

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**



TRABAJO DE GRADO:

**“DISEÑO DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
ENTREVISTA Y SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN
LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.”**

PRESENTADO POR:

KEVIN EDUARDO, LÓPEZ AGUILAR
CAREN VANESA, NAVAS GUADRÓN
MIRNA ELIZABETH, TORRES VARGAS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LCDO. PEDRO MIGUEL HERNÁNDEZ LINARES

SEPTIEMBRE DEL 2018

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES CENTRALES



MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LCDO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LCDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

MED. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICE-DECANO

MSC. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

MED. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE:

Gloria Mercedes Aguilar de López, porque siempre fue tu sueño verme graduado, porque desde el principio fuiste mi guía y compañía; me diste todo lo bueno que he tenido en esta vida. Esta meta lograda es por ti, y para ti; llenaste mi vida de alegría, y hoy desde el cielo me acompañas. Siempre te llevo en mi corazón. Te amo mamá.

A MI PADRE:

Leobardo López, por ser mi guía y el forjador de mi carácter, por estar a mi lado, aconsejarme y brindarme su apoyo, por siempre confiar en mí, y por darme aliento cuando yo no tenía fuerzas, gracias infinitas, eres una de las razones por las cuales seguir adelante.

A MIS HERMANOS:

Yanira Marisol López y Wilbert Ernesto López, por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas, por siempre tener paciencia conmigo, y cuidarme en todo momento, por siempre creer en mí, gracias totales.

AL AMOR DE MI VIDA:

Lily Morán, gracias por ser mi luz en los momentos más difíciles, por estar ahí siempre conmigo, por creer en mí y darme su amor incondicional, por ser parte importante de este logro, muchas gracias mi Lily, te amo.

A MI ASESOR:

Licdo. Pedro Linares, por su paciencia, comprensión y apoyo, por su sinceridad y por ser nuestra guía y apoyo fundamental para la consecución de este proyecto. Muchísimas gracias
Lic.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:

Caren Navas y Mirna Vargas, por siempre hacerme caso en las correcciones, por su amistad y apoyo sincero, por su comprensión en los momentos difíciles y por sus palabras de aliento, por demostrarme su capacidad, gracias de todo corazón niñas, nunca olvidare el apoyo que cada una me brindo, nada de esto lo hubiese logrado sin su colaboración y trabajo. Las quiero mucho.

KEVIN EDUARDO LÓPEZ AGUILAR

A DIOS:

A mi razón de vivir, al que cada mañana me regala un respiro más y me dice no temas yo voy contigo, por hacer realidad mis sueños y abrir puertas de bendición en mis experiencias laborales y acompañarme en cada momento de mi vida. Te Amo Dios.

A MIS PADRES:

Rene Antonio Navas Ochoa y Ana Arely Guardón de Navas por ser los motores de mis sueños, puedo decir que los amo con todas mis fuerzas y aún cuando las cosas no salen bien con su amor y tu ejemplo soy capaz de lograr hasta lo inalcanzable, gracias por su esfuerzo al darme todo lo necesario para mi formación profesional.

A MIS HERMANAS:

Wendy Arely Navas de Montejo y Ligia Jazmín Navas de Hernández, doy gracias por tener las mejores hermanas de las cuales puede recibir consejos, correcciones y su apoyo incondicional en todo momento.

A MI ASESOR:

Pedro Linares, quien ha tenido la paciencia y la inteligencia de poder corregir nuestra labor para formar grandes profesionales, gracias por su comprensión y por hacer cumplir la disciplina y la excelencia.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Kevin López y Mirna Vargas, por su apoyo incondicional en todo momento y por la paciencia que me tuvieron a la hora de contestar los mensajes. Los quiero mucho y les deseo éxitos en todo lo que emprendan.

CAREN VANESA NAVAS GUADRÓN

A DIOS:

Por ser la luz en mi camino, por regalarme la vida y permitirme salir adelante, por escuchar mis oraciones en los momentos más difíciles de mi vida, por no permitir rendirme, por darme las fuerzas que necesitaba, por librarme de todo mal y acompañarme siempre a mí y mi familia, por permitirme alcanzar unos de mis objetivos en mi vida, gracias mi Dios.

A MI MADRE:

Sara Eloiza Vargas, por siempre estar a mi lado aconsejándome y guiándome, brindándome las fuerzas que necesitaba cuando sentía que no podía más, es una persona que admiro mucho, por su fortaleza, perseverancia ante las adversidades, por su inteligencia y muchas cosas más; es mi motor para seguir adelante, gracias a ella soy lo que soy ahora, porque sin su apoyo nunca lo hubiera logrado, te amo mamá, y ahora estoy cumpliendo un sueño para las dos, que parecía lejano pero al fin lo hemos logrado.

A MI PADRE:

Walter Orlando Díaz, por apoyarme en este camino desde mis primeros pasos, que no ha hecho fácil, pero a pesar de los problemas siempre me ha brindado su apoyo incondicional, por los consejos y por guiarme en el camino de dios.

A MIS HERMANOS:

Roberto Carlos Díaz Vargas y Walter Orlando Díaz Vargas, mis dos hermanos menores; por estar siempre conmigo cuando los necesito, y aunque poseemos diferencias siempre me brindan su apoyo incondicional en todo momento.

A MI FUTURO ESPOSO:

Cristóbal Eduardo Rodríguez Molina, por estar desde el principio a mi lado, por darme fuerzas cuando más las necesitaba, por acompañarme en los momentos buenos y malos, por brindarme todo su amor desmedido, por quererme tal y como soy, por creer en mí cuando yo no creía en mí misma y proporcionarme todo su apoyo incondicional y ser parte de mi vida.

A MI ASESOR:

Licdo. Pedro Linares, por guiarnos por la excelencia, por su tiempo, esfuerzo y orientación, por tenernos paciencia y comprensión, por corregirnos hasta lo más mínimo para lograr que seamos profesionales de calidad.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Kevin López y Caren Navas, por ser parte de esta etapa de mi vida una etapa que siempre la vamos a recordar con cariño, por ser un grupo de trabajo eficiente, que ha tenido sus momentos débiles pero que los hemos superado de la mejor manera posible apoyándonos, gracias porque no solos somos compañeros sino amigos.

MIRNA ELIZABETH TORRES VARGAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I “DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.”	17
1.1. DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.	18
1.2. ENUNCIADO Y FORMULACIÓN ESPECÍFICA DEL PROBLEMA.	21
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	25
1.4.1 ALCANCES.....	25
1.4.2 LIMITACIONES	25
1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.5.1 TEMPORAL	26
1.5.2 GEOGRÁFICA	26
1.5.3 ESPECÍFICA	27
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	27
1.6.1 OBJETIVO GENERAL:	27
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	27

CAPÍTULO II “ASPECTOS TEÓRICOS Y GENERALES SOBRE EL DISEÑO DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.”	29
2.1 RESEÑA E HISTORIA DE PARTS PLUS S.A. DE C.V.	30
MISIÓN.....	32
VISIÓN	32
VALORES	32
2.2. ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	33
2.2.1. ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	33
2.2.2 DEFINICIÓN	34
2.2.3 GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	35
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	39
2.3 ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
2.3.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
2.3.2 DEFINICIÓN	50
2.3.3 GENERALIDADES Y CONTENIDO DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	51
2.4 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .	54
2.4.1 CONCEPTO.....	54

2.4.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	55
2.4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	57
2.4.4 ENTREVISTA DE PERSONAL.....	76
2.4.5 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	79
CAPÍTULO III “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”.....	88
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:.....	89
3.1.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	89
3.1.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.1.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	93
3.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	93
3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	93
3.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	94
3.3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN.....	94
3.3.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA....	94
3.3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA.....	95
3.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	95
3.4.1 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	95

3.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	98
3.4 ALCANCE Y LIMITACIONES	102
3.4.1 ALCANCES.	102
3.4.2 LIMITACIONES.	103
CAPÍTULO IV "PROPUESTA DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE	
RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA	
COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V."	
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE	
RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA	
COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.	105
4.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE	
PERSONAL PARA PARTS PLUS S.A. DE C.V.	105
PORTADA	105
ÍNDICE	107
INTRODUCCIÓN	109
MISIÓN.....	110
VISIÓN	110
VALORES	110
PARTS PLUS S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA	111
OBJETIVOS.....	112
RESEÑA HISTÓRICA DE PARTS PLUS S.A. DE C.V.	113

1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO.....	114
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	115
2. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	116
3. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	139
ANEXOS DEL MANUAL	142
CAPÍTULO V "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"	200
CONCLUSIONES	201
RECOMENDACIONES.....	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	205
LIBROS	205
SITIOS WEB	207
ANEXOS	208-220

INTRODUCCIÓN

La demanda y exigencia que las organizaciones tienen con respecto al capital humano se ha vuelto indispensable, debido a que en cada desvinculación, se pierde tanto en inversión para la búsqueda de nuevos perfiles, como el tiempo para poder capacitar nuevamente a un candidato. El punto clave en nuestra investigación se enfocará en identificar, diseñar e implementar un manual del proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal en una de las empresas líderes en el rubro automotriz en nuestro país, como lo es Parts Plus S.A de C.V.

Toda empresa debe contar con los manuales respectivos y la implementación de los mismos al inicio del proceso de reclutamiento, durante la etapa de entrevista y en la posterior selección de personal, debido a que el desempeño de la empresa está sustentado en las personas que laboran en ella. En la actualidad, el talento humano debe estar dotado de diversas características y capacidades que se requieren en las empresas, las cuales son cada vez mayores y especializadas.

Se pretende investigar sobre los procesos implementados para la gestión de capital humano en la empresa mencionada, es esencial conocer las requisiciones específicas al puesto, para poder determinar la problemática en las mismas, es precisamente donde comienza el proceso para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas en toda organización. Actualmente existe diferentes maneras de manipular la gestión de plazas vacantes en una empresa, el punto está, en que el proceso y la metodología que se manipule, cumpla y se ajusten a la exigencia de cada organización.

El inconveniente que se atacará en la problemática presentada a continuación, será optimizar el tiempo de reclutamiento, entrevista y selección de personal, proporcionando una de las herramientas necesarias e indispensables, en un proceso tan delicado como lo es la selección del talento humano más apto. Se debe conocer la descripción detallada, de cada uno de los diferentes puestos con los que cuenta la organización, para posteriormente encontrar la mejor manera de adaptar el manual de procesos de reclutamiento, entrevista y selección, de acuerdo a lo que la empresa exige, para cada uno de los candidatos a evaluar.

En el planteamiento de proyecto que se presenta, se buscará desarrollar una amplia y detallada descripción de la problemática, para justificar las razones que motivan a proporcionar nuevas técnicas y procesos para facilitar, agilizar, y desarrollar un mejor proceso de reclutamiento. Los objetivos que se pretenden conseguir, con la elaboración de la investigación, es identificar la manera más factible y exitosa de gestionar una plaza, sin que esta genere alto costo o rotación excesiva dentro de la empresa.

A continuación, se detalla con mayor amplitud la problemática a investigar, la cual consta de un esquema capitular y la descripción de la misma, la metodología con la cual se realizará la investigación para la propuesta, así como los períodos de tiempo en que se ejecutará cada actividad del proyecto. Por último, se describen los apoyos bibliográficos y de sitios web para realizar este anteproyecto y la respectiva investigación.

CAPÍTULO I
"DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL
PROCESO DE
RECLUTAMIENTO,
ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA COMPAÑÍA
PARTS PLUS S.A. DE C.V."



1.1. DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.

Parts Plus S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la venta de carrocería, luces y accesorios para vehículos, tiene 5 sucursales a nivel nacional lo cual la coloca como una de las empresas líderes en el rubro automotriz, la empresa tiene un talento de 160 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en los diferentes puntos de venta en las zonas de San Miguel, Sonsonate, 29 calle en San Salvador, Colonia Roma en San Salvador y Santa Ana casa matriz.

Actualmente además de las sucursales antes mencionadas se posee un callcenter, ubicado en Santa Tecla, para ayudar a incrementar las ventas de la empresa; se dedica a la venta telefónica y también por medio de plataformas de redes sociales; se ha aperturado una nueva sucursal en Julio del 2018 que se denominó sucursal Merliot, ubicada en Santa Tecla, la cual no se tomó en cuenta para la investigación debido a que no entra en el rango de tiempo en que se realizó la investigación.

La época actual, demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas de los diferentes sectores (bienes y/o servicios), para lograr la permanencia y el crecimiento en el mercado, por lo que es importante cuidar hasta el mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos de una organización, es por ello que las empresas deben de saber controlar todos aquellos aspectos, en los que tengan influencia directa, y tratar en la medida de lo posible reducir todos aquellos riesgos sistémicos.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas se relaciona con el reclutamiento y selección de personal, debido a que se debe contar con el personal adecuado para el puesto adecuado. El proceso de selección constituye un elemento predominante en el éxito de cualquier empresa, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano; una selección inadecuada, provoca problemas en las empresas que impactan de manera negativa a la productividad, teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los deméritos obtenidos dando como consecuencia, personal que no cumple con sus funciones por falta de conocimientos necesarios, y que tampoco se acoplen al perfil del puesto, esto tendrá como resultado el reemplazo por un nuevo personal con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de principales problemas de toda organización en el Recurso Humano, que es la rotación de personal.

La rotación de personal es un fenómeno que se presenta en toda organización, y de no solucionarse traerá problemas serios para la empresa. Los índices de rotación de personal en las empresas pueden originar consecuencias que resulten muy graves, debido a que se incrementan los costos en los procesos para el reclutamiento y capacitación del personal, además de generar entre el talento humano de la empresa, la sensación de inestabilidad laboral, debido a cambios muy repentinos del personal laborando.

El reto de cada organización es estar en condiciones de competitividad, con los mercados locales y externos, esto indica una alta inversión en elementos materiales, técnicos y humanos. El talento humano es y seguirá siendo el elemento más importante en las

organizaciones, debido a que el trabajador es quien forma y forja la imagen de cualquier organización, por lo que es necesario obtener desde el principio del proceso de reclutamiento las herramientas, estrategias y conocimientos necesarios, de lo que cada compañía busca y necesita, para obtener a la persona que mayor se acople al puesto.

En un mundo competitivo como el de hoy, contar con talento humano que cumpla con los requisitos que cada cargo exige, se vuelve una necesidad para mantenerse y crecer en el ambiente laboral. Es por ello que las organizaciones están tras la búsqueda de los mejores candidatos para sus puestos vacantes, pero esto trae consigo la interrogante de encontrar la forma correcta y concreta de realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, en función a las necesidades que presente la empresa, se debe contar con procesos, propuestas e innovación de los métodos cada cierto tiempo, esto debido a las exigencias que constantemente solicita el mercado laboral para poder competir en el ámbito empresarial y estar a la vanguardia en lo referido a la gestión de talento humano.

La empresa Parts Plus S.A. de C.V. al no contar con un manual propio para realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, ha gestionado diversos métodos fuera de la misma para contratar un servicio efectivo, y buscar con ello los mejores perfiles, ya evaluados y delimitados por medio del manual para sus puestos vacantes, en lo cual se ha recurrido a la prestación de servicio, de empresas reclutadoras para el cumplimiento de la gestión, dando malos resultados; debido a que la empresa reclutadora de este servicio no se acopla a los requerimientos estipulados por Parts Plus S.A. de C.V.,

enviando perfiles sin ser filtrados y entregando falsos resultados de los mismos, sino solamente se limitan a enviar cierta cantidad de perfiles, con aspirantes a un puesto, sin cumplir con al menos el 90% de requerimiento estipulado por Parts Plus S.A. de C.V.

Cuando estos candidatos preseleccionados por la empresa subcontratada, pasan por el filtro del área de Gestión Humana, en Parts Plus S.A. de C.V., los encargados de realizar la primera entrevista, se encuentran con aspirantes poco idóneos y no acordes al perfil solicitado por las jefaturas de cada área, mismo perfil que ha sido entregado a la empresa subcontratada, para realizar la búsqueda del candidato. Lo cual evidencia la poca efectividad del servicio que se contrata y trae consigo una pérdida de tiempo y dinero, además de no satisfacer la necesidad del talento humano de la empresa en su totalidad.

1.2. ENUNCIADO Y FORMULACIÓN ESPECÍFICA DEL PROBLEMA.

La organización no es ajena a la problemática antes citada y ha optado por realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal de manera propia, pero sin contar con un manual de procesos específico, si no basado únicamente en experiencias anteriores.

Debido al problema antes citado se formulará la siguiente incógnita:

¿Cómo se podría mejorar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal de Parts Plus S.A. de C.V.?

Tener una idea de la empresa a futuro permitirá, desde sus inicios, una adecuada toma de decisiones que van directamente relacionadas con la manera en que se está reclutando a

su personal. Los antecedentes permitirán investigar a fondo cual es la problemática y tener una perspectiva clara de la manera y los instrumentos que se utilizarán para aportar una solución a la problemática de reclutamiento, entrevista y selección de personal en la compañía Parts Plus S. A de C.V.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El factor humano ha tomado una gran importancia como un diferenciador en las organizaciones, debido a que son las personas quienes llevan a cabo las estrategias de negocio, sin embargo, encontrar el talento adecuado es un reto que las empresas enfrentan día a día, y sin él, es muy difícil que la empresa logre cumplir con su misión y alcanzar las metas organizacionales que se propone.

Es en este punto, donde un proceso de reclutamiento y selección eficiente se tornará importante y brindará ventajas, tanto a los gerentes y a la empresa como lo pueden ser: permitir ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, colaboradores con un mejor desempeño, menor índice de rotación de personal; la atracción de talento y la correcta selección del mismo, representa un proceso clave dentro de las empresas porque permite generar una ventaja competitiva, al tener un equipo de trabajo más productivo y comprometido con los objetivos de la organización.

El tema del proceso de reclutamiento y selección de personal ha evolucionado de manera notable, tradicionalmente se enfocaba en las habilidades y conocimientos que una persona requería para desarrollar actividades establecidas en un puesto de trabajo, más no

existía la preocupación por conocer el comportamiento y actitudes que presenta una persona en el entorno de trabajo, al relacionarse con el resto del equipo y al llevar a cabo sus actividades de manera personal, es decir las competencias.

El conjunto de competencias laborales que se buscan varía dependiendo de la empresa y el puesto para el que se aplica. Algunas de las competencias más comunes que se buscarán al integrar nuevos colaboradores en la organización son las siguientes: trabajo en equipo, liderazgo, enfoque a resultados, toma de decisiones, comunicación efectiva, resolución de problemas, orientación al cliente, creatividad en resolución de inconvenientes, organización y pro actividad.

El reclutamiento, entrevista y selección de personal de cualquier organización debe considerarse un proceso crítico y delicado, por la importancia que tiene, debido a que las personas que forman parte de las organizaciones, son la esencia de la misma; del desempeño del talento humano dependen los resultados que las organizaciones puedan alcanzar.

Toda selección de personal parte de una demanda. El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer información del puesto y los requisitos necesarios, para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. En función de toda esta información se podrá iniciar la búsqueda de candidatos.

Esta información general relativa al puesto de trabajo resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo, porque implica un desglose en funciones y competencias que resultará vital a la hora de realizar la selección y posteriormente, a la

persona que finalmente lo ocupe. Así mismo, la formación requerida y la experiencia previa, puede resultar de gran ayuda a la hora de buscar posibles candidatos.

Debido a lo anterior y a los cambios tan drásticos que están ocurriendo en nuestra sociedad, como la competitividad que poseen empresas del mismo rubro que Parts Plus S.A. de C.V., se deberá estar atentos a cumplir con las necesidades del consumidor y de la misma empresa, para lograr una ventaja competitiva por sobre los demás.

Es por eso que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar a la ligera; por lo tanto, debemos avanzar sobre aquella visión tradicional, que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de la empresa, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de la misma.

Si no se hace correctamente, el proceso de selección de personal y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto, le puede causar a la compañía una baja productividad, debido a que de nada sirve desarrollar una filosofía de empresa, si no se cuenta con la estructura administrativa que la soporte.

Debido a ello se vuelve vital contar con un proceso sistematizado y detallado de cada paso a seguir, el cual servirá para realizar de la mejor manera posible el reclutamiento, entrevista y selección del personal de la compañía Parts Plus S.A. de C.V., actualmente la empresa no cuenta con un manual, que ayude al departamento de Gestión Humana a llevar acabo esta labor.

Se pretende con esta investigación proponer un manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, el cual contribuya a la mejora del proceso

actual, facilite el trabajo, además que, con la implementación, se podrá especificar las necesidades de todos los departamentos, añadiéndoles las respectivas pruebas acorde a las necesidades de la empresa, para una adecuada requisición, filtrado y posterior selección del talento humano más idóneo para cada puesto.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 ALCANCES

Con la información obtenida analizamos las diferentes problemáticas que pueden darse; no solo en la empresa a investigar, si no en muchas de las empresas que no cuentan con un manual para la ejecución de los diferentes procesos de reclutamiento, entrevista y selección de personal.

A partir de la elaboración de un Manual de procesos la empresa podrá adaptarse a una manera más simplificada de trabajar a la hora de gestionar una plaza.

La investigación cubrió las necesidades primordiales y facilitará el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal de la compañía Parts Plus S.A de C.V.

1.4.2 LIMITACIONES

Recursos Económicos: La presente Investigación fue financiada únicamente por el grupo investigador.

Tiempo: El tiempo parece limitado cuando se trabaja en una empresa privada debido a que esto significa, acoplarse al tiempo limitado que tienen el personal encargado del área de Gestión Humana, de la empresa para atendernos.

Información: Debido a que nunca se ha manejado un manual de procesos de reclutamiento, entrevista y selección en la empresa, se hizo difícil tener un amplio conocimiento sobre el manejo del departamento de Gestión Humana.

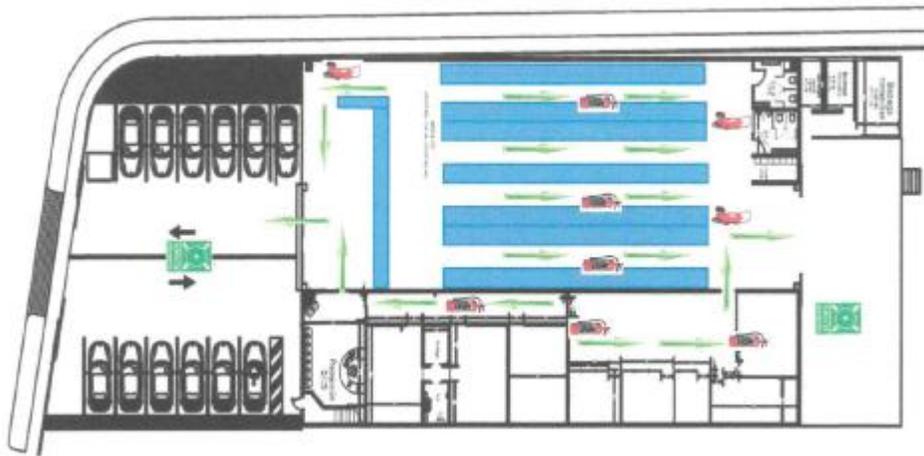
1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 TEMPORAL

La investigación se realizó en los meses comprendidos de febrero a junio del año 2018, al personal de la compañía Parts Plus S.A de C.V., laborando en ese intervalo de tiempo.

1.5.2 GEOGRÁFICA

La investigación se llevó a cabo en las Instalaciones de la empresa Parts Plus S.A de C.V. casa matriz, situada en Boulevard los 44, km 63, local 1-A carretera a San Salvador, Santa Ana, El Salvador.



Croquis Parts Plus S.A. de C.V. casa matriz.

1.5.3 ESPECÍFICA

Se realizó el proceso de recolección de información, en la Compañía Parts Plus S.A. de C.V., específicamente en el departamento de Gestión Humana.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

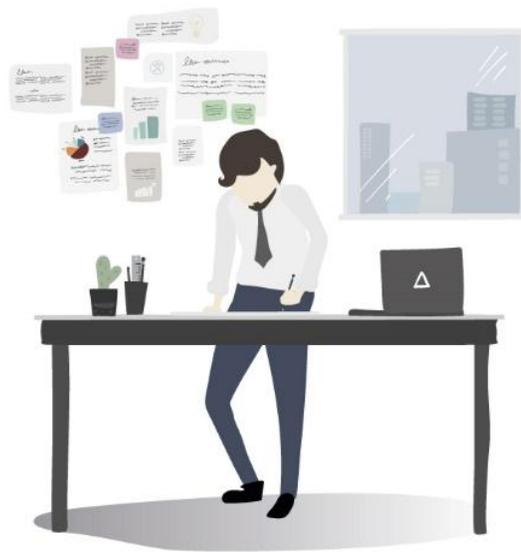
- Diseñar el manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección para la contratación de personal en la compañía Parts Plus S.A. de C.V.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Indagar la problemática actual en el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de Parts Plus S.A. de C.V.

- Conocer los elementos teóricos importantes en lo referente a manuales de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección utilizado por el área de talento humano de Parts Plus S.A. de C.V.
- Examinar la influencia que tiene la ausencia de un manual, para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección en el personal de Parts Plus S.A. de C.V.
- Determinar los elementos necesarios que deberá contener el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal.
- Proponer un manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal a la compañía Parts Plus S.A. de C.V.
- Aportar recomendaciones para el uso y aplicación del manual por parte del personal interesado.
- Contribuir a la mejora y simplificación del proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal de Parts Plus S.A. de C.V.

CAPÍTULO II
“ASPECTOS TEÓRICOS Y
GENERALES SOBRE EL DISEÑO
DEL MANUAL DE
RECLUTAMIENTO,
ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA COMPAÑÍA
PARTS PLUS S.A. DE C.V.”



2.1 RESEÑA E HISTORIA DE PARTS PLUS S.A. DE C.V.

En el año de 1993, buscando satisfacer las necesidades del mercado automotriz en el área de carrocería y luces, nace una empresa llamada Ensamble Parts en la ciudad de Santa Ana, El Salvador, de la cual se puede destacar el progreso y la perseverancia para lograr posicionarse, en un mercado competitivo en nuestro país. Con una visión más amplia en el año de 1998 se apertura una nueva sucursal, ubicándose en la 29 Calle, en San Salvador, al ver la aceptación y la preferencia de los clientes con base al crecimiento, para el año 2005 se abre una tercera sucursal en Sonsonate y en el año 2006, en San Miguel. El auge automotriz en el transcurso de los años ha sido el punto clave para continuar con la visión de expansión a nivel nacional.

En octubre del año 2012, nace la visión de cambiar la razón social de esta empresa y se crea la sociedad Parts Plus S.A. de C.V. Bajo el nuevo nombre, en abril del año 2014, se apertura una nueva y moderna sucursal Roma, siendo un éxito en el rubro y siempre con la visión de expansión a inicios de septiembre del año 2014 nace una sucursal más, la cual se denomina, 29 Calle Bloom. Hoy en día, Parts Plus S.A. de C.V. es el principal proveedor, de El Salvador, para el mercado de partes de carrocería y luces para todo tipo de vehículos. Dos décadas de experiencia y continuo compromiso, han posicionado a la empresa, en la más alta de las preferencias de los clientes a nivel nacional. Actualmente la empresa continúa, implementando estudios de mercado, con base a evaluaciones de la competencia y la preferencia de los clientes, hacia los productos que la empresa distribuye, próximamente en el año 2018 se continúa con el plan de apertura de una sucursal más en la ciudad de Santa Tecla y San Salvador.

La empresa que logre sobrevivir y tener éxito en los próximos años, no será la que se limite a repetir lo que hace hoy, ni tampoco la que introduzca procesos o productos nuevos sólo cuando pueda comprar los equipos o la tecnología correspondiente “*a buen precio*”, sino que, será aquella que brinden un valor agregado al bien o servicio que está ofreciendo, además de capacitar continuamente al personal que labora dentro de ella, elementos bastante importantes dentro de la compañía Parts Plus S.A de C.V.

Parts Plus S.A. de C.V. cuenta con cinco puntos de venta en el país, estratégicamente distribuidos, logrando ser el único grupo empresarial en el mercado con capacidad de cobertura nacional, con la proyección de extenderse hacia toda la región centroamericana.

La empresa tiene un amplio inventario de productos, tales como: *bumpers, faroles, parrillas, vías, stops, radiadores, retrovisores, ventiladores* y muchos más repuestos, de las reconocidas marcas: *Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi, Hyundai, Kia, Honda, Suzuki, Daewoo, Isuzu, Subaru, Peugeot, Chevrolet, Ford, y Jeep*, complementado con personal especializado en el área de carrocería y luces, quienes tienen como único objetivo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de primera calidad y la mejor atención de nuestros agentes.

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la compra, venta de carrocería para vehículos y repuestos nuevos, contamos con personal altamente capacitado para brindar un mejor servicio; por lo cual estamos comprometidos con el progreso de nuestro País, el entusiasmo de nuestros clientes, proveedores, empleados y comunidad.”

VISIÓN

“Ser reconocidos como una empresa competitiva a nivel nacional, brindando la mejor atención a nuestros clientes, empleados y proveedores; asegurando la mejor calidad, confiabilidad y servicio en nuestros productos y nuestros agentes.”

VALORES

- *Responsabilidad.*
- *Honestidad.*
- *Servicio al Cliente.*
- *Calidad.*
- *Trabajo en Equipo.*
- *Innovación.*
- *Compromiso.*

2.2. ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.2.1. ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve. Surgieron a mediados del siglo XIX, Miguel Duhalt Krauss (1977) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002,) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

“El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate” (Terry, 1993)

En pleno siglo XXI: “todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera” (Rodríguez Valencia, 2002); debido a que cada manual se adapta a las necesidades de cada departamento y de diferentes organizaciones.

2.2.2 DEFINICIÓN

Debido a que la mayoría de los textos maneja la palabra manual para referirse a los manuales administrativos, se consideró pertinente mencionar la definición de manual debido a que abarca un concepto más general, mientras que la de manuales administrativos, un concepto más específico. La definición no difiere mucho de un diccionario a otro, pero a continuación se mencionan dos definiciones muy completas.

Manual: “Libro que cabe y puede llevarse en la mano = enquiridión. Libro en que se comprendía lo más sustancial de una materia. Abreviación = breviario, compendio, condensación, epítome, prontuario, recopilación, resumen, sinopsis, síntesis, suma, sumario, vademécum, etcétera” (García Ejarque, 2000). “Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/ o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo” (Duhalt Krauss, 1990).

La definición que nos da (Franklin Fincowsky, 1997) resulta muy completa “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

Un manual es un documento que dice paso a paso cómo realizar una actividad, pero entonces, ¿Qué es un manual administrativo? Un autor reconocido en la administración

señala que “...son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Terry, 1993) De esta manera reforzando lo que se cita del autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de una organización; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

2.2.3 GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, a través de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general; en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma, sin embargo no son duplicados de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos. (Velazco, s.f.)

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums e instrucciones internas, mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo, y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica, que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, debido a que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa

que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria, para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos del personal, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de talento humano y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevo talento humano y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existen diversos tipos de manuales, primeramente se encuentran los que están de acorde a su contenido como los Manuales Históricos, Manuales de Organización, que se dividen en General y Específico de Organización, también se derivan los Manuales de Políticas y Manuales de Contenido Múltiple, pero de igual manera existen manuales por su función específica, tal es el caso de los que se elaboran según las necesidades de cada departamento, como compras, ventas, producción, finanzas, entre otros, de igual manera se mencionan los Manuales de Procedimientos, integrados por Generales y Específicos, están los Manuales de Personal que como los anteriores, también se agrupan en General de Personal y Específico de Reclutamiento y por último se encuentran los Manuales Específicos de Auditoría Interna.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera. (Guerra, 2013)

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

POR SU CONTENIDO:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al personal un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual. Un ejemplo de este manual es el de "*políticas y procedimientos*", el de "*historia y organización*", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "*Manual técnico de auditoría administrativa*", y el "*Manual técnico de sistemas y procedimientos*". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de asesoramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de asesoramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su

señal", mientras que un manual de procedimientos omitiría esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de asesoramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

GENERAL:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

ESPECÍFICO:

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual específico de auditoría interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

Manual específico de procedimientos de tesorería: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores. (Guerra, 2013)

2.3 ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.3.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los integrantes de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus integrantes se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro *Examen de Ingenios*, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el asesoramiento necesario de acuerdo con sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto

a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La *Revolución Industrial* inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo. (Agüero, 2010)

El término recursos humanos, según (Puchol, 2007) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992). Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos, en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo término, se desplaza de fines de los años 60's y los 70's, y se considera al psicólogo David McClelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90's con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Los manuales de reclutamiento y selección son una herramienta muy útil para las empresas, desde la implementación de ellos; las actividades del proceso de reclutamiento y selección se desarrollan de manera más sencilla y ordenada, debido a los hechos históricos que se han citado, es un proceso complejo por el que ha pasado el área de Talento Humano.

Con el fin de desarrollarse y actualizarse las empresas optan por una manera más fácil de llevar a cabo el proceso de selección, el cual es una base fundamental en toda organización, el talento humano adecuado no solo ayuda a mantener las operaciones según el giro de la empresa, sino también un adecuado personal ayuda a impulsarla y hacer que esta sea más productiva; debido a ello un manual es de gran importancia hoy en día y desde hace muchos

años atrás, con la variante, que actualmente se ha modernizado e implementado nuevas técnicas que antes no, para estar en la vanguardia con el siglo XXI.

2.3.2 DEFINICIÓN

Los manuales reclutamiento y selección de personal son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los integrantes de la organización. (Definición Propia).

Definición sobre lo que es un manual de reclutamiento entrevista y selección de personal:

Un manual de reclutamiento y selección de personal es una herramienta que le facilita a la administración de personal el reclutamiento del mismo; que sea idóneo y cumpla con las especificaciones requeridas del puesto específico, además de establecer los parámetros de entrevistas, es decir, pruebas que se aplican y se adaptan mejor a cada empresa, para que la selección sea la más efectivo posible, para facilitar el proceso y ayudar a una adecuada contratación de personal.

La Selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata. Un manual de reclutamiento y selección de personal nos ayuda a poder comparar, entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y poder hacer una elección certera entre los diferentes candidatos.

2.3.3 GENERALIDADES Y CONTENIDO DE LOS MANUALES DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Solicitud de inicio del proceso.

Solicitud de Jefatura de iniciar proceso a encargada/o de recursos humanos o encargado de selección del establecimiento: Una vez que se crea una vacante, la Jefatura directa de la unidad o servicio que requiera cubrir este cargo, deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección de su establecimiento, un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

Unidad de desempeño, Nombre cargo vacante, Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.

Políticas de la empresa.

Son por las que se rigen las empresas; son políticas que se establecen para poder tener una línea de acción bien establecida y con parámetros que se deben cumplir para que esta funcione de la mejor manera posible.

Creación/Validación de perfil de competencias para el cargo

Desarrollar/ajustar el perfil de cargo: En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente. En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante éste deberá ser construido. Esta labor deberá realizarse acorde al modelo de competencias utilizado y mediante una metodología participativa.

El Perfil de Competencias corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Todo perfil debe contener la siguiente información:

- Identificación del cargo: Nombre del cargo, Jornada de trabajo, Grado, Tipo de contrato, Línea de dependencia, Organigrama, etcétera.
- Requisitos del cargo: Requisitos de experiencia y Educativos.
- Funciones: Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
- Competencias requeridas: Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

Difusión de oferta de empleo

Determinar canales de difusión: Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

Publicación interna: busca otorgar oportunidades de desarrollo al personal actual y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de ellos. Pudiendo realizarse, mediante un memorándum, un correo electrónico, o una boleta en el panel de noticias de la empresa.

Publicación Externa: toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, como las páginas web dedicadas a ello, ferias de trabajo públicas y privadas además si se contará con ella, en la página web de la organización.

Recepción de antecedentes

Recepción de antecedentes: Cada empresa deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recibir, clasificar y archivar los currículos vitae.

Análisis Curricular

Ejecutar primer filtro de currículo: El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso de los currículos, según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normativas vigentes.

Entrevista

En el proceso de entrevista se puede delimitar las personas que aplican o no a la vacante de una manera más personalizada.

Desarrollo del proceso de selección:

Determinar estructura del proceso: La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables: 1. Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados. 2. Tiempo de respuesta para asumir el cargo. 3. Posibilidades técnicas de los diferentes establecimientos en cuanto a profesionales del área de selección.

Se deberán incluir en este proceso las pruebas respectivas acorde a cada cargo y las que se han especificado que se utilizarán.

2.4 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

HUMANOS

2.4.1 CONCEPTO

Algunos conceptos según diversos autores son: La administración de los recursos humanos (*ARH*) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la *ARH*. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (R. Wayne Mondy, 2010)

La *ARH* es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración del talento humano. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas, porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato)

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (*ARH*) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social. (Castellanos, 2012)

2.4.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todo administrador en un inicio se plateo metas, objetivos por alcanzar, a través del esfuerzo de otros, para ello tuvo que utilizar actividades fundamentales de un administrador, claro está que estas actividades se desarrollaron de una manera primitiva, sin fundamento teórico, sin un conocimiento previo de la materia. Muchas de las aportaciones que la administración de personal hoy goza, se debió a los avances que se dieron durante diferentes etapas del desarrollo de los seres humanos, que a continuación se mencionan:

Sistema de gremios: Durante la Edad Media se organizaron gremios (precursores de los sindicatos), cuyo objetivo consistía en la protección de los intereses de quienes lo conformaban, eran también utilizados para llevar a cabo un control sobre la ocupación de los empleos y el adiestramiento de los aprendices de los diferentes talleres.

Sistema de producción fabril: El uso de máquinas y de mejores técnicas para producir, hicieron menos costosa la fabricación de objetos (bienes) que la sociedad demandaba por medio de máquinas. Con la llegada de las fábricas fue necesario también el establecimiento de ciertas reglas, horas de trabajo, establecimiento de salarios, condiciones laborales de seguridad e higiene. (Surgidas a fines de 1880).

Sistema de producción en masa: La estandarización de piezas, hizo posible que este sistema surgiera, Ford, uno de los principales precursores de la estandarización (modelo T), este sistema de producción trajo consigo un aumento en los costos generales, pero también en los sueldos y salarios, lo que obligó a los accionistas a plantearse nuevos métodos para el uso de los recursos, logro que se le debe a la administración científica (Taylor, 1900).

La psicología industrial: Durante este período de la administración, la preocupación era el mejoramiento en las técnicas de venta, en la mejor manera de explotar las habilidades y capacidades de los trabajadores (de cualquier puesto, dentro de la organización), se experimentó su respuesta, con diversas investigaciones, llevadas a cabo a partir de 1900 y desarrollada por diversos autores como Hugo Munster Berg, Elton Mayo, entre otros durante los siguientes 30 años.

Administración moderna de personal: A partir de 1930, se desarrolla un verdadero concepto de las relaciones humanas, surgen investigaciones sobre la conducta del ser humano, y desarrollan nuevas técnicas y nuevos sistemas de administración de recursos humanos. Durante este período surge también lo que hoy conocemos como el positivismo administrativo.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas trasnacionales. Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales. (Castellanos, 2012)

2.4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente del nuevo talento humano.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo personal.

ENTORNO DE RECLUTAMIENTO

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de talento humano.
- Políticas de la compañía.
- Planes de talento humano.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

1. Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
2. Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

3. Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Políticas de la compañía (Normas de la Organización)

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que el actual personal tiene opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal

temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Planes de recursos humanos:

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

Prácticas de reclutamiento:

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

Requisitos del puesto:

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también

una característica crucial. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerables para la organización.

Incentivos:

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

Componentes básicos del reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa, el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de talento humano puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los Recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

ACCIONES QUE DEBEN REALIZARSE ANTES DE INICIAR LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno.

Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (outsourcing), empleados temporales.

La empresa, debe considerar como base para desarrollar un esquema, de un proceso de reclutamiento información referente a: Indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

Significación del término de reclutamiento interno

¿Qué significa el término reclutamiento interno?

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de su talento humano, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal.

Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo personal.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etcétera.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de su personal.
- Es una poderosa fuente de motivación para el personal, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto-perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el personal pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que el talento humano nuevo tenga potencial de desarrollo para ascender por lo menos a cierto nivel mayor del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar al personal en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, debido a que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en el personal que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "*Principio de Peter*": las empresas, al ascender insensatamente a su personal, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad,

a medida que el personal demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el personal, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar al personal a limitar la política y las directrices de la organización, debido a que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, la idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos son iguales en condiciones a los candidatos externos.

Métodos que se utilizan en el reclutamiento interno:

El reclutamiento interno se basa en el talento humano actual que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del Recurso Humano:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el desarrollo de puntos anteriores, se había hablado de los métodos que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de personal que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

Significación del término de reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o personal en otras organizaciones.

Una organización puede optar por un programa de reclutamiento externo por las razones siguientes:

- Trae "*sangre nueva*" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renovar y enriquecer el talento humano de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas

prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento y material de oficina.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, debido a que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Factores y Métodos del Reclutamiento Externo.

- Identificar varias fuentes y métodos del mismo.
- Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.
- Se denominan también vehículos de reclutamiento, debido a que en lo fundamental son medios de comunicación.
- En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

Las Principales Técnicas de Reclutamiento Externo son:

Consulta de los archivos de candidatos.

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan

espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

Candidatos presentados por personal de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a su personal a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, debido a que llega al candidato a través del personal que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos por parte del personal refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el vehículo es estático; el

candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas.).

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

Anuncios en diarios y revistas.

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento.

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Planes de recursos humanos

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de *RR.HH.* para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

Canales de reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

Solicitud de empleo

Cumple la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etcétera.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

2.4.4 ENTREVISTA DE PERSONAL

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la empresa.

Proceso de la entrevista

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.

Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que está finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, debido a que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Propósitos de la Entrevista:

- Conocer personalmente al individuo.
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato.

Tipos de Entrevistas

a) No Dirigida o No Estructurada. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará. Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.

b) Panel de Entrevistas: Un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa.

c) De Estrés o Provocación de Tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

2.4.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de RR. HH.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección interna

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar

para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

Concepto global de selección

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se selecciona talento humano de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. El talento humano con más puntuación se considera el idóneo. Pero estos sistemas no reflejan el deseo del talento humano por aceptar el puesto.

Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor

- Descripción realista del puesto
- Decisión de contratar

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a su talento humano y el talento humano potencial elige entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "*espontáneos*" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

PASO 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

- Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible debido a que la relación entre personalidad y desempeño es vago y subjetivo.

PASO 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a talento humano no calificado y al talento humano calificado, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los

entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de talento humano, debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, debido a que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

PASO 5: EXAMEN MÉDICO

Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales.

PASO 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevo talento humano. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Cuando se decide conseguir talento humano no calificado es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "*familiarización*" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte al futuro personal las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR

Es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el personal sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen personal constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. (Quijano, s.f.)

CAPÍTULO III

“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”



3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Se dará a conocer la metodología con la cual se realizó la investigación, describiendo de forma clara y ordena los pasos, lineamientos, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para la realización coherente y exitosa de la misma.

3.1.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

Para realización de la investigación fue necesario elegir una población o grupo con los cuales el estudio se realizó, para ello se utilizarán los términos “universo” y “muestra”.

3.1.1.1 Universo

El universo de la investigación fueron los 160 colaboradores que trabajan en la empresa Parts Plus S.A. de C.V., en las cinco salas de venta, ubicadas en San Miguel, Sonsonate, 29 calle y Colonia Roma San Salvador y Santa Ana Casa Matriz.

3.1.1.2 Tamaño de la muestra

El método de muestreo que se utilizó para la investigación fue el *no probabilístico*, debido a que se buscaba seleccionar individuos, que tuviesen conocimiento del tema de investigación.

La muestra con base a conveniencia, que se tomó fueron 60 colaboradores, los cuales pertenecen a la Casa Matriz ubicada en el municipio de Santa Ana.

3.1.1.3 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio de la investigación, fueron los 90 colaboradores de la compañía Parts Plus S.A. de C.V., los cuales, con base al *enfoque mixto* de la investigación, fueron divididos de dos formas.

La muestra en su totalidad, fue encuestada sobre las generalidades del proceso actual de reclutamiento, entrevista y selección de personal, mientras que el departamento de Gestión Humana de la empresa antes citada, fue donde se realizó la observación *in situ*, además de la entrevista dirigida al encargado del proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal.

3.1.2 METÓDO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó fue el *descriptivo-deductivo*, esto se debe a que se partió de información general a información específica. Esto sirvió de apoyo para la propuesta de un manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal en la compañía Parts Plus S.A. de C.V. y se estará beneficiando al área de Gestión Humana de la empresa antes citada, de tal forma que se logre optimizar y estandarizar todo el proceso de reclutamiento, desde la requisición y difusión de la oferta laboral, hasta la entrevista y posterior selección del candidato; pasando del proceso general que la empresa utiliza, a un proceso específico y plasmado en el manual de reclutamiento, entrevista y selección de personal de acuerdo a las características y necesidades de Parts Plus S.A. de C.V.

3.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- *La observación In situ*

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoyó el investigador para obtener el mayor número de datos, de forma directa.

En la observación se buscó distinguir todas aquellas características, métodos y procesos relevantes que los encargados de realizar el proceso actual de reclutamiento,

entrevista y selección del área de Gestión Humana llevan a cabo, desde el momento de requerir un nuevo puesto vacante solicitado por la jefatura que corresponda, la difusión en cuanto a forma y medio de hacerla, la preselección de los aspirantes al puesto, las entrevistas y pruebas de filtro, hasta la última entrevista previa a la selección, enfatizando, en la estructura de pasos que siguen, pruebas que someten, y las características o criterios que determinan la selección de un aspirante y tiempos; se anotaron todos los aspectos observados citados en la lista de cotejo, además de aquellos hechos relevantes que el observador considero importantes para la investigación.

- *La entrevista*

Fundamentar la investigación es de vital importancia por ello se procedió a utilizar la entrevista, con ella se investigó más a detalle la importancia de un manual para el proceso de reclutamiento, entrevista, selección y contratación de personal en la compañía Parts Plus S.A. de C.V. debido a que se tomaron en cuenta diversas opiniones de los colaboradores del área de Talento Humano y jefaturas, para proponer soluciones, las cuales sirvieron de apoyo para diseñar un proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, acorde a las necesidades de la organización.

La entrevista se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de preguntas abiertas y propuestas por el investigador. Quienes respondieron fueron, la jefa encargada del departamento de Gestión Humana de Parts Plus S.A. de C.V. y la encargada de realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, los

cuales son responsables directos del sistema actual de reclutamiento de todas las sucursales de la empresa antes citada.

- *La encuesta*

Esta técnica ayudó a delimitar de una manera sencilla la información obtenida, mediante la tabulación y gráficas, lo cual facilitó el análisis y se obtuvo una perspectiva general de la problemática a resolver, así también poder dar conclusiones más acertadas y fiables.

Para llevarla a cabo, a diferencia de la entrevista, se utilizó un cuestionario estructurado de preguntas escritas y cerradas que se entregaron a los sujetos, es decir de forma auto administrada, a fin de que las contestarán igualmente por escrito y no se estipuló un plazo de tiempo.

3.1.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación de los cuales se hicieron uso fueron: el cuestionario, pues fue necesario para la encuesta, guion de preguntas para la entrevista que se aplicó a la jefatura y personal del área de Gestión Humana, y la lista de cotejo, la cual sirvió, para una observación más específica del proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal actual.

- *El cuestionario*

Estaba destinado a todos los colaboradores de Parts Plus S.A. de C.V. para verificar la situación actual en el área de reclutamiento y selección de personal de la empresa y

profundizar cada vez más en sus fortalezas, debilidades y así poder diseñar e implementar, el manual de reclutamiento, entrevista y selección proporcionándoles una solución eficaz.

Consistió en un total de 14 preguntas cerradas, que se contestaban marcando una *x*, dicho instrumento de investigación fue auto administrado por cada participante de la encuesta.

- *Lista de cotejo*

Por medio de la observación y con esta herramienta se facilitó la identificación del proceso actual de reclutamiento, entrevista y selección y con ello, se pudo verificar las principales deficiencias y virtudes, para así elaborar el manual de reclutamiento, entrevista y selección de personal que mejor se adapte y solvete las necesidades de la compañía Parts Plus S.A. de C.V.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información, utilizadas para la realización de la investigación fueron libros de consulta relacionados a la administración de Recursos Humanos, y el reclutamiento y selección de personal, tesis de administración de empresas, además de la encuesta, entrevista y observación directa, del fenómeno de investigación.

3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

En las fuentes secundarias, se hizo uso de diferente material didáctico, para recopilar y sintetizar la información necesaria que valide y respalde la investigación, además de

diccionarios y memorándums del departamento de Gestión Humana de Parts Plus S.A. de C.V.

3.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN

- Elaboración de una lista de actividades a observar.
- Coordinación de horarios para la observación.
- Registro y control de lo observado.
- Verificación de la información obtenida de acuerdo a la lista de actividades.
- Revisión de la información; es decir que sea veraz y que completa.

3.3.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA

- Se establecieron los objetivos que se pretendían alcanzar.
- Se elaboraron una serie preguntas abiertas.
- Se verificó que las preguntas fueran coherentes con los objetivos.
- Se verificó que las preguntas cumplieran con todos los objetivos.
- Se revisó que las preguntas fueran claras y no tuvieran redundancias.
- Se procedió a realizar la entrevista a la jefa encargada del departamento de Gestión Humana de Parts Plus S.A. de C.V. y la encargada de realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal.

3.3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA

- Se establecieron los objetivos que se pretendían alcanzar.
- Se elaboraron las preguntas respectivas al cuestionario, siendo estas preguntas cerradas.
- Se verificó que las preguntas fueran claras y fáciles de entender.
- Se revisó que las preguntas fueran coherentes.
- Se revisó el orden correlativo de las preguntas para evitar confusiones en los encuestados.
- Se realizó una prueba piloto para verificar la redacción coherencia y orden de las preguntas.
- Se procedió encuestar.

3.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.4.1 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se ha recolectado es muy precisa, debido a que se pudo encuestar a todo el personal de la Casa Matriz Parts Plus S.A. de C.V.; a continuación, se presenta la tabulación de los resultados del cuestionario que se elaboró para la respectiva investigación.

Cuestionario para la Investigación: Diseño del Manual para el Proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección para la Contratación de Personal en la Compañía Parts Plus S.A. de C.V.

¿Conocía la empresa antes de aplicar a la plaza?			
SI	36	NO	24

¿Qué referencias había tenido de la empresa?					
Buena	28	Mala	14	Ninguna	18

¿Cómo se enteró de su plaza actual antes de aplicar?					
Redes Sociales	6	Bolsa de Trabajo	30	Fuente Interna	24

¿Cuáles de las siguiente puntos según lo vivido es más importante en su curriculum a la hora de la entrevista?							
Edad	4	Experiencia	39	Estudio	11	Personalidad	6

¿El reclutador le dejó claro todos los puntos antes de comenzar el proceso?			
SI	38	NO	22

¿Los procesos manejados en la entrevista fueron debidamente ordenados y comprensibles?			
SI	50	NO	10

¿Cuántas pruebas Psicológicas le realizaron en la entrevista?							
Una	44	Dos	12	Tres	0	Ninguna	4

¿Cuántas pruebas de conocimiento le hicieron en la entrevista?							
Una	53	Dos	3	Tres	1	Ninguna	3

¿Cómo evalúa el método utilizado en el proceso de selección en su empresa?					
Excelente	32	Buena	25	Mala	3

¿Cuál considera usted que es el principal problema a la hora de buscar empleo?							
Experiencia	33	Salario	22	Horario	2	Poca Oportunidad	3

¿En su empresa le dan oportunidad de crecimiento laboral?							
SI	43	NO	3	Pocas Veces	14		

¿Cuál podría ser la causa principal en la renuncia de los compañeros en su departamento?							
Trabajo muy pesado	4	Salario Base	23	Horarios	5	Mal Ambiente Laboral	28

(Ver anexos)

LISTA DE OBSERVACIÓN.

Proceso Actual

1. Solicitud de Plaza
2. Publicación de Plaza
3. Filtro de CV de acuerdo a competencias
4. Entrevista telefónica
5. Entrevista presencial
6. Pruebas de Conocimiento
7. Prueba Lógica
8. Entrevista por jefatura inmediata
9. Contratación Eventual 3 meses Prueba
10. Mes capacitación

3.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Parts Plus S. A. de C. V. es una empresa que esta carente de organización, debido a que no cuenta con procesos específicos claramente definidos, su talento humano no esta bien distribuido debido a que las contrataciones que se realizan por medio del departamento de gestión humana no son factibles; esta información se recolectó por medio de la entrevista que se le realizó al encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal y manifestó que los precesos que se realizan actualmente no son los adecuados para cada área.

Cada departamento solicita talento humano y el encargado inicia el proceso, pero sin tener claro caules son los requisitos específicos que se requieren para el cargo; además se manifestó que los perfiles que se solicitan en el transcurso del día los, necesitan a mas tardar dos días después, implicando al departamento de gestión humana y específicamente al encargado de reclutar una misión exhaustiva debido a que no cuentan con las herramientas necesarias para poder realizar su labor de una manera eficiente.

También se pudo indagar que hay ciertas plazas que dificultan más al departamento por varios factores, entre los caules están las diferencias entre el encargado del proceso de reclutamiento y el gerente o jefe que necesita el talento humano, el encargado trata de cumplir con todos los requisitos que especifica el puesto, pero en ocaciones son puntos que los gerentes o jefes no toman en cuenta, sino otros factores muy ajenos a lo que se ha especificado.

Lo mencionado anteriormente hace que la empresa tenga un grave problema de contratación de personal, además de exigirles al departamento de gestión humano tareas

complicadas en tiempos record sin darles herramientas como elaborar bases de datos de posibles perfiles para someterse al proceso de reclutamiento y selección de personal.

El departamento manifestó que la empresa tiene los recursos para apoyarlos en las diferentes estrategias que proponen para mejorar el proceso actual, pero sin embargo no los toman en cuenta y postergan los proyectos que se recomiendan.

La observación insitu aportó más información relevante, para continuar con el análisis; se observó que el departamento de gestión humana está con sobrecargo laboral, debido a que la selección de personal no es exclusiva de ellos, es decir como departamento tienen otras tareas que realizar en sus labores diarias.

El talento humano que actualmente tiene la empresa no es el mejor debido a que no se cuenta con un proceso bien especificado y detallado de cada paso a seguir para contratar al talento humano adecuado además de lo anterior mencionado.

El talento humano que se contrata y se somete al mes de prueba, da malos resultados porque no les ha quedado claro lo que deberán desempeñar, además de no cumplir con las aptitudes y actitudes que demanda el cargo.

Las repuestas del talento humano de Parts Plus S. A. de C. V. fueron muy importantes para poder analizar de manera más precisa, y tener una investigación fidedigna y clara.

Parts Plus S. A. de C. V. no cuenta con una herramienta que le permita realizar el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal; debido a que actualmente el proceso se desarrolla de una forma desorganizada, esto se debe a que los diferentes

departamentos, hacen requisiciones de puestos de trabajo de forma que cumplan con todos los requisitos que ellos desean, pero el departamento de personal no cuenta con el medio, recursos y capacidad para cubrir con la demanda que dichos departamentos exigen; esto crea un conflicto debido, a que el personal que se contrata no rinde en el cargo, aunado con la poca paciencia de las altas gerencias generando como consecuencia una alta rotación de personal, por no poseer un proceso organizado; se indagó acerca de estos vacíos que se poseen, los cuales fueron rectificados por los entrevistados (personal de Parts Plus que contribuyó en contestar el cuestionario); los cuales aportaron ideas acerca de la falta de un proceso específico que justifique la contratación de talento humano, además de no contar con el apoyo de las jefaturas, debido a que estas no realizan una descripción exacta de los atributos del personal que requieren y de las necesidades que cada una tiene.

Parts Plus S.A. de C.V. posee problemas con el nuevo personal contratado, porque no cumplen con los requisitos esperados; estas opiniones son claras en los entrevistados, puesto que no es un problema solo a nivel de jefaturas sino también involucra a todo el personal de la empresa, debido a que todos saben cuál es la debilidad que actualmente se posee. Las jefaturas exigen que el departamento de personal obtenga un talento humano calificado, pero sin haberles proporcionado parámetros que les permitieran encontrar al personal ideal para el cargo ofertado, y que estas mismas exigen al departamento de Gestión Humana. Para reclutar personal la empresa posee algunas deficiencias, debido a que no dan énfasis a las plataformas de redes sociales la cual es una herramienta de gran ayuda hoy, sabiendo que la mayoría de aspirantes a las plazas solo se enteran de las ofertas por las

“*bolsas de trabajo*” y la promoción interna; haciendo más amplia la demanda y obteniendo quizá mejores perfiles, que por no darse cuenta no optan a la plaza.

Parts Plus S. A. de C. V. le da más importancia a la experiencia que posee un aspirante, por ello las entrevistas son claras y precisas, con un orden entendible, para poder corroborar que el aspirante posee las competencias necesarias para el puesto, además de aplicar ciertas pruebas que dependerán de la plaza, a la que se aplique, los aspirantes también necesitan que la empresa les proporcione un salario digno y un ambiente laboral estable debido a que estas, son una de las causas principales de renuncia en las empresas. Los encuestados mostraron una actitud receptiva a las preguntas, los resultados de la investigación mostraron que muchos de ellos desconocían del proceso de reclutamiento, aun teniendo mucho tiempo de laborar en la empresa.

Es necesario contar con un sistema de reclutamiento, entrevista y selección debido a que la empresa carece del mismo, y por ende sufre de un índice de rotación excesivo en los puestos de trabajo, en especial en el área de ventas y encargados de sucursal; se necesita estructurar mejor los procesos y definir las necesidades que se tienen, para dar respuesta a este problema, Parts Plus S.A. de C.V., está en constante crecimiento y debe de mejorar cada día al personal con el que cuenta, depurándolo desde el inicio (al aspirante que no cuenta con el perfil ideal), y el aspirante que cuenta con el perfil idóneo someterlo a todas las pruebas necesarias para verificar que será un buen elemento para la empresa, debido a que se quiere disminuir la rotación y aumentar la productividad.

PUNTOS A MEJORAR

1. Acceso a base de datos más amplios donde se pueda conseguir mejores perfiles.
2. Pago de permisos para pruebas psicométricas.
3. Respetar los tiempos establecidos en la búsqueda de los mejores candidatos a las plazas ofertadas.
4. Establecer puntos específicos que deben cumplir los aspirantes a las plazas y respetar esas especificaciones al contratar.
5. Tiempo prudencial para las evaluaciones.

3.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

3.4.1 ALCANCES.

- Servirá como apoyo al departamento de Gestión Humana, para agilizar los procesos de reclutamiento en la empresa.
- Minimizar el tiempo de contratación.
- Controlar los registros de los perfiles seleccionados.
- Brindar una herramienta para evitar la rotación del personal.
- Respetar los procesos de reclutamiento.

3.4.2 LIMITACIONES.

- A pesar de las ventajas inherentes a los manuales administrativos, estos no dejan de presentar algunas limitaciones para su elaboración, como las siguientes:
- Dificulta al acceso de información por parte de la empresa.
- Poca accesibilidad al pasar las encuestas al personal, debido que no se contó con la autorización del jefe inmediato para que fueran realizadas.
- Poco tiempo para organizar la metodología que se utilizaría para tomar las encuestas.
- La investigación se financio a través de fondos propios del grupo investigador debido a que no se contaba con ningún otro medio que lo patrocinara.

CAPÍTULO IV
“PROPUESTA DEL MANUAL
PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO,
ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA COMPAÑÍA
PARTS PLUS S.A. DE C.V.”



4.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA PARTS PLUS S.A. DE C.V.

Esta propuesta consiste en la implementación de un manual de reclutamiento entrevista y selección de personal, que permitan al personal desarrollar todas sus capacidades acordes al cargo, para tener un buen desenvolvimiento, evitando la rotación de personal y proporcionándole a la empresa mayor productividad.

Por ello se establecen diferentes parámetros que deben llevarse a cabo de forma precisa y profesional, para que puedan obtener resultados favorecedores; la empresa Parts Plus S.A. de C.V. en la actualidad carece de un proceso efectivo, para la adquisición de nuevo talento humano. Con el manual podrá simplificar este proceso, debido a que, si se implementa de manera correcta tendrán resultados efectivos.

4.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PARTS PLUS S.A. DE C.V.

PORTADA

PARTS PLUS

MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
ENTREVISTA Y SELECCIÓN PARA
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL
PARTS PLUS S.A. DE C.V.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	109
VISIÓN	110
MISIÓN.....	110
VALORES	110
PARTS PLUS S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA	111
OBJETIVOS.....	112
RESEÑA HISTÓRICA DE PARTS PLUS S.A. DE C.V.	113
1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO.....	114
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	115
2. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	116
2.1 SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO	116
2.2 CREACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO.....	116
2.3 DIFUSIÓN DE LA OFERTA	117
2.4 IDENTIFICACIÓN Y VISITA DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO	119
2.5 RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES	120
2.6 ANÁLISIS CURRICULAR	120

2.7 FILTRO CURRICULAR	121
2.8 PRIMERA ENTREVISTA.....	121
2.9 PROCESO DE EVALUACIÓN.....	122
2.9.1 ENTREVISTA PERSONAL	122
2.9.2 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	130
2.9.3 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	132
2.9.4 ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO.....	133
2.10 PROCESO DE SELECCIÓN.....	134
2.10.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN.	134
2.10.2 CUADRO COMPARATIVO DE PERFILES SELECCIONADOS.	135
3. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	139
3.1 DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES	140
ANEXOS DEL MANUAL	142

INTRODUCCIÓN

El manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección para la contratación de personal en la compañía Parts Plus S.A. de C.V., se definen actividades y se delimitan responsabilidades de las instancias que participan en el proceso, para proporcionar una herramienta que sea entendible, y desempeñar de una forma eficiente la tarea de filtrar los perfiles más idóneos, para cada plaza ofertada por la empresa.

Se detallan en el manual los principales parámetros a tomar en cuenta en este proceso, algunos de ellos son: como difundir la oferta de empleo, por qué medios, como filtrar los curriculum, las preguntas exactas que se deben realizar en la entrevista, los métodos idóneos que hay para aplicar para las evaluaciones según el cargo al que se evalúa, etcétera; para proporcionar al encargado del departamento de recursos humanos una herramienta que sea fácil de entender y aplicar, para disminuir los tiempos de selección, y poder contratar al personal idóneo en el menor tiempo posible

Se expone el proceso a ejecutar detalladamente, con determinados parámetros para el cumplimiento del mismo, con disposiciones internas para la gestión del proceso. Se establece paso a paso el procedimiento para reclutar, seleccionar, entrevistar y contratar según las exigencias de cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

Para que este manual sea efectivo, es indispensable contar con el compromiso de todos los actores involucrados, y se considera de vital importancia el rol que cumplirán las personas a cargo, para velar por el cumplimiento de los criterios establecidos.

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la compra, venta de carrocería para vehículos y repuestos nuevos, contamos con personal altamente capacitado para brindar un mejor servicio; por lo cual estamos comprometidos con el progreso de nuestro País, el entusiasmo de nuestros clientes, proveedores, empleados y comunidad.”

VISIÓN

“Ser reconocidos como una empresa competitiva a nivel nacional, brindando la mejor atención a nuestros clientes, empleados y proveedores; asegurando la mejor calidad, confiabilidad y servicio en nuestros productos y nuestros agentes.”

VALORES

- *Responsabilidad.*
- *Honestidad.*
- *Servicio al Cliente.*
- *Calidad.*
- *Trabajo en Equipo.*
- *Innovación.*
- *Compromiso.*



PARTS PLUS S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA



OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer las actividades, procesos y políticas que garanticen el ingreso del talento humano idóneo y competente, definiendo lineamientos para la gestión del reclutamiento, entrevista, selección y contratación de personal, con el fin de alcanzar las metas propuestas por nuestra organización.

Objetivos Específicos

- Implementar de forma documentada los lineamientos generales para realizar el proceso de reclutamiento, entrevista, selección y contratación de personal idóneos.
- Describir los procedimientos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación de Personal.
- Delimitar los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el sistema que reclutamiento selección y contratación de personal.

RESEÑA HISTÓRICA DE PARTS PLUS S.A. DE C.V.

En 1993, buscando satisfacer las necesidades del mercado automotriz en parte de carrocería y luces, nace Ensamble Parts en la ciudad de Santa Ana. En 1988 nos posicionamos en la 29 Calle, en San Salvador, con base al crecimiento y aceptación de nuestros clientes. Para el 2005 se abre una tercera sucursal en Sonsonate y en el 2006 en San Miguel. Cubriendo así los puntos más importantes del país.

En octubre del 2012 se decide cambiar la razón social de esta empresa y se crea la Sociedad PARTS PLUS. Bajo el nuevo nombre, en abril del 2014 inauguramos nuestra nueva y moderna sucursal Roma y a inicios de septiembre nace una sucursal más, la cual se le llamó (denominamos): 29 Calle Bloom. Hoy en día, PARTS PLUS es el principal proveedor de El Salvador para el mercado de partes de carrocería y luces para todo tipo de vehículos. Dos décadas de experiencia y continuo compromiso nos ha posicionado en lo más alto de las preferencias de nuestros clientes.

Contamos con seis puntos de venta en el país, estratégicamente distribuidas, logrando ser el único grupo empresarial en el mercado con capacidad de cobertura nacional, con la proyección de extendernos hacia toda la región centroamericana. Somos un grupo empresarial con amplia proyección y crecimiento, siendo parte fundamental en el mercado automotriz, la dedicación y compromiso en lograr la excelencia en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, son virtudes que nos ha permitido obtener el liderazgo en cada una de nuestras áreas de acción.

Contamos con un amplio inventario de productos, tales como: *BUMPERS, FAROLES, PARRILLAS, VÍAS, STOPS, RADIADORES, RETROVISORES, VENTILADORES* y muchos más repuestos, de las reconocidas marcas como Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi, Hyundai, Kia, Honda, Suzuki, Daewoo, Isuzu, Subaru, Peugeot, Chevrolet, Ford, Jeep, complementado con personal especializado en el área de carrocería y luces, quienes tienen como único objetivo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de primera calidad.

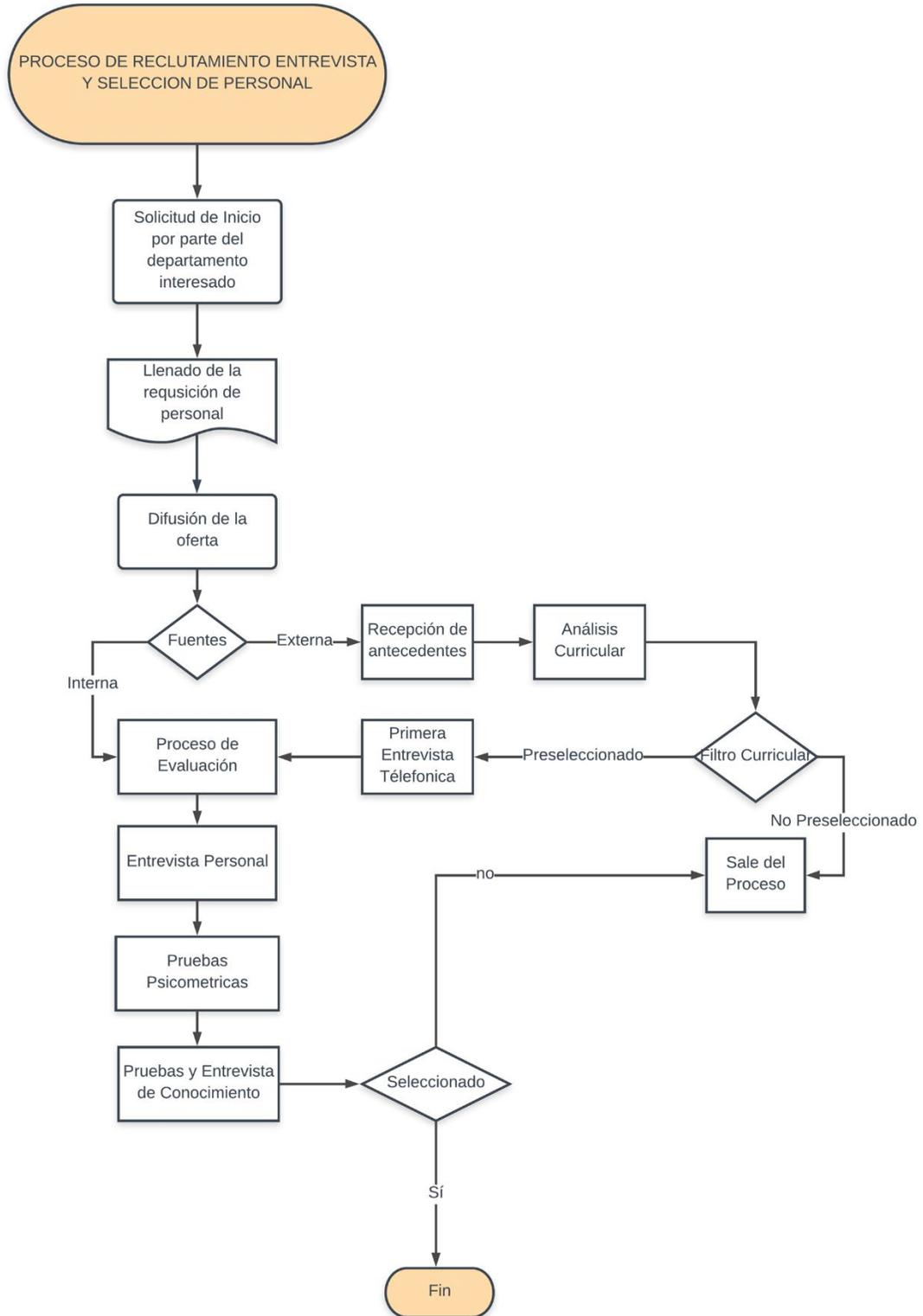
Actualmente contamos con 5 sucursales a nivel nacional lo cual nos posiciona como una de las empresas líderes en el rubro automotriz, nuestro talento humano se aproxima a 160 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en los diferentes puntos de venta en las zonas de San Miguel, Sonsonate, 29 calle en San Salvador, Colonia Roma en San Salvador y Santa Ana como casa matriz.

1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO

Este Manual será de control exclusivo de la empresa PARTS PLUS S.A de C.V, específicamente del departamento de Gestión Humana; la cual estará en el deber de ponerlo a disposición de los diferentes departamentos que participan en la solicitud de los procedimientos para la gestión de plazas, el cual será aplicado de manera homogénea y correcta en todas las áreas que requieran personal a reclutar.

El personal de la División de Reclutamiento y Selección de Personal deberá dominar y aplicar los procedimientos descritos en el Manual y consultarlo tantas veces como sea necesario.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL



2. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO

Se inicia cuando surge la necesidad de adquirir nuevo personal en los diferentes departamentos que posee la empresa; estos departamentos son: Gerente Comercial, Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas, estos departamentos son los principales, pero de ellos se desglosan otros tales como: Mercadeo, Compras, Centro de Distribución, Contabilidad, Gestión Humana, Informática y todas las jefaturas (Santa Ana casa matriz, Sucursal Roma, Sucursal Sonsonate, Sucursal San Miguel y Sucursal 29 Calle); todos estos departamentos deberán especificar la plaza que se necesita y los requerimientos que deben cumplir los aspirantes al cargo.

El solicitante de la plaza deberá llenar y entregar el formulario de *requisición del puesto* (ver anexo 1), al departamento de gestión humana.

2.2 CREACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

La unidad solicitante deberá elaborar *el Perfil del cargo* (ver anexo 1) para el proceso de selección. El Perfil deberá contener la descripción de los requisitos y competencias que se estima debe tener una persona, de acuerdo al cargo que opta, para poder desarrollarlo correctamente.

Requerimientos personales: trata de agrupar las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente. Algunas exigencias son susceptibles de modificar, otras no.

Requerimientos técnicos: son los requerimientos o exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante en el puesto.

Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se exigen para los puestos de jefatura o responsables del personal subalterno.

2.3 DIFUSIÓN DE LA OFERTA

La difusión de la oferta se podrá hacer de diferentes maneras: por medio de banner, prensa escrita, páginas web y plataformas de redes sociales; para dar a conocer las diferentes plazas que posee vacantes la empresa. El aviso será interno y externo.

Aviso Interno

En caso de promoción interna se maneja una base de datos con información previa de todo el personal, en donde se detallan las capacidades, aspiraciones e intereses de cada uno de ellos, la cual será cotejada (la base de datos) en caso de detectar competencias duras y blandas, o alguna recomendación por parte del encargado de cada departamento, que incentive la promoción.

Dentro de la política empresarial se considera como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización, mediante ascensos o traslados de personal; por lo tanto, al quedar una vacante, está se ofrecerá a los personales actuales. Para ello se debe realizar el aviso de cargo vacante interno, al aspirante en el cual se ha mostrado interés el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del cargo

- Nivel de clasificación
- Departamento o unidad de trabajo
- Tipo de puesto (temporal o regular)
- Lista de las funciones y responsabilidades
- Requisitos del puesto (educación, experiencia, idiomas extranjeros, habilidades técnicas, habilidades especiales, antigüedad en la organización, forma de participación, documentos que deben ser enviados y el área a la que serán promovidos).

Aviso Externo

El aviso externo publicado en medios de comunicación colectiva, avisos a universidades o bolsas de trabajo. El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.

Se recomienda que el aviso contenga, como mínimo la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Logo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Título del cargo
- Nivel académico
- Experiencia
- Idiomas que habla
- Forma como se recibirán las ofertas

- Documentos que deben enviarse

Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, tipo de oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa que se desea proyectar y el público al que está dirigido.

Si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de estas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico y abierto.

2.4 IDENTIFICACIÓN Y VISITA DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son:

Interna: se opta por darle importancia al personal actual, que pueda ascender en la empresa, además de fomentar la calidad de cada trabajador para que pueda demostrar sus habilidades y capacidades, y así, pueda crecer dentro de la misma.

Externa: esta fuente de reclutamiento es la más ideal para adquirir nuevo talento humano que desee formar parte de la empresa y desarrollarse en ella; cumpliendo con cada requisito que especifica el aviso del puesto vacante.

La visita de las fuentes de reclutamiento son diversas y algunas de ellas son:

- Ministerio de trabajo
- Ferias de empleo
- Páginas web
- Plataformas de Redes sociales

- Bolsas de trabajo: computrabajo, un mejor empleo, LinkedIn, Facebook

En estas fuentes los aspirantes a un determinado puesto se podrán enterar de la oferta de trabajo que se está ofertando por parte de la empresa.

2.5 RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES

El/la analista de Reclutamiento y Selección realiza la preselección de los candidatos/as a través de la revisión curricular. Para el ordenamiento, se podrá contar con la lista de requisitos, estudios universitarios, estudios de postgrado, cursos de capacitación, dominio de idiomas extranjeros, manejos de tecnologías de la información, según los requisitos que se definan en el aviso para el cargo ofertado. Los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante correo electrónico y por teléfono. Se notificará de igual forma a las personas que no sean consideradas para pasar a la siguiente etapa.

2.6 ANÁLISIS CURRICULAR

Posterior a la recepción de los documentos y antecedentes de los aspirantes al cargo, el departamento de Gestión Humana, procederá al análisis de dichos documentos, corroborando los siguientes puntos:

- ✓ Descripción clara de la hoja de vida.
- ✓ Llenado correcto de la solicitud de empleo.
- ✓ Concordancia en la redacción.
- ✓ Originalidad de la solvencia policial.
- ✓ Cumplimiento mínimo con los requisitos del cargo

Este análisis implica un examen detallado de cada oferta de tal forma que se seleccionen, solo aquellos que cumplan con los requisitos mínimos, en la *Descripción del Puesto de Trabajo* solicitado.

2.7 FILTRO CURRICULAR

Durante esta etapa se preseleccionará una lista de 5 aspirantes que cumplan de manera clara y objetiva los requerimientos del puesto de trabajo; de los cuales 3 (los más calificados) pasarán a la siguiente etapa del proceso, y los 2 restantes, formarán una lista de reserva.

Los aspirantes al cargo que no fueron preseleccionados y que tampoco formaron parte la terna escogida, deberán ser notificados mediante correo electrónico, con una notificación de agradecimiento por haber participado en el proceso de reclutamiento.

2.8 PRIMERA ENTREVISTA

La primera entrevista se realizará de manera telefónica, de forma abierta, sin embargo, el entrevistador deberá desde ya evaluar aspectos generales del candidato al cargo, tales como: conocimientos generales, opiniones y modo de desenvolverse. Para ello se tomarán en cuenta los aspectos establecidos en la *Hoja de Evaluación de Primera Entrevista* (Ver anexo 2).

El objetivo principal de la *Primera Entrevista*, es corroborar la información expresada por el candidato en la hoja de vida o en la solicitud de empleo, además de informarle que ha sido preseleccionado, para seguir en el proceso de reclutamiento.

2.9 PROCESO DE EVALUACIÓN

Una vez corroborados los datos y tomado primer contacto con el aspirante, este procederá a la evaluación respectiva, para su posible contratación.

En el caso de *Promoción Interna*, el proceso de reclutamiento se inicia en esta etapa. El colaborador que quiera aspirar a un nuevo puesto, deberá llenar la solicitud de *Nuevo Cargo* (Ver anexo 3) y esperar la notificación del departamento de Gestión Humana, mediante un memorándum informativo, detallando que ha sido seleccionado para someterse al proceso de *Promoción Interna*.

2.9.1 ENTREVISTA PERSONAL

Considerándose esta como la segunda entrevista al aspirante, y la primera de forma presencial, se buscará evaluar: imagen personal, formación profesional, habilidades y competencias del candidato al puesto.

Será una entrevista no estructurada en la que el entrevistador/a, le planteará al candidato preguntas de índole general o simplemente utilizará la frase “*hábleme de usted*”, la evaluación del aspirante, será con base al criterio objetivo del encargado del departamento de Gestión Humana y será plasmada en la respectiva *Hoja de Evaluación de Entrevista Personal* (Ver anexo 4).

Para realizar y facilitar este proceso el entrevistador/a podrá auxiliarse de las siguientes técnicas:

- El Eco: Cuando el aspirante no profundice en algún tema, que el entrevistador considere importante conocer, se deberán repetir las últimas palabras pronunciadas por el aspirante, para intentar que este amplíe la información hasta el punto requerido. Con esto se evaluará la seguridad y conocimiento que tenga el aspirante.

- El Resumen: El entrevistador/a repetirá cierta frase o parte del discurso anterior del candidato, para que este afirme o rechace la proposición. Esto evaluará si el candidato se contradice en sus posiciones.

- El Silencio: El entrevistador/a guardará silencio, cada vez que el candidato haga lo mismo, para incitarle a continuar hablando y/o profundizando en algún tema. Se buscará evaluar intranquilidad, mantenimiento del hilo de la conversación por parte del candidato.

Durante la entrevista se sugiere al entrevistador/a, tomar una actitud amable e informal, para favorecer la comunicación y que el aspirante pueda sentirse relajado.

Algunas preguntas que podrían ser de utilidad a la hora de realizar la Entrevista Personal, pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Dígame dos logros / cosas que le hayan dado mayores satisfacciones y por qué?
- Durante los últimos cinco años ¿Qué aspectos de su persona, trabajo, etcétera. le han criticado? ¿Está usted de acuerdo?
- ¿Qué le hace pensar que ha obtenido buenos resultados?
- ¿Cuáles son las circunstancias que más le alteran?

- ¿Y cómo suele reaccionar ante ellas?
- ¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?
- ¿Cuándo siente que los ha logrado?

Fases a seguir en la Entrevista:

- Inicio de la Entrevista:

En esta fase, el entrevistador/a recibirá al candidato/a y se presentará, explicando los motivos y los objetivos de la entrevista, pidiendo al entrevistado/a su colaboración, además, en esta fase el entrevistador/a debe realizar una presentación de la empresa y comentar al candidato/a los detalles del puesto a cubrir: nombre del puesto, departamento en el que se incluye, funciones, responsabilidades, dependencia de superiores, personas a cargo, según lo amerite el puesto; con el fin de que el candidato/a pueda también evaluar si la empresa y las características del puesto le pueden interesar. No obstante, se deja a criterio del entrevistador/a realizar esta descripción al final de la entrevista, con el fin de no dar detalles de la empresa y características del puesto por adelantado al candidato/a que puedan hacerle modificar sus respuestas a las preguntas planteadas durante la entrevista.

- Desarrollo de la Entrevista: contenido y preguntas más frecuentes:

En esta segunda fase, el entrevistador/a realizará preguntas de diverso tipo al candidato/a para analizarle, centrándose fundamentalmente en su historial personal, formativo y profesional, así como en su posible experiencia en el puesto, su motivación,

intereses, relaciones, personalidad y apariencia, que serán estudiados por el entrevistador/a en relación con las exigencias del puesto vacante.

Se comenzará la entrevista preguntando al candidato/a sobre sus datos personales para ir ganando cierta confianza en la relación con él y crear un ambiente más distendido. En esta primera fase se realizarán preguntas sobre:

- ✓ Procedencia familiar, ambiente, influencias, tipo de relaciones, actividades, cambios de residencia.
- ✓ Medios socioeconómicos, oportunidades o dificultades vividas.
- ✓ Ambiente familiar. Concepto de familia. Tiempo de familia y tiempo de trabajo. Necesidades y situación económica familiar.

Estas preguntas están orientadas a conocer un poco más el ambiente personal y familiar en el que el candidato/a ha crecido y vivido, como una dimensión más de su personalidad, y poder así evaluar mejor su situación y responsabilidad familiar. El entrevistador/a deberá tomar en cuenta que hay personas a las cuales no les gusta hablar de temas personales o familiares, por ello es importante preguntar primero si no importa tocar estos temas con en el aspirante al principio de la entrevista.

Posteriormente, el entrevistador/a entrará a conocer su historial formativo, realizándole preguntas sobre su:

- ✓ Historial, centros de estudios, cambios de centros.
- ✓ Rendimiento obtenido en los estudios: éxitos, fracasos.
- ✓ Carencias en la formación, proyectos de estudios futuros.

- ✓ Motivaciones, intereses y objetivos académicos que se marcó o se marcará en un futuro.
- ✓ Problemas encontrados, valoración general.
- ✓ Actividades paralelas desarrolladas. Estudios y trabajo al mismo tiempo.

Algunas de las preguntas que el entrevistador/a puede realizar en esta fase son:

- 1) ¿Por qué eligió los estudios que ha realizado?
- 2) ¿Cómo han influido sus estudios en el desarrollo de su carrera profesional?
- 3) ¿Qué materias, qué asignaturas le interesaron más, cuáles menos?
- 4) ¿Cuáles le presentaron más dificultad? ¿Por qué?
- 5) En caso de volver hacia atrás en el tiempo ¿Elegiría los mismos estudios?
- 6) ¿Por qué?
- 7) ¿Qué importancia les daba a sus estudios? ¿Les dedicó mucho tiempo?
- 8) ¿Qué parte de su formación cree que más le ha aportado?
- 9) ¿Cómo organizaba su tiempo libre?
- 10) ¿Por qué abandonó sus estudios?

A continuación, la entrevista se dirigirá hacia la experiencia/s profesional/es anterior/es y/o actual, según el caso. Dependerá del entrevistador/a realizar todas estas preguntas y profundizar más o menos en todos los aspectos planteados a continuación:

Empresas por las que ha pasado, el acceso a ellas, tipo, volumen, características.

Puestos ocupados, responsabilidades y funciones, nivel de autonomía en el trabajo, dependencias.

- Logros, éxitos alcanzados.
- Dificultades, conflictos.
- Motivos de cambio de una empresa a otra.
- Desarrollo de la trayectoria profesional.
- Concepto que el candidato/a tenga del trabajo, de la empresa y de sus funciones.
- Objetivos profesionales a medio – largo plazo.
- Tipo y nivel de retribución / salario.

A modo de orientación, se presentan algunas preguntas que el entrevistador/a, puede plantear al candidato, sobre la experiencia profesional:

- 1) ¿Cómo cree que le han preparado sus anteriores experiencias profesionales?
- 2) ¿Qué funciones realizaba en su anterior trabajo?
- 3) ¿Qué tipo de relaciones existían con su anterior superior? ¿En qué coincidían y en qué no?
- 4) Recuerda alguna situación problemática en sus anteriores trabajos ¿Cómo las resolvió?
- 5) ¿Cuáles han sido sus logros / éxitos en su última empresa?
- 6) De su anterior trabajo ¿Qué es lo que más le gustó? ¿Y lo que menos?
- 7) ¿Por qué cambió de empresa?
- 8) ¿Cómo entró en su empresa actual?

- 9) ¿Cuál es la motivación para trabajar más importante para usted? ¿Seguridad económica, estabilidad?
- 10) ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo?
- 11) ¿Cuál es su retribución actual? ¿Y sus expectativas de cara a este puesto?

(Las respuestas correctas a estas preguntas dependerán de cada caso y candidato/a, pero igualmente es valorable no mostrar una actitud negativa o muy crítica hacia empresas, funciones o compañeros de trabajo anteriores o actuales. Es mejor no hablar mucho sobre una empresa o experiencia que hablar mal de ellas.)

Respecto a la cuestión económica, la respuesta adecuada será diferente en cada caso particular: si el Demandante de empleo está buscando un primer trabajo, sería conveniente que contestase que “si bien el dinero es un factor importante para él, en estos momentos su mayor motivación se centra en encontrar un trabajo y adquirir experiencia en su campo profesional” intentando no hablar mucho de cifras económicas, dando así una imagen de gran interés por el puesto y empresa.

Por el contrario, si el candidato/a ya tiene una cierta o amplia experiencia profesional, puede comentar abiertamente su actual o última retribución, sin inflar mucho las cifras debido a que las empresas normalmente conocen lo que se paga en el sector, y cifrar unas expectativas económicas por encima de esa cifra, aunque sin disparar mucho la cantidad, debido a que daría la sensación de ser excesivamente ambicioso y puede ser que la empresa no tenga previsto llegar a una cantidad tan alta y, por lo tanto, le descarte para el puesto por esta cuestión.

Por último, y con base al criterio del entrevistador/a se sugiere realizar las siguientes preguntas “difíciles” para medir el grado control emocional y el interés tanto en la empresa, como en el puesto solicitado, por parte del candidato/a; estas se pueden realizar en cualquier momento de la entrevista y de forma preferente a aquellos aspirantes, que hayan demostrado un autocontrol y buenas repuestas en los apartados anteriores.

Algunas de estas preguntas pueden ser:

- 1) ¿Qué es lo que le ha atraído más de nuestra empresa? ¿Por qué se ha interesado por ella?
- 2) ¿Por qué quiere trabajar para nosotros?
- 3) ¿Qué otras empresas / ofertas está barajando?
- 4) ¿Qué podría Usted ofrecernos a diferencia de otra persona?
- 5) ¿Qué es lo que busca en un trabajo?
- 6) ¿Dónde piensa Usted que estará de aquí a cinco años?
- 7) Cual sería alguna razón por la que cree que debemos elegirle.
- 8) Si le contratáramos ¿Cuánto tiempo cree que permanecería con nosotros?
- 9) ¿No se encontraría mejor en una empresa más grande o más pequeña?
- 10) ¿Por qué busca trabajo?
- 11) ¿Por qué no ha encontrado todavía otro puesto de trabajo?
- 12) ¿Considera que ha tenido éxito en su vida profesional?

- Final de la entrevista:

En esta fase, el entrevistador/a explicará al candidato/a cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección, es decir, si tiene que realizar algunas pruebas/test

posteriormente, otra entrevista con la empresa, plazo estimado para tomar la decisión respecto a su posible incorporación a la empresa, y cuándo, llegado el caso, se pondrá la empresa en contacto con él.

Así mismo, una vez que el entrevistador/a ha obtenido toda la información necesaria respecto a los puntos fuertes y débiles del candidato/a con relación al puesto a cubrir, se tendrá que preguntar al candidato/a si tiene alguna duda respecto al proceso. Posterior a la finalización de la entrevista, el entrevistador/a elaborará un cuadro comparativo de los aspirantes mejor calificados en la entrevista; de los cuales los 3 mejor calificados (los aspirantes que cumplen con todos los requisitos que se exigen para cada diferente cargo, y los considerados más aptos para el puesto) pasarán a realizar las pruebas psicométricas con las que se buscan medir la capacidad intelectual y personalidad de cada uno de ellos.

2.9.2 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

La Psicometría es la rama de la Psicología que se ocupa de cuestiones relacionadas con la medición de aspectos psicológicos del individuo.

Los test psicométricos son una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta; fundamentalmente nos permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otras y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida;

Este tipo de exámenes psicométricos deben saber utilizarse y sus mediciones son bastante correctas si se utilizan bien; dependiendo de la naturaleza de la cuestión a medir se elegirá un tipo de test u otro y los datos obtenidos con este tipo de test pueden ser más fiables en unas personas que en otras, por tanto, hay que usarlos adecuadamente.

Las pruebas psicométricas son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, las hay de varios tipos: de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiendes a reaccionar), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos más. Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar.

Algunas pruebas más utilizadas debido a su efectividad son las siguientes:

Inteligencia:

- **Beta II-R:** Prueba de inteligencia que se aplica a puestos operativos y con grados académicos igual o inferiores a bachillerato.
- **Raven:** Prueba de inteligencia que se aplica para puestos administrativos y con grados académicos de bachillerato o cierto grado universitario. (Ver anexo 5)
- **Terman:** Prueba de inteligencia que se aplica a profesionales graduados, mandos medios y altos.

Personalidad:

- **IPV:** Prueba que se utiliza para evaluar las habilidades y aptitudes comerciales, es una prueba que se utiliza para puestos de venta o áreas comerciales
- **Gordon:** Prueba que evalúa dimensiones específicas de la personalidad como la responsabilidad, las relaciones interpersonales, el vigor, la autoestima, la cautela, etcétera.

Comportamiento:

- **Cleaver:** Es una prueba que predice el comportamiento de un trabajador en el ámbito laboral, cómo reacciona bajo presión, el papel que adopta dentro de un grupo de trabajo, y cuál es su motivación interna y externa. (Ver anexo 6)
- **Zavic:** Es una prueba que se utiliza para evaluar los valores e intereses de una persona, que tan corruptible puede ser, y que tan importante es para el candidato el reglamento establecido por la institución, por la sociedad o por la iglesia. (Ver anexo 7)

PUESTO	PRUEBA INTELIGENCIA	PRUEBA PERSONALIDAD	PRUEBA COMPORTAMIENTO
VENTAS:			
Encargado de sucursal	Terman	Gordon	Cleaver
Vendedor de mostrador	Raven	IPV	Cleaver
Motociclista/despacho	Raven	Gordon	
Bodega	Raven	Gordon	
Caja	Raven	Gordon	Zavic
Despacho	Raven	Gordon	
ADMINISTRATIVOS:			
Gerencia Financiera	Terman	Gordon	Cleaver, Zavic
Recursos humanos	Terman	Gordon	Cleaver
Contabilidad	Terman	Gordon	Cleaver, Zavic
Auditoría	Terman	Gordon	Cleaver, Zavic
Informática	Raven	Gordon	Cleaver
Oficios varios	Raven	Gordon	
Recepción	Raven	Gordon	
Mercadeo	Raven	IPV	Cleaver
Compras	Raven	Gordon	

2.9.3 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios. Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (mecanografía, taquigrafía, diseño o manejo de maquinaria). El candidato debe

manejar nociones de cultura general o conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando. Este tipo de pruebas pueden ser de carácter objetivo o tradicional.

Las tradicionales están estructuradas por pocas preguntas y exigen respuestas amplias; permiten mucha subjetividad. Las principales ventajas de esta prueba consisten en que cubre un área menor de conocimientos con gran profundidad, evalúa ampliamente la capacidad del candidato para organizar ideas, revela aspectos difíciles de medir y que son considerados como requisitos importantes, permite una evaluación subjetiva por parte del evaluador, y se organizan con facilidad. Entre las desventajas de las pruebas de conocimientos figuran que son de difícil corrección, deben ser calificadas o revisadas por personas especializadas en el tema y examinan un campo muy reducido de conocimiento.

Las pruebas objetivas se caracterizan por contener un número elevado de preguntas, involucrar áreas más amplias de conocimientos, exigir respuestas cortas, bien definidas en su forma y contenido. Como aspectos favorables cabe mencionar que cubren áreas más amplias de conocimiento, su evaluación es sencilla y rápida, otorga una calificación objetiva y se pueden establecer comparaciones de manera más fácil. (Ver anexos 8, 9 y 10)

2.9.4 ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO

Es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona, debido a que se evalúan puntos claves que debe poseer la persona a contratar.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos u otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones, las inflexiones contribuyen al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la situación de la entrevista, ambos participantes, tienen su rol y deben actuar dentro de él.

Una modalidad es la entrevista por competencias: a la hora de definirla, se parte de la base de la definición anteriormente expuesta sobre lo que es una entrevista de selección. No obstante, se deben añadir las particularidades de las competencias transversales, frente a la realidad del mercado, surge la necesidad de detectar “otras capacidades” en las personas candidatas.

Los conocimientos que se medirán en este tipo de entrevista, será de acuerdo al área y el puesto específico que este requiriendo la empresa. (Ver anexo 11)

2.10 PROCESO DE SELECCIÓN.

2.10.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN.

- Una hoja de vida actualizada: siempre será un criterio importante, debido a que permite tener información fundamental del aspirante a la plaza ofertada, estos datos serán revisados y verificados.
- Experiencia profesional: este criterio es uno de los más relevantes para los reclutadores, y aún más, si esa experiencia se ajusta a las necesidades del puesto que se está ofertando.

- Edad: este es un requisito que dependerá de la plaza a la que optan los candidatos, debido a que, una plaza de gerencia puede necesitar una persona con más años de experiencia, que una plaza de bodega.
- Qué conocen de la empresa: es normal que, durante la entrevista o las pruebas, de una manera formal o informal se pregunte qué sabe de la empresa o del puesto al que se está postulando.
- Actitud al momento de la entrevista: este elemento es quizá de los más observados y evaluados durante una entrevista, los encargados de realizarla siempre están mirando la forma como hablan o se pregunta por los planes que como persona se tienen a futuro, la motivación que se tiene o lo que esperan del trabajo, ayuda a la decisión de seccionar o no al aspirante. El aspirante debe saber vender su hoja de vida aun sin tener experiencias grandes.
- Comunicación verbal y no verbal: este criterio es muy decisivo, pues del aspirante puede depender que se continúe con el proceso o quede dentro de los descartados. ¿Pero qué es lo que se analiza? Normalmente se observa cómo habla, cómo viste, la forma cómo se presenta, cómo miran, la ansiedad que tienen en el momento, los gestos, las posturas y las mentiras que puedan estar diciendo.

2.10.2 CUADRO COMPARATIVO DE PERFILES SELECCIONADOS.

Son los que evalúan a los candidatos si cumplen o no con los requisitos, además de tener la oportunidad de comparar, entre los candidatos que se han seleccionado, para poder elegir el más idóneo al cargo.

A continuación, se desglosan unos cuadros comparativos, los cuales son de gran ayuda para el encardado de seleccionar al talento humano idóneo para la empresa. Hacen más fácil el poder decidir entre varios candidatos debido a que, se podrá elegir al mejor de ellos.

PLAZA BODEGA SUCURSAL ROMA

Nombre del Candidato:	LEONARDO ANTONIO ROSALES
Grado Académico:	Bachillerato finalizado
Edad:	24 años
Residencia:	Soyapango
Trabaja actualmente:	Si
Experiencias laborales	SEDELSA (Maquila) 2013-2014 Operario, Motivo salida Mejora Salarial. DHL 2014-2018 Como Auxiliar de Bodega, realizando manejo de inventario, carga y descarga de producto a distribuir en grandes cantidades. Motivo de Salida por reestructuración por reducción de personal, empresa estaba decayendo.
Pretensión salarial:	\$350.00
Referencias laborales:	P.D
Información adicional:	Leonardo tiene 4 años de experiencia en bodega en donde ha manejado inventario bastante grandes y también manejo de montacarga, conoce los básico en piezas de vehículo, pero se considera de fácil aprendizaje.

PARTS PLUS

Nombre del Candidato:	GIOVANNI VLADIMIR ESCAMILLA GOMEZ
Grado Académico:	<i>Bachillerato no finalizado</i>
Edad:	<i>24 años</i>
Residencia:	<i>Santiago texacuango</i>
Trabaja actualmente:	<i>No</i>
Experiencias laborales	<i>Importadora Universal (2012-2013) Despachador de Bodega, realizando funciones como despacho de producto, manejo de sistema de inventarios, descarga de producto. Motivo Salida: Estudio FARMACIA realizando funciones en atención al cliente, inventario, cortes diarios de caja, pedidos. Motivo Salida por Zona Peligrosa, Salario \$300 TEXTILES (2015- 2018) Encargado de Bodega y Motorista, recepción de pedidos, despacho, inventario. Motivo Salida Recorte de Personal.</i>
Pretensión salarial:	<i>\$350.00</i>
Referencias laborales:	<i>COMERTEX- Jose Luis Guzmán Jefe Operaciones. Lo califica como una persona responsable, dedicada y capaz de desempeñar cualquier cargo que se le asigne, motivo de salida por reestructuración de departamento.</i>
Información adicional:	<i>Giovanni comienza labores a sus 18 años por lo que se percibe que es una persona trabajadora y con ganas de superarse, ha podido manejar sistemas de inventario y optar por cargos que requieren de conocimientos tecnológicos. Sabe manejar Inventario y tiene conocimientos en atención al cliente.</i>

3. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

- Prohíbese efectuarse contrataciones de personas, bajo cualquier modalidad, que tengan algún vínculo de parentesco, por consanguinidad o afinidad, tanto en línea recta, como en línea colateral, y hasta el cuarto grado de consanguinidad, así como del cónyuge, o pareja
- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.
- Asegurar que, en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
- Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.
- Dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.
- Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
- Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: internet, periódicos y bolsas de trabajo.

- Realizar únicamente dos tipos de contratación, temporal o permanente, evitando la subcontratación en todos los puestos y niveles de la empresa.
- Garantizar condiciones laborales dignas y adecuadas, comenzando con sueldos y prestaciones que van más allá de lo estipulado por la ley.
- Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y responsabilidades, como en lo que respecta a las actividades a desarrollar y los documentos de gestión que apliquen a su puesto.

3.1 DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES

Todo el proceso de reclutamiento, iniciando desde la búsqueda de los perfiles, entrevista, solicitud de solvencias judiciales, verificación de recomendaciones laborales y personales, pruebas de conocimiento, psicológicas y el aval para una segunda entrevista para contratación, será responsabilidad únicamente del encargado de Reclutamiento de personal.

El departamento de Gestión Humana será el responsable de completar el primer proceso para dar continuidad a la segunda entrevista; confrontando tanto, competencias duras y blandas, contra todas las pruebas realizadas, no obstante, si el encargado no se encuentra la responsabilidad será de la jefatura del departamento.

La segunda entrevista para contratación será responsabilidad de las jefaturas por departamento, es decir Vendedor de Mostrador, Despacho, Bodega, Unidad de Servicio y Despacho, Cajera, Vendedor de Campo de todas la sucursales a nivel nacional, será

responsabilidad en Gerente de Ventas; Departamento Contabilidad, el encargado de contratación será Gerente Administrativo y Financiero; en los departamentos de Compras, Mercadeo, Gestión Humana, Informática, Auditoría, Centro de Distribución será responsabilidad del Jefe inmediato por departamento.

En caso de las contrataciones de mandos Gerenciales las contrataciones serán directamente con Junta Directiva.

ANEXOS DEL MANUAL

ANEXO 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

País: HN GT FECHA: 16/01/2017

I. INFORMACIÓN DEL CLIENTE

Servicio Solicitado: Subcontratación: Reclutamiento: Venta cvs

Nombre de la Empresa: Parts Plus S.A. de C.V.

Contacto Directo con la empresa solicitante: (Nombre, Cargo, Dirección de Correo, Teléfono)

Caren Navas - Asistente de Recursos Humanos - 2486-9110

caren.navas@partsplussv.com

II. INFORMACIÓN DEL PUESTO

Plaza Confidencial

Giro y Actividades Principales de la empresa: Compra y Venta de partes de carrocería para vehículos

Nombre del Puesto: Motorista Centro de Distribución

Principales Funciones: Transporte de mercaderías de las Empresas, desde el Centro de Distribución hacia las Sucursales o Viceversa. Revisar las condiciones en que se reciben los paquetes o piezas, de acuerdo al tipo de empaque, para asegurar transportarlos en optimas condiciones. Conducir los vehículos de transporte de acuerdo a las pautas y políticas vigentes de la Empresa para el traslado de mercadería.

Tipo de Plaza Temporal: Fija: No. Plazas

Si es temporal, especificar la duración:

Localidad donde desempeñará labores: Sucursal Santa Ana (Santa Ana)

Fecha deseable de Inicio o Inicio de Proyecto:

Actividades específicas del puesto: Realizar al menos una limpieza semanal al interior y exterior de la unidad asignada. Reportar su ubicación y ruta al Líder de Tráfico para mantener actualizada la planificación de logística inversa o cualquier otro traslado emergente. Entregar a tiempo las mercaderías solicitadas y despachos automáticos hacia las Sucursales y Clientes.

Salario: \$340.00 Comisiones Prestaciones de Ley Depreciación

Otros beneficios: Viáticos Celular Bonos

Seguro Médico: Seguro de Vida:

Política de Incremento: Capacitación: Si No

Departamento al que pertenece: Centro de Distribución Personal a su cargo:

Persona a quien reporta- Jefe Inmediato: Líder de Tráfico

Horario de Trabajo: De 08:00 am a 05:00 pm (horario rotativo)

Laborará horas extra Si No

Manejará fondos de la empresa: Si No

Observaciones y comentarios adicionales al Puesto o del Proyecto que se desempeñará:

III. INFORMACIÓN DEL PERSONAL A CONTRATAR

Edad: De 23 a 35 Sexo: Femenino Masculino Indiferente

Estado Civil: Soltero Casado Indiferente

Nivel Académico: Bachillerato

Carrera Universitaria: _____ Idiomas: _____

Experiencia Laboral (Años): 2 años

Conocimientos específicos: Conocimiento de carrocería de vehículos

Conocimiento de la nomenclatura de San Salvador

Cualidades específicas del Candidato: (Aptitudes, Características, Competencias) Persona responsable, honesta, con buenas relaciones interpersonales y dispuesto a trabajar en equipo. Que posea licencia liviana o pesada.

Vehículo: Indispensable: Deseable: No Necesita:

Otras Observaciones: _____

Nota: Adicionar cualquier información necesaria a considerar en la selección de personal.

Fecha: 16/01/2017

Nombre, Firma y Sello: Caren Navas

PARA USO INTERNO:

Psicóloga asignada: _____

Fecha Extendida: _____

Ejecutivo de Ventas: _____

BATERIAS DE PRUEBAS A APLICAR:

Autorizado por: _____

Psicométricas: _____

Técnicas: _____

ANEXO 2



Área Administrativa-Financiera
Depto. De Recursos Humanos

**GUIA DE ENTREVISTA
PARA APLICACIÓN DE EMPLEO**

Información Personal:

Fecha: _____

Nombre de aspirante: _____

Edad: _____ años _____ meses.

Dirección actual de domicilio: _____

Punto de referencia del domicilio: _____

Números telefónicos actuales: _____

Correo electrónico: _____

Cuenta Facebook: _____

Fuente de aplicación a la empresa: _____

Grado Académico: _____

Estudios realizados recientemente: _____

Experiencia Laboral:

Trabajo 1: _____

- Cargo desempeñado: _____
- Fuente de ingreso (Por medio de qué o quién ingresó a la empresa): _____

- Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
- Sueldo devengado inicial: _____ Sueldo devengado final: _____
- Motivo de retiro: _____ Explique: _____
- Nombre del jefe inmediato: _____
- Cargo del jefe inmediato: _____
- Número de telefónico o correo electrónico del jefe inmediato y empresa: _____

- Posee constancia laboral por escrito o documento que ampare que trabajo en dicho lugar: _____



Área Administrativa-Financiera
Depto. De Recursos Humanos

Trabajo 2: _____

- Cargo desempeñado: _____
- Fuente de ingreso (Por medio de qué o quién ingresó a la empresa): _____

- Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
- Sueldo devengado inicial: _____ Sueldo devengado final: _____.
- Motivo de retiro: _____ Explique: _____
- Nombre del jefe inmediato: _____
- Cargo del jefe inmediato: _____
- Número de telefónico o correo electrónico del jefe inmediato y empresa: _____

- Posee constancia laboral por escrito o documento que ampare que trabajo en dicho lugar: _____

Trabajo 3: _____

- Cargo desempeñado: _____
- Fuente de ingreso (Por medio de qué o quién ingresó a la empresa): _____

- Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
- Sueldo devengado inicial: _____ Sueldo devengado final: _____.
- Motivo de retiro: _____ Explique: _____
- Nombre del jefe inmediato: _____
- Cargo del jefe inmediato: _____
- Número de telefónico o correo electrónico del jefe inmediato y empresa: _____

- Posee constancia laboral por escrito o documento que ampare que trabajo en dicho lugar: _____



Área Administrativa-Financiera
Depto. De Recursos Humanos

Trabajo 4: _____

- Cargo desempeñado: _____
- Fuente de ingreso (Por medio de qué o quién ingresó a la empresa): _____

- Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
- Sueldo devengado inicial: _____ Sueldo devengado final: _____
- Motivo de retiro: _____ Explique: _____
- Nombre del jefe inmediato: _____
- Cargo del jefe inmediato: _____
- Número de telefónico o correo electrónico del jefe inmediato y empresa: _____

- Posee constancia laboral por escrito o documento que ampare que trabajo en dicho lugar: _____

Si trabaja actualmente, ¿cuál es el motivo del porqué quiere retirarse?: _____

Condición Familiar:

- Personas con quienes vive: _____
- Profesión u ocupación actual de familiares o personas con quienes vive: _____

- Estado Civil: _____
- Nombre de cónyuge o compañero/a de vida: _____
- Número de Hijos: _____ Edades: _____ Niños: _____ Niñas _____

Información acerca del solicitante:

- Descríbase brevemente como persona: _____

- Mencione dos cualidades predominantes de usted: _____

ANEXO 3

Sexo: _____ Estado civil: _____ Rango de Edad: _____

HABILIDADES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANALISIS		LIDERAZGO		COMUNICACION	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PLANEACION / ORGANIZACION					
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>
				Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
				Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable	<input type="checkbox"/>	Empático	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Apego a normas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Otras habilidades o actitudes requeridas: _____

V. Firmas para Gestión

Candidato propuesto: _____

Solicita
Nombre, Puesto y Firma

Autoriza
Nombre, Puesto y Firma

Apartado de uso exclusivo por la Coordinación Gral. de admón. De Gestión Humana

Vo.Bo. _____	Periodo de la Contratación: DEL _____ AL _____ Nivel/Categoría autorizada: _____
Encargado de Reclutamiento	

Nota:

- Los nuevos puestos, requieren ser autorizados previamente por el departamento correspondiente, el proceso para cobertura inicia a partir de que se recaba la firma de Autorización.
- Favor de no alterar el presente formato Institucional, en caso de omisión, no será procesada la solicitud.

Fecha de la Solicitud:

I. Datos del Área Solicitante

Dirección o Coordinación:
Nombre del Solicitante:
Cargo que desempeña:
Grado Académico:
Edad:

II. Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto () Cobertura de Puesto Vacante ()

Puesto Vacante:

Encargado de Sucursal	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
Vendedor de Mostrador	<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Despacho	<input type="checkbox"/>	Gestión Humana	<input type="checkbox"/>
USD	<input type="checkbox"/>	Mercadeo	<input type="checkbox"/>
Call Center	<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>

Especifique:

III. Definición del Puesto

Tipo de Puesto: Administrativo Operativo Directivo

Nombre del Puesto: _____

Área o Departamento del puesto: _____

Conocimiento sobre funciones del puesto:

ANEXO 4

Resumen de cualidades notables:

Resumen de Puntos débiles:

Resumen y evaluación total:

Evaluación _____

	1 Pobre	2 Bajo término medio	3 Término medio	4 Sobre término medio	5 Excelent e
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

ANEXO 5

PROTOCOLO DE PRUEBA DE RAVEN
TEST DE INTELIGENCIA DE RAVEN.

REPORTE DE RESULTADOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE:
MESES:

EDAD: AÑOS

FECHA DE APLICACIÓN:

OCUPACIÓN:

ESCOLARIDAD:

ANÁLISIS CUANTITATIVO

PUNTAJE:

PERCENTIL:

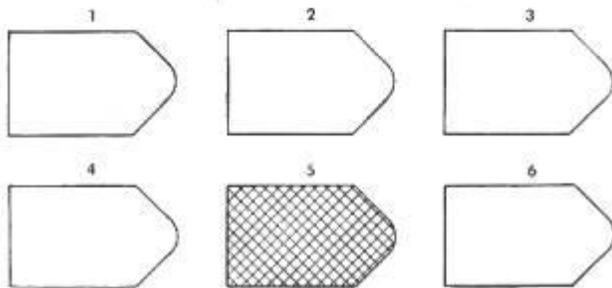
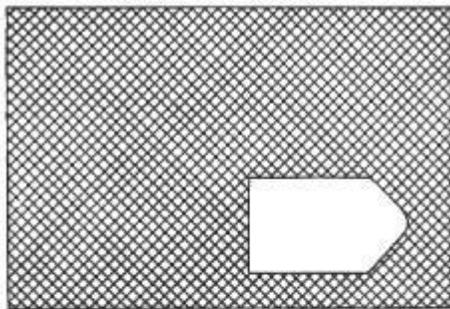
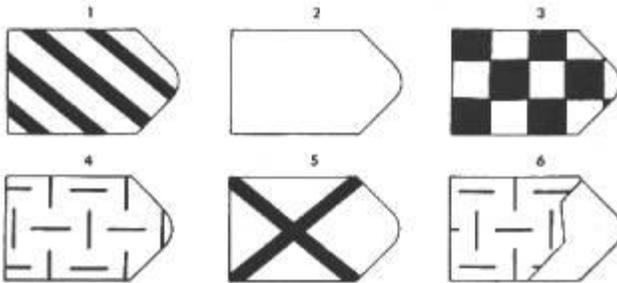
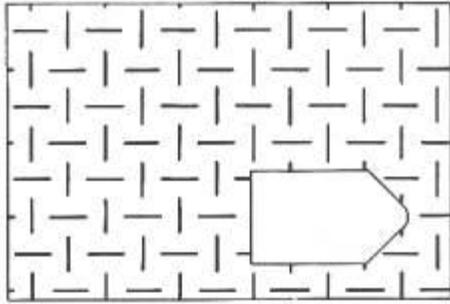
RANGO:

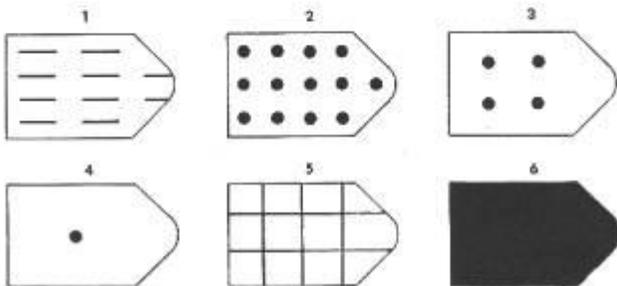
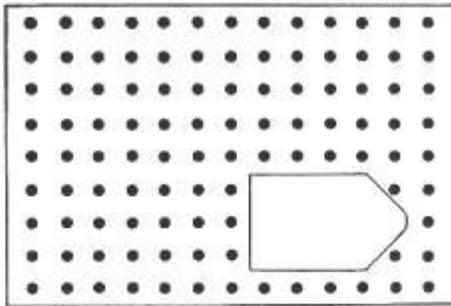
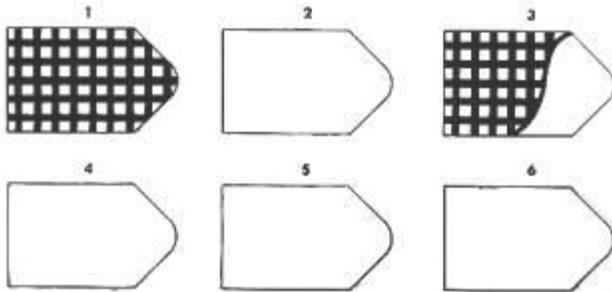
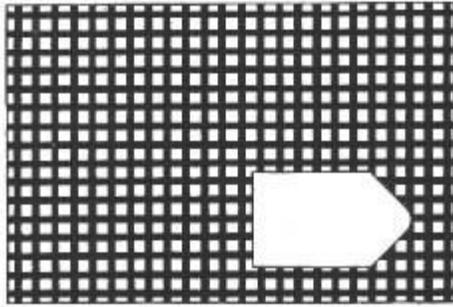
DIAGNOSTICO:

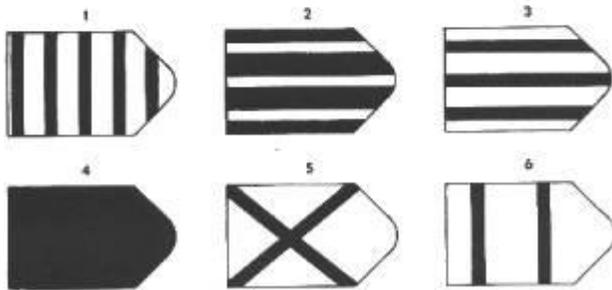
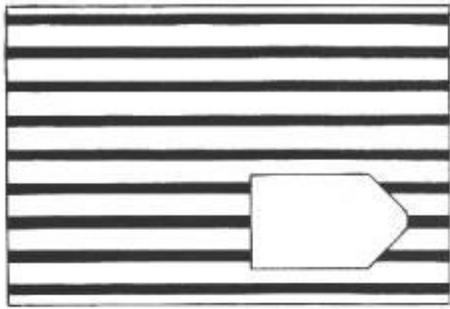
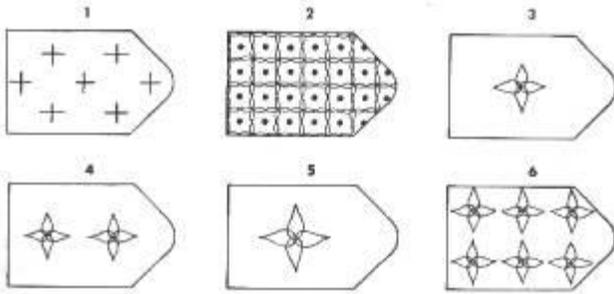
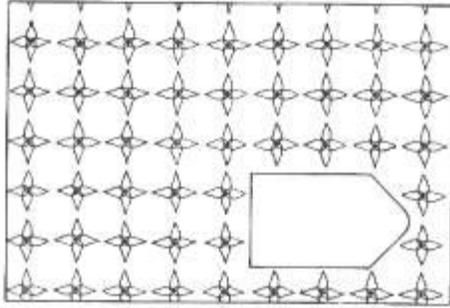
ANÁLISIS CUALITATIVO

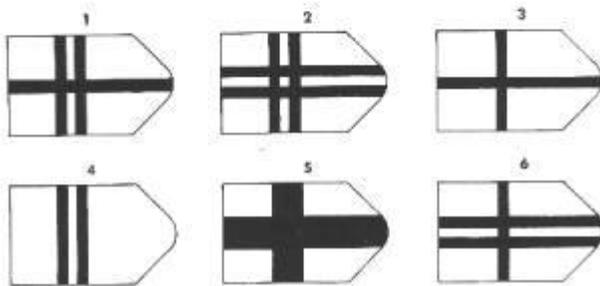
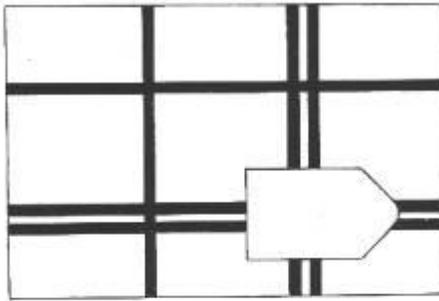
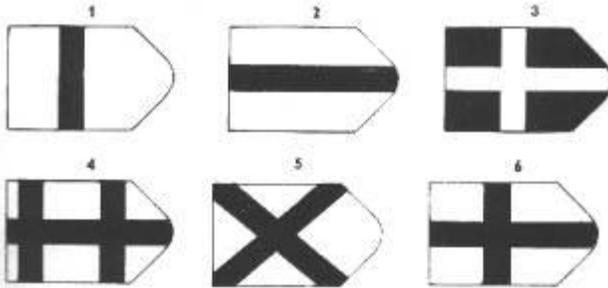
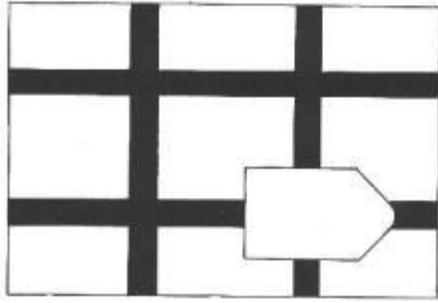
EVALUACIÓN:

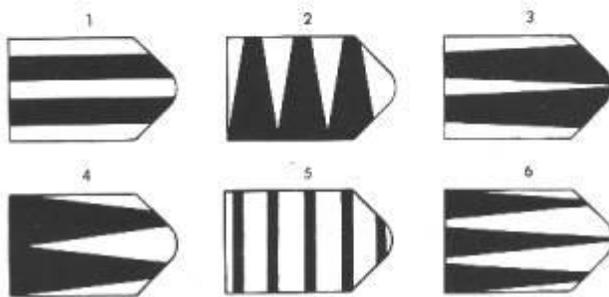
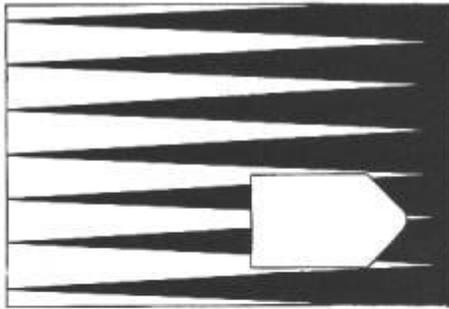
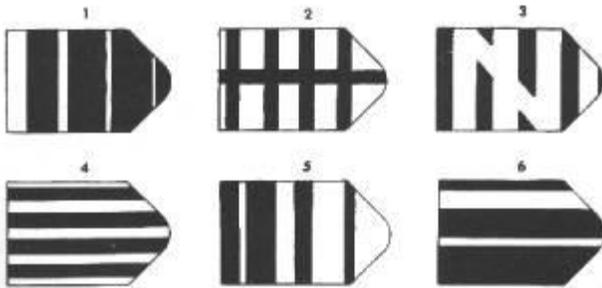
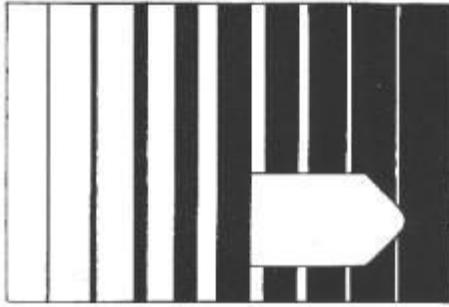
EXAMINADOR:

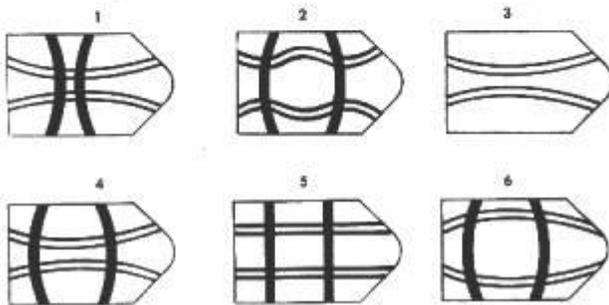
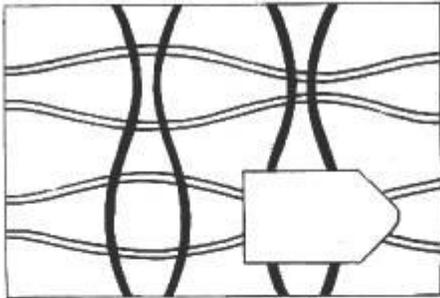
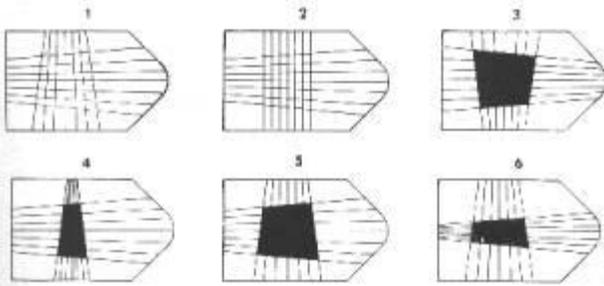
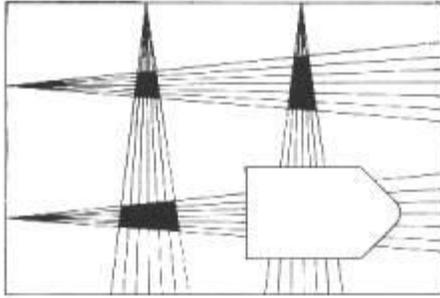


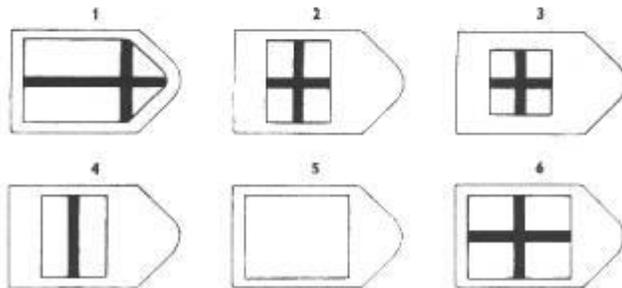
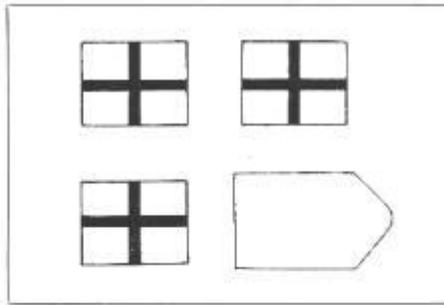
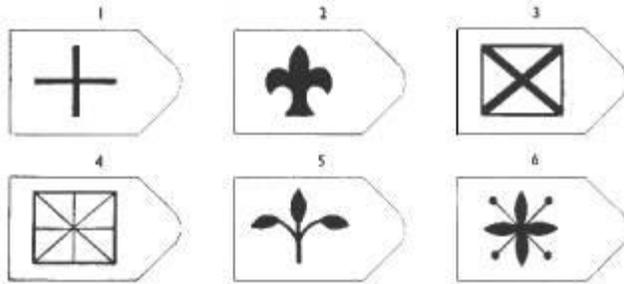
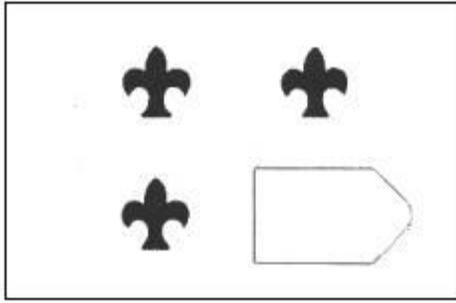


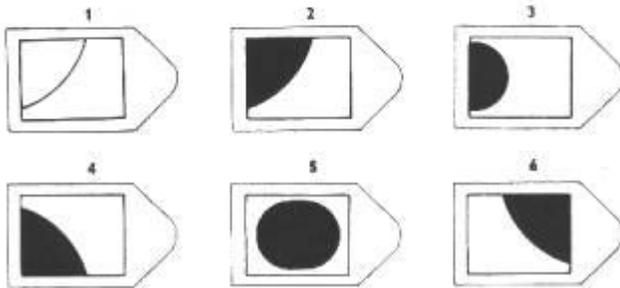
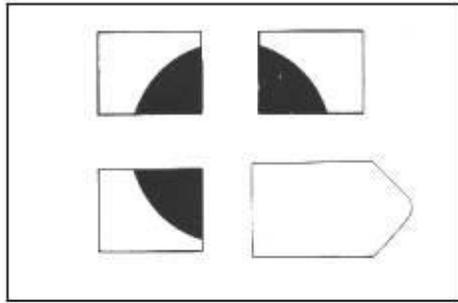
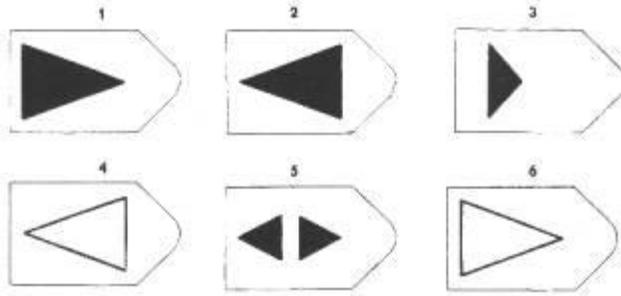
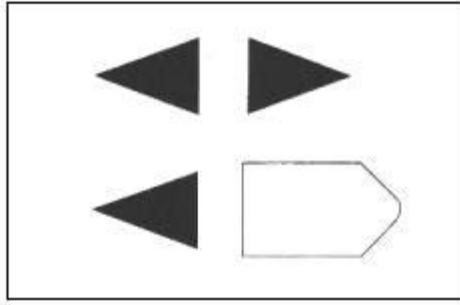


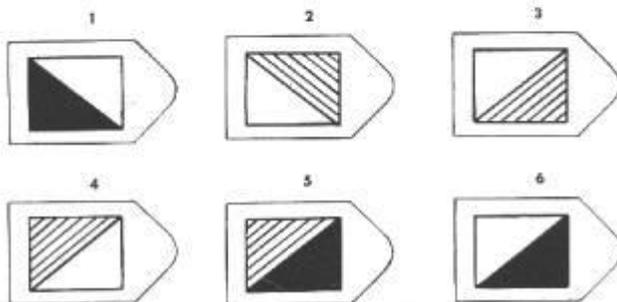
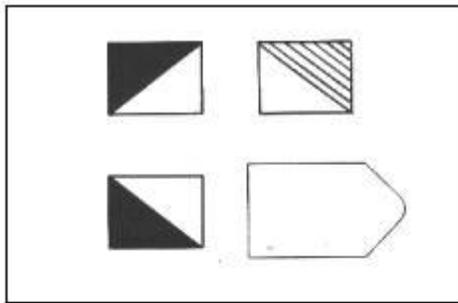
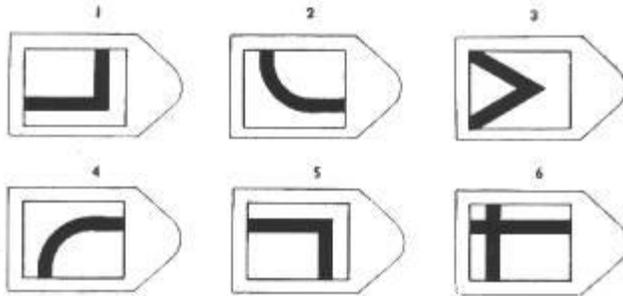
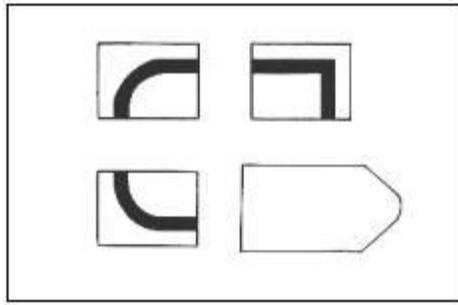


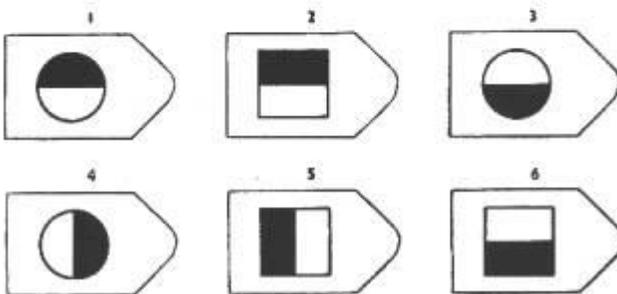
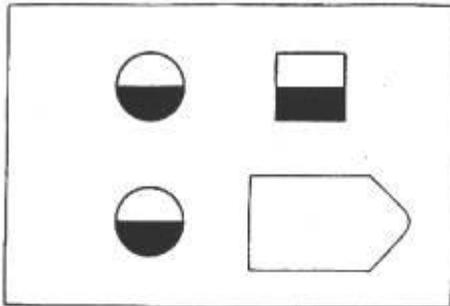
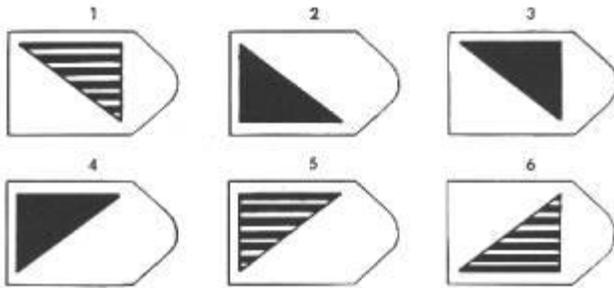
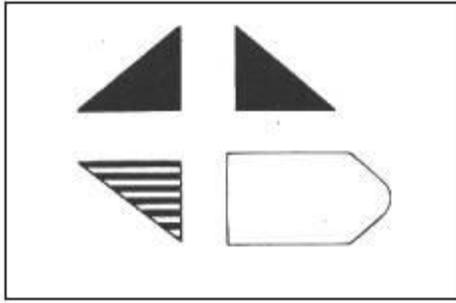


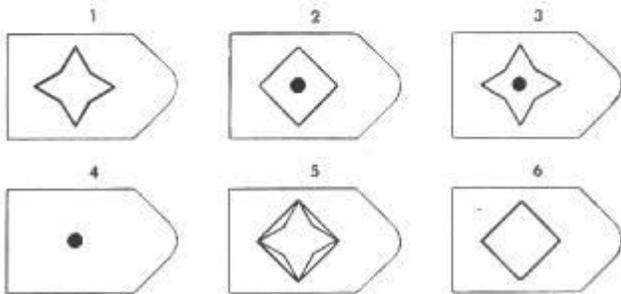
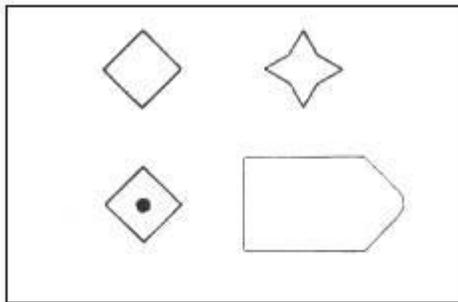
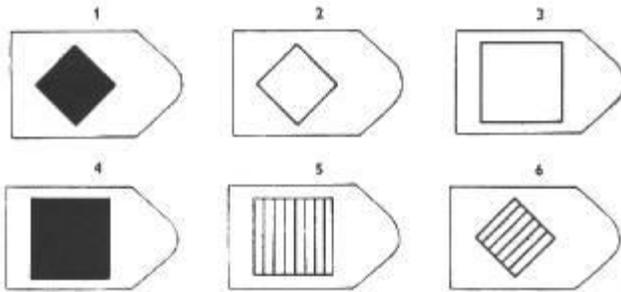
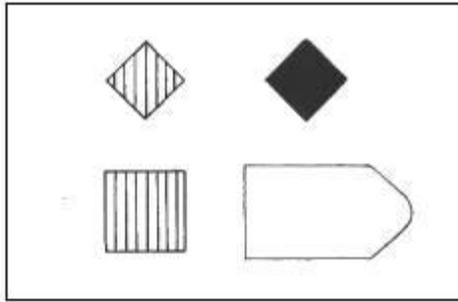


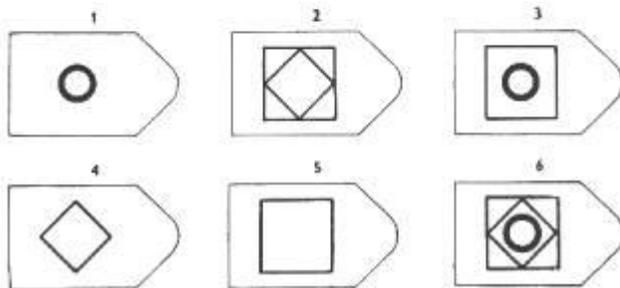
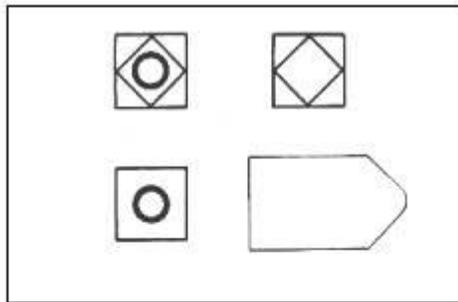
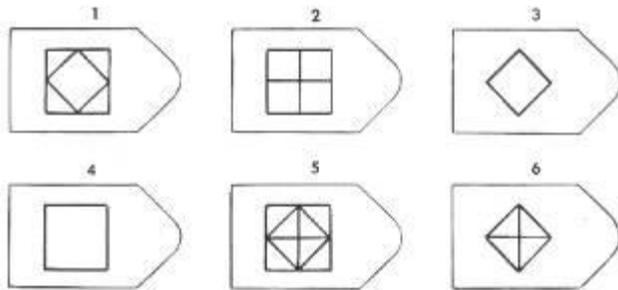
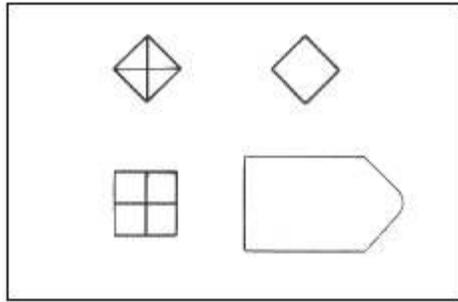


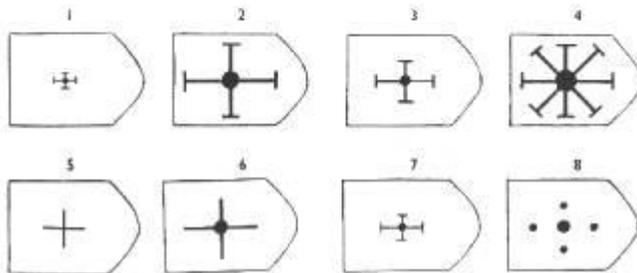
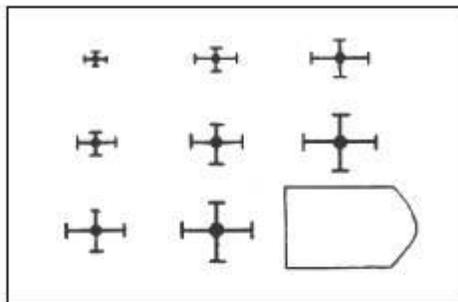
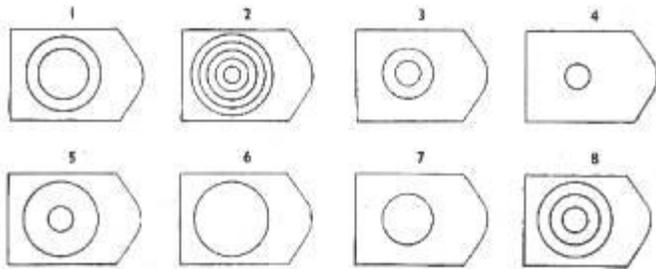
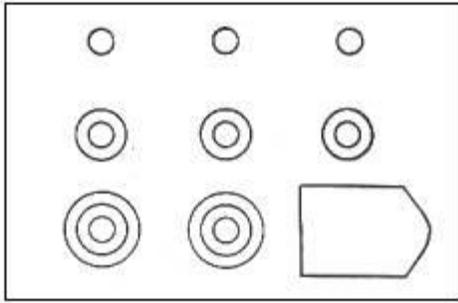


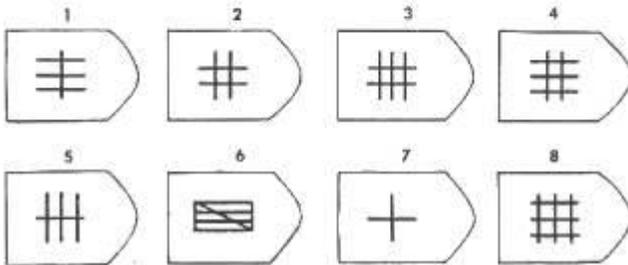
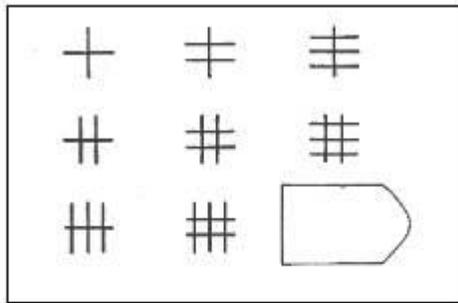
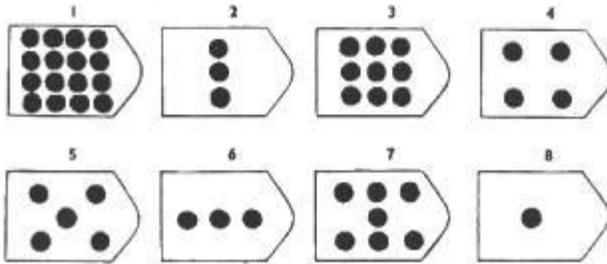
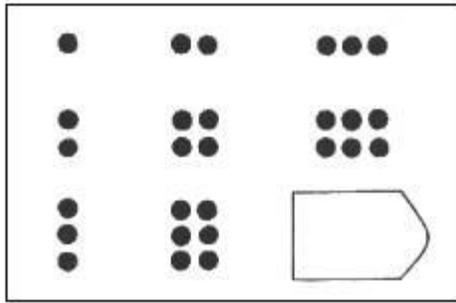


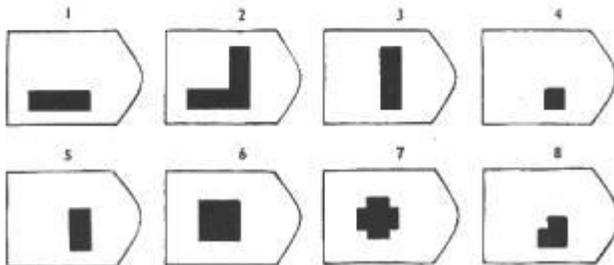
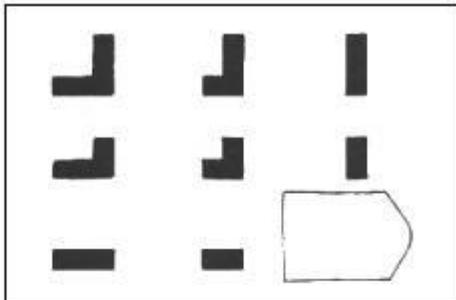
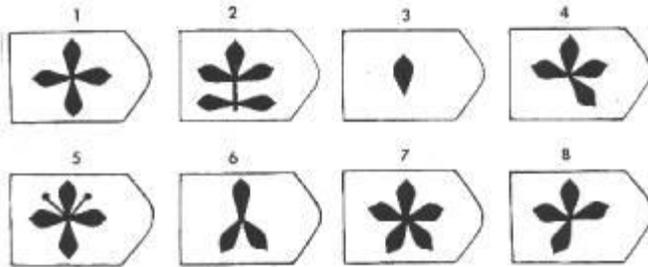
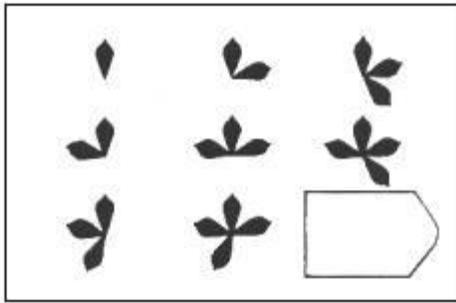


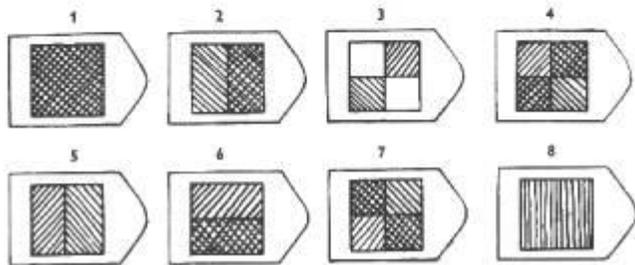
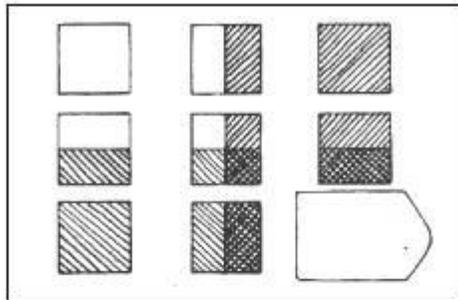
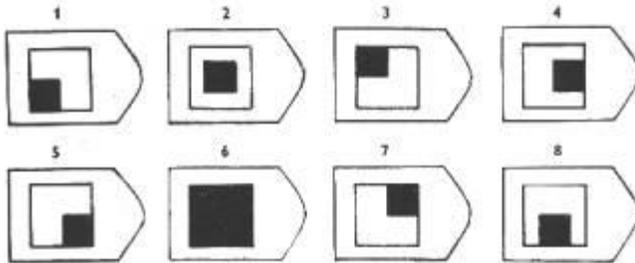
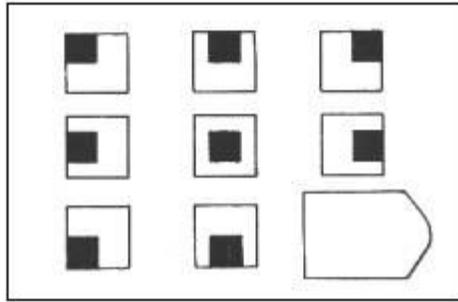


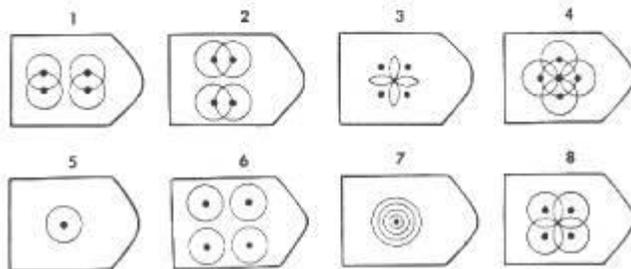
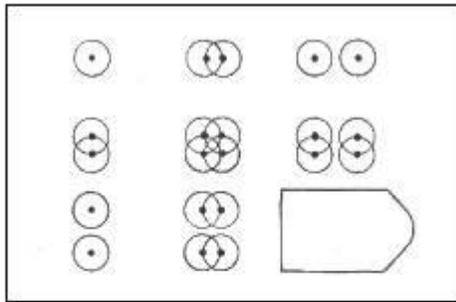
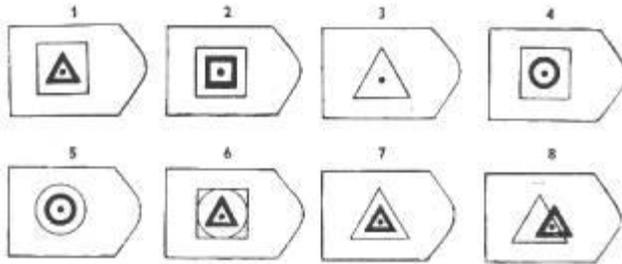
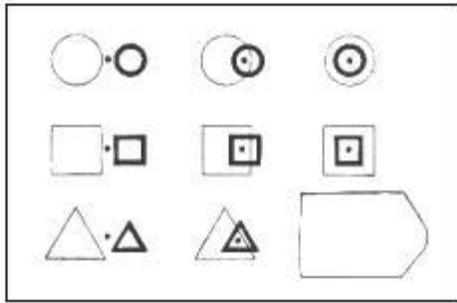


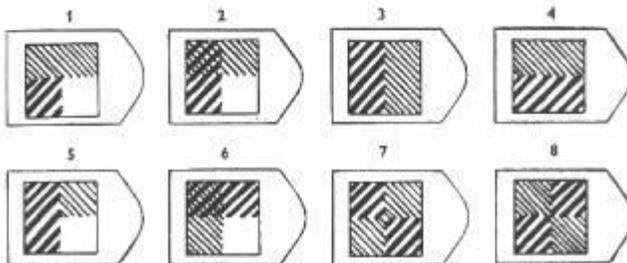
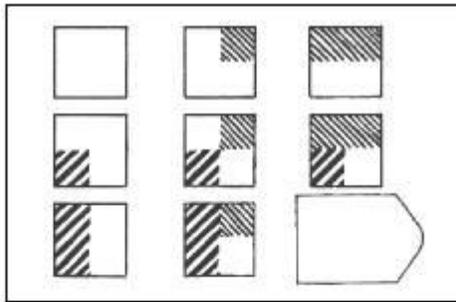
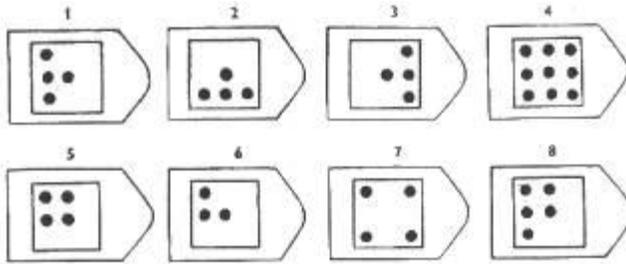
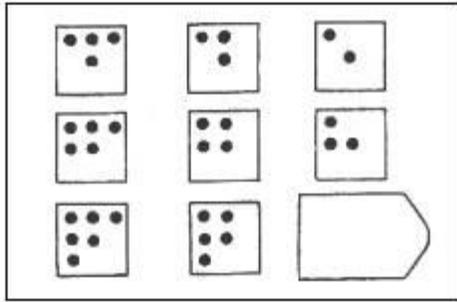


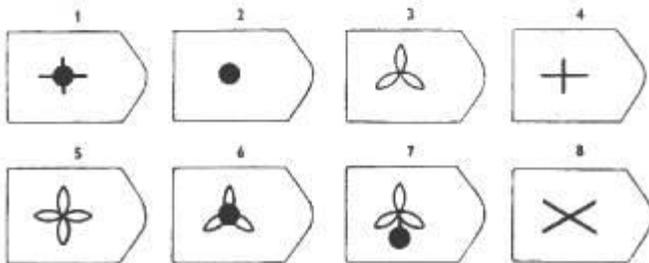
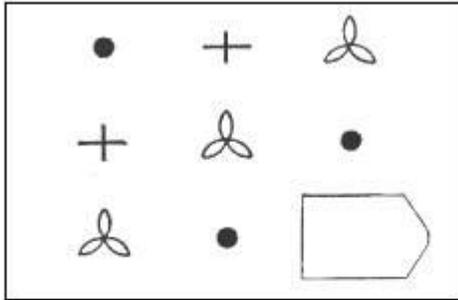
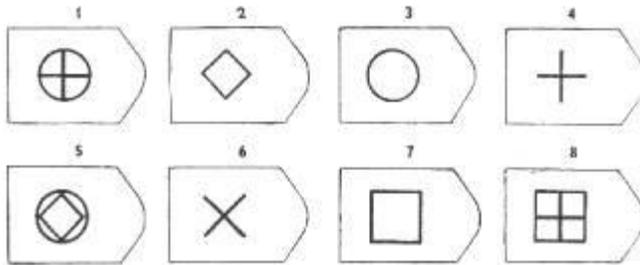
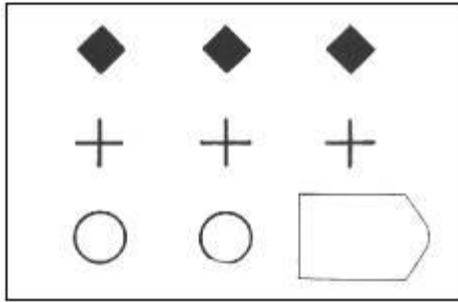


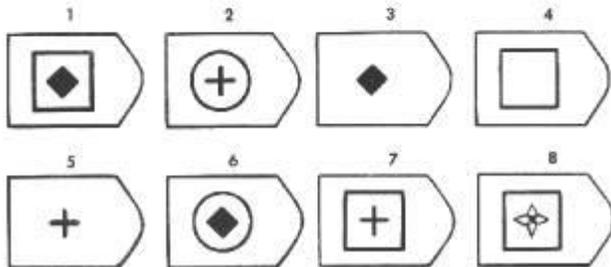
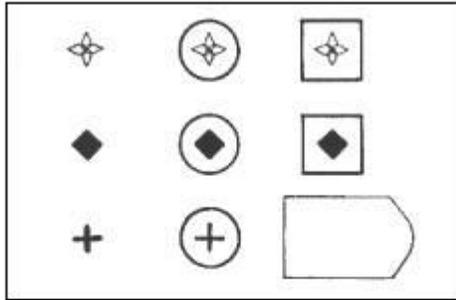
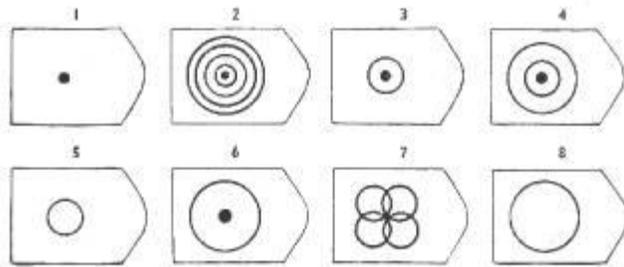
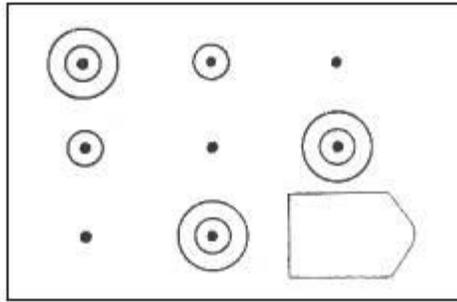


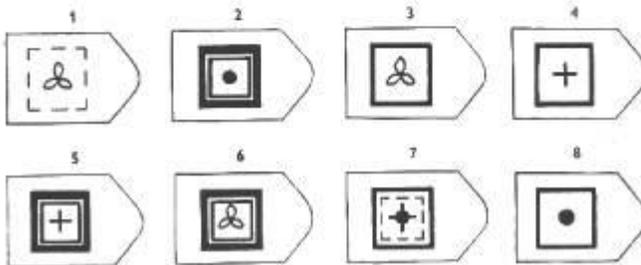
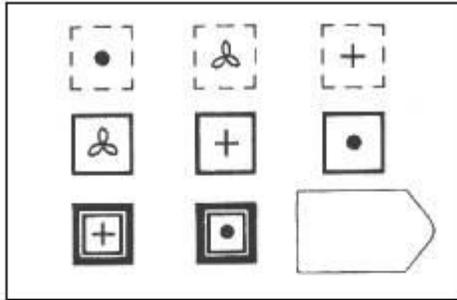
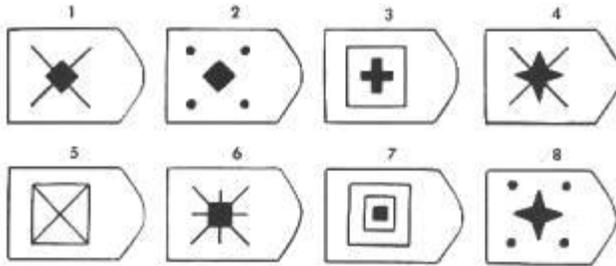
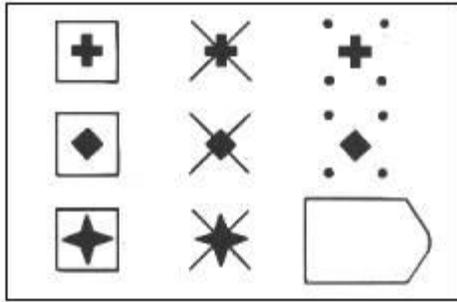


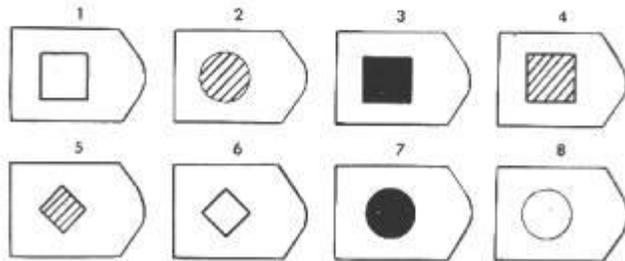
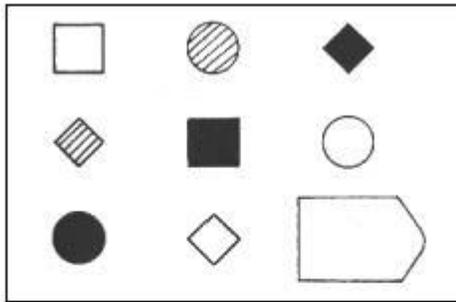
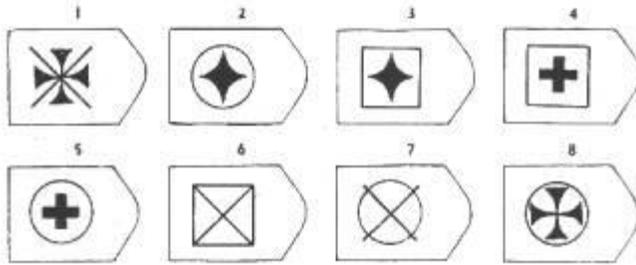
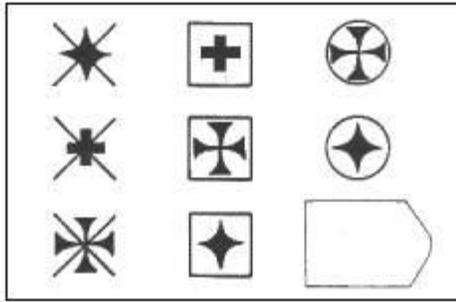


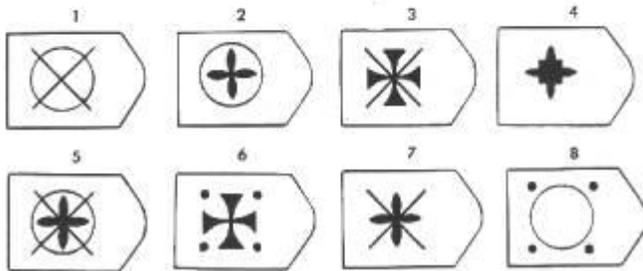
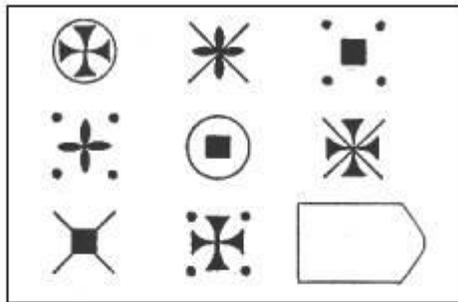
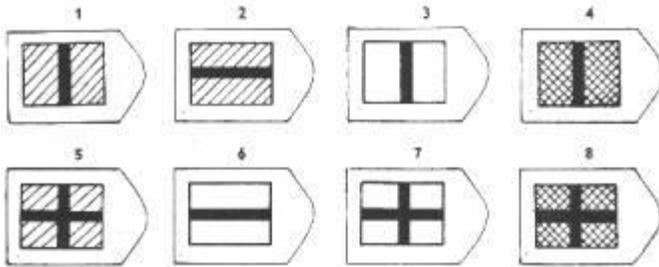
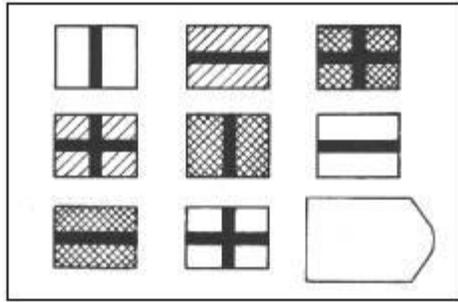


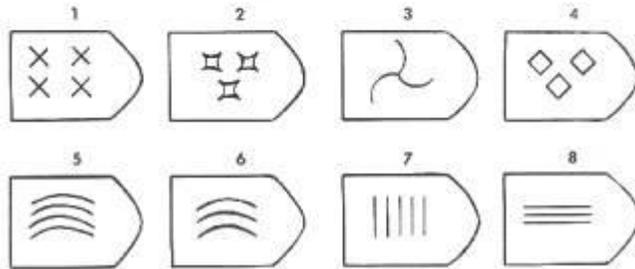
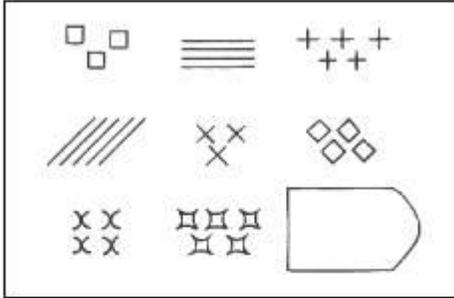
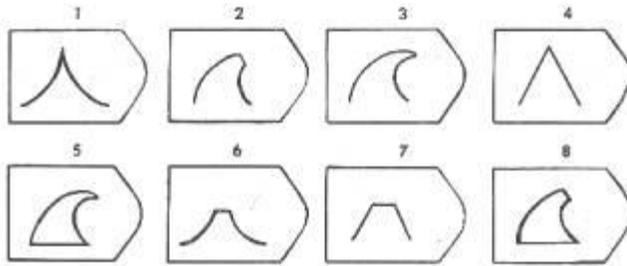
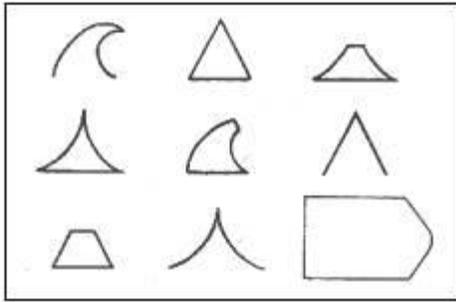


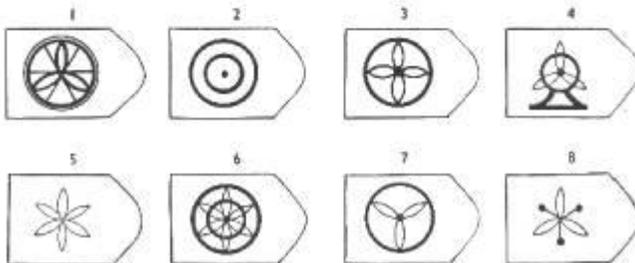
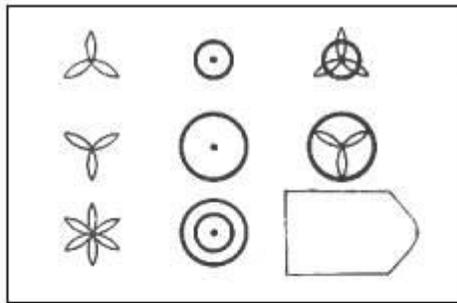
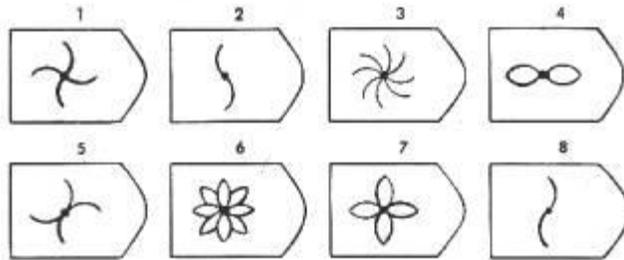
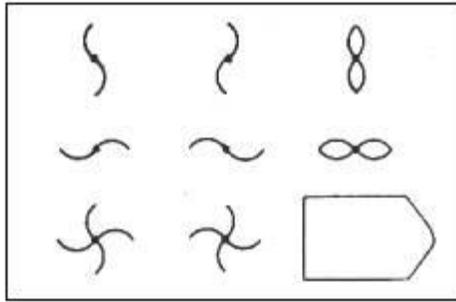


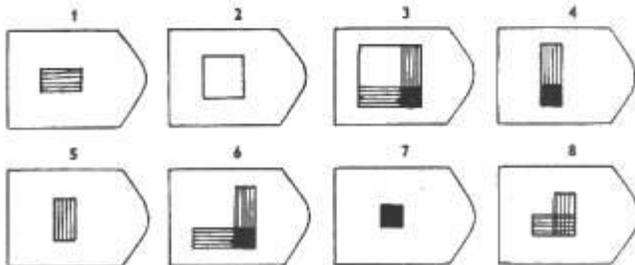
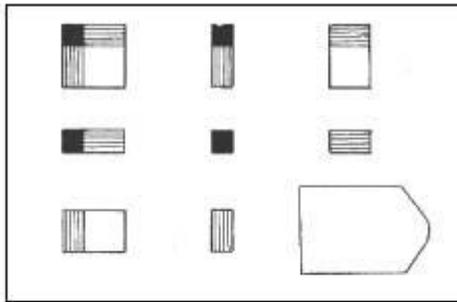
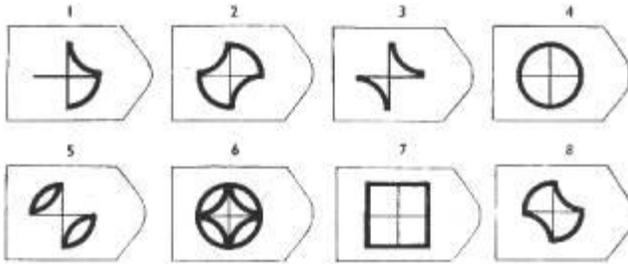
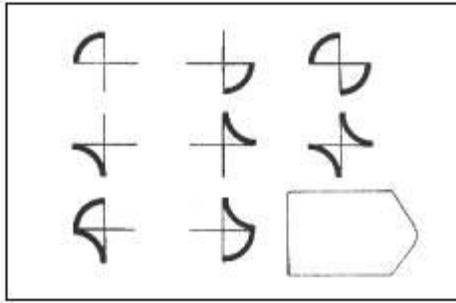


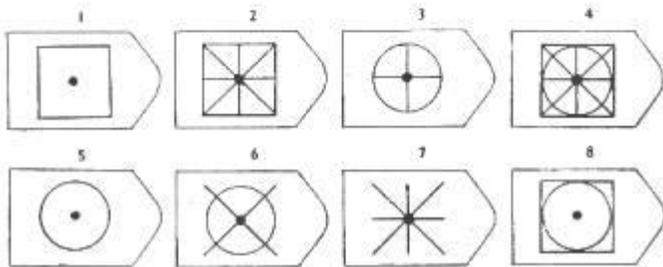
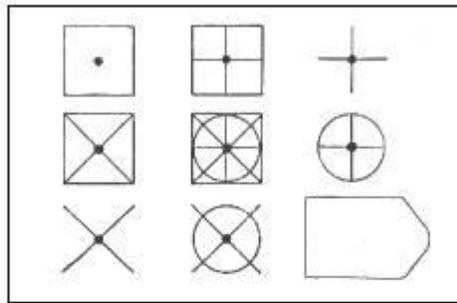
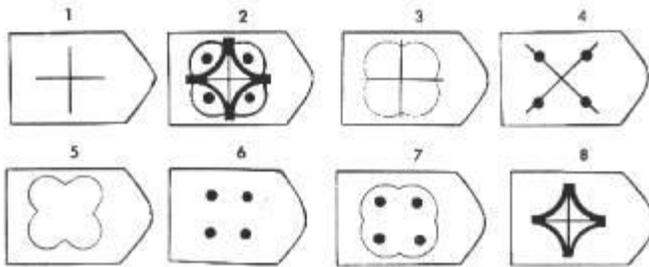
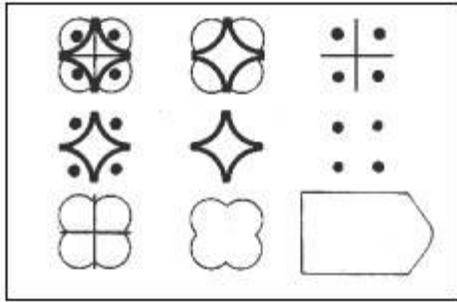


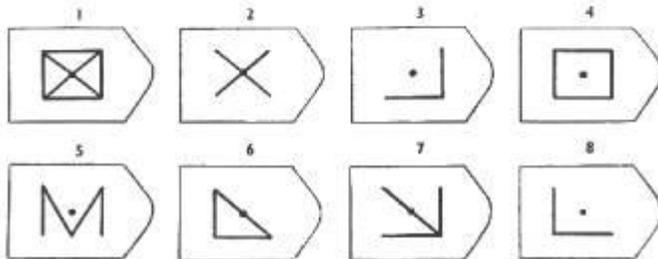
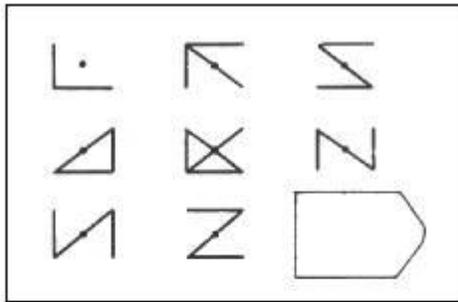
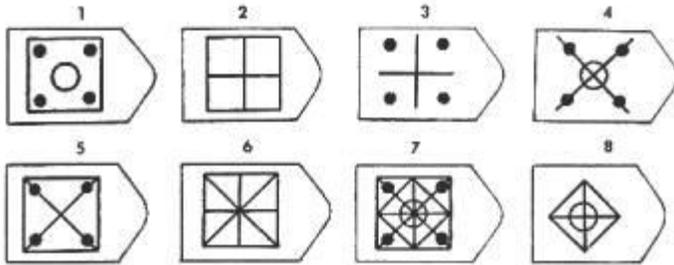
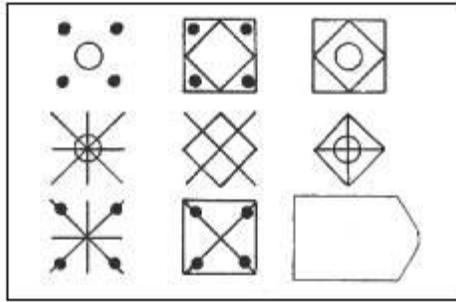


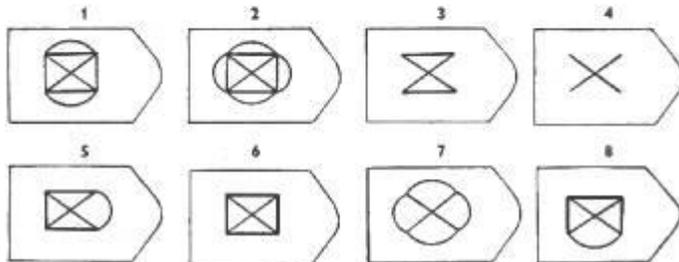
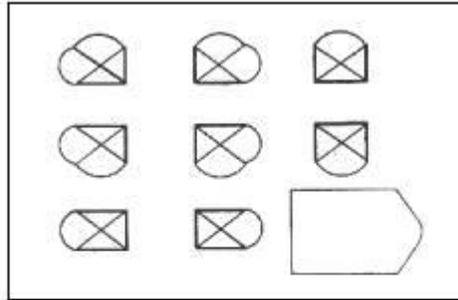
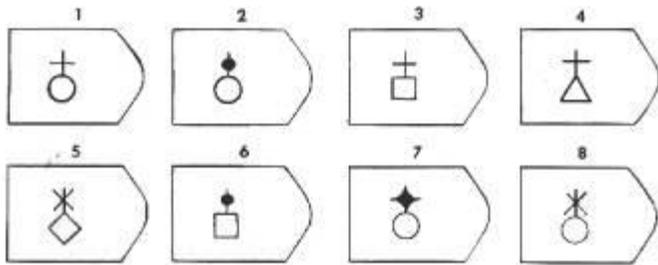
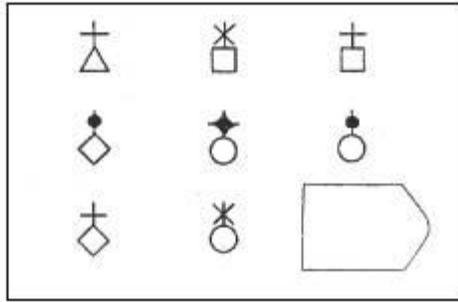


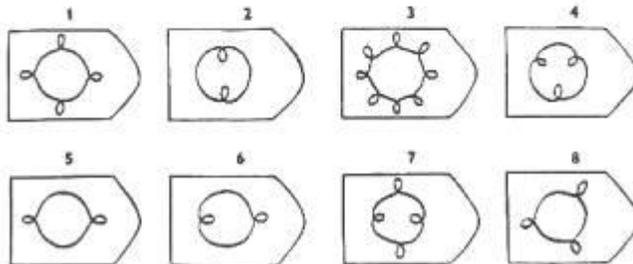
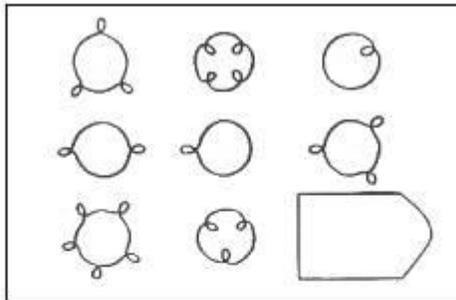
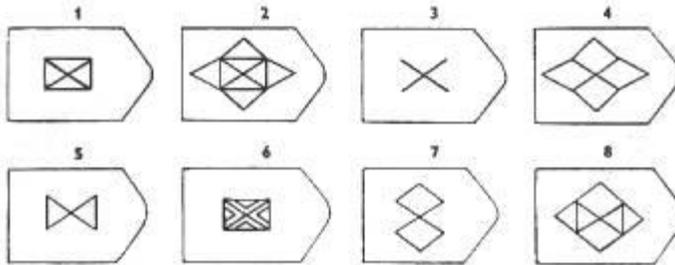
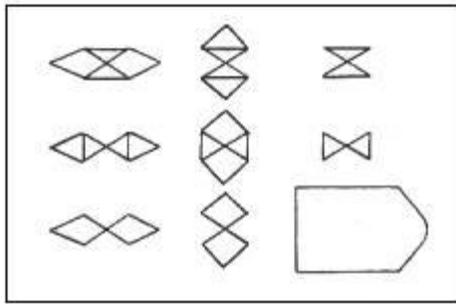












ANEXO 6

Instrumentos para el Diagnóstico Psicológico en Producción y Consumo

CLEAVER (PRUEBA DE COMPORTAMIENTO)

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-):

1.-	(+)	(-)	7.-	(+)	(-)	13.-	(+)	(-)	19.-	(+)	(-)
1.-Persuasivo 2.-Gentil 3.-Humilde 4.-Original			1.-Fuerza de voluntad 2.-Mente abierta 3.-Complaciente 4.-Animoso			1.-Obediente 2.-Quisquilloso 3.-Inconquistable 4.-Juguetero			1.-Aventurero 2.-Receptivo 3.-Cordial 4.-Moderado		
2.-	(+)	(-)	8.-	(+)	(-)	14.-	(+)	(-)	20.-	(+)	(-)
1.-Agresivo 2.-Alma de la fiesta 3.-Comodino 4.-Temeroso			1.-Confiado 2.-Simpatizador 3.-Tolerante 4.-Afirmativo			1.-Respetuoso 2.-Emprendedor 3.-Optimista 4.-Servicial			1.-Indulgente 2.-Esteta 3.-Vigoroso 4.-Sociable		
3.-	(+)	(-)	9.-	(+)	(-)	15.-	(+)	(-)	21.-	(+)	(-)
1.-Agradable 2.-Temeroso de Dios 3.-Tenaz 4.-Atractivo			1.-Ecuánime 2.-Preciso 3.-Nervioso 4.-Jovial			1.-Valiente 2.-Inspirador 3.-Sumiso 4.-Tímido			1.-Parlanchín 2.-Controlado 3.-Convencional 4.-Decisivo		
4.-	(+)	(-)	10.-	(+)	(-)	16.-	(+)	(-)	22.-	(+)	(-)
1.-Cauteloso 2.-Determinado 3.-Convincente 4.-Bonachón			1.-Disciplinado 2.-Generoso 3.-Animoso 4.-Persistente			1.-Adaptable 2.-Disputador 3.-Indiferente 4.-Sangre liviana			1.-Cohibido 2.-Exacto 3.-Franco 4.-Buen compañero		
5.-	(+)	(-)	11.-	(+)	(-)	17.-	(+)	(-)	23.-	(+)	(-)
1.-Dócil 2.-Atrevido 3.-Leal 4.-Encantador			1.-Competitivo 2.-Alegre 3.-Considerado 4.-Armonioso			1.-Amigüero 2.-Paciente 3.-Confianza en sí mismo 4.-Medurado para hablar			1.-Diplomático 2.-Audaz 3.-Refinado 4.-Satisfecho		
6.-	(+)	(-)	12.-	(+)	(-)	18.-	(+)	(-)	24.-	(+)	(-)
1.-Dispuesto 2.-Deseoso 3.-Consecuente 4.-Entusiasta			1.-Admirable 2.-Bondadoso 3.-Resignado 4.-Carácter firme			1.-Conforme 2.-Confiado 3.-Pacífico 4.-Positivo			1.-Inquieto 2.-Popular 3.-Buen vecino 4.-Devoto		

Instrumentos para el Diagnóstico Psicológico en Producción y Consumo

NOMBRE: _____ PUESTO: _____
FECHA: _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA X BAJO LA COLUMNA M PRÓXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE, MEJOR LO DESCRIBE, PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	___	___	FUERZA DE VOLUNTAD	___	___	OBEDIENTE	___	___	AVENTURERO	___	___
GENTIL	___	___	MENTE ABIERTA	___	___	QUISQUILLOSO	___	___	RECEPTIVO	___	___
HUMILDE	___	___	COMPLACIENTE	___	___	INCONQUISTABLE	___	___	CORDIAL	___	___
ORIGINAL	___	___	ANIMOSO	___	___	JUGUETON	___	___	MODERADO	___	___
AGRESIVO	___	___	CONFIADO	___	___	RESPECTUOSO	___	___	INDULGENTE	___	___
ALMA DE LA FIESTA	___	___	SIMPATIZADOR	___	___	EMPRENDEDOR	___	___	ESTETA	___	___
COMODINO	___	___	TOLERANTE	___	___	OPTIMISTA	___	___	VIGOROSO	___	___
TEMEROSO	___	___	AFIRMATIVO	___	___	SERVICIAL	___	___	SOCIABLE	___	___
AGRADABLE	___	___	ECUANIME	___	___	VALIENTE	___	___	PARLANCHIN	___	___
TEMEROSO DE DIOS	___	___	PRECISO	___	___	INSPIRADOR	___	___	CONTROLADO	___	___
TENAZ	___	___	NERVIOSO	___	___	SUMISO	___	___	CONVENCIONAL	___	___
ATRACTIVO	___	___	JOVIAL	___	___	TIMIDO	___	___	DECISIVO	___	___
CAUPELOSO	___	___	DISCIPLINADO	___	___	ADAPTABLE	___	___	COHIBIDO	___	___
DETERMINADO	___	___	GENEROSO	___	___	DISPUTADOR	___	___	EXACTO	___	___
CONVINCENTE	___	___	ANIMOSO	___	___	INDIFERENTE	___	___	FRANCO	___	___
BONACHON	___	___	PERSISTENTE	___	___	"SANGRE LIVIANA"	___	___	BUEN COMPAÑERO	___	___
DOCIL	___	___	COMPETITIVO	___	___	AMIGUERO	___	___	DIPLOMATICO	___	___
ATREVIDO	___	___	ALEGRE	___	___	PACIENTE	___	___	AUDAZ	___	___
LEAL	___	___	CONSIDERADO	___	___	CONFIANZA EN SI MISMO	___	___	REFINADO	___	___
ENCANTADOR	___	___	ARMONIOSO	___	___	MESURADO PARA HABLAR	___	___	SATISFECHO	___	___
DISPUESTO	___	___	ADMIRABLE	___	___	CONFORME	___	___	NQUIETO	___	___
DESEOSO	___	___	BONDADOSO	___	___	CONFIABLE	___	___	POPULAR	___	___
CONSECUENTE	___	___	RESIGNADO	___	___	PACIFICO	___	___	BUEN VECINO	___	___
ENTUSIASTA	___	___	CARÁCTER FIRME	___	___	POSITIVO	___	___	DEVOTO	___	___

	D	I	S	C
M	___	___	___	___
L	___	___	___	___
TOTAL	___	___	___	___

ANEXO 7

TEST DE ZAVIC

A continuación, usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir 4 respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera:

El número 4 Cuando la respuesta sea más importante.

El número 3 Cuando le sea importante pero no tanto como la anterior.

El numero 2 Cuando la prefiera menos que las anteriores.

El número 1 Cuando tenga menos importancia.

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será **1,2,3 y 4** según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

EJEMPLO:

Me encuentro sentado frente a un vidrio que está sucio, a mí no me gusta esta situación lo que haría es:

- A) Lo limpiaría.
- B) Le diría al licenciado que si lo manda limpiar.
- C) Le diría a la señora del aseo que lo haga.
- D) Me guardaría la pena y me quedaría callado.

Como ha visto, es muy sencillo ahora continúe con los siguientes 20.

**POR FAVOR NO REALICE
NINGUNA ANOTACIÓN
EN ESTE CUADERNILLO**

1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a que se dedicaría:

- A) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- B) A obtener logros por medio de la política.
- C) A prestar dinero a altos intereses.
- D) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2. Cuando ve un accidente usted:

- A) Se pone a orar con la persona accidentada
- B) Pide una ambulancia.
- C) Cuida las pertenencias del accidentado.
- D) Trata de detener al culpable.

3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:

- A) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.
- B) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
- C) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
- D) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero usted.

- A) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
- B) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
- C) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
- D) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5. Prefiere una amistad que:

- A) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.
- B) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
- C) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
- D) Le interesa emprender negocios.

6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo usted:

- A) Trataría de encontrar a su dueño.
- B) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,
- C) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen
- D) Lo deja donde lo encontró.

7. Un buen gobierno debería:

- A) Ayudar a las clases necesitadas.
- B) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
- C) Buscar a los mejores líderes de su partido.
- D) Permitir que la religión sea oficial.

8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:

- A) Que sea cumplido y eficiente.
- B) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.
- C) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
- D) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:

- A) Llamaría a la policía.
- B) Llamaría a su vecino
- C) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
- E) Mejor no haría nada y se metería a su casa.

10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería:

- A) Pedir un aumento de sueldo.
- B) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
- C) Que recurra a su guía espiritual para que le diga cómo se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.
- D) Que solicite una persona para que le ayude.

11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:

- A) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
- B) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
- C) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.
- D) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia usted:

- A) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
- B) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
- C) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
- D) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.

13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:

- A) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda
- B) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden
- C) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
- D) Lo llevaría a su casa, pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14. Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita que preferiría hacer con el dinero:

- A) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.
- B) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.
- C) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado
- D) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:

- A) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
- B) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
- C) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
- D) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

- A) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
- B) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.
- C) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
- D) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.

17. La familia de pero tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo usted:

- A) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
- B) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.
- C) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.
- D) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

- A) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.
- B) Que venda artículos femeninos.
- C) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.
- D) Que asista con sus hijos a centros recreativos sí fuera posible.

19. Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:

- A) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.
- B) Le pide el favor sin mayor explicación.
- C) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.
- D) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

20.Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

- A) Trabajar en forma independiente.
- B) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.
- C) Dedicarse a estudios de la iglesia.
- D) Trabajador social.

ANEXO 8

EVALUACION AREA DE CAJA, CREDITOS Y COBROS.

Nombre: _____

Indicaciones: Conteste de manera clara, concisa y con letra legible las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los requisitos para las facturas de consumidor final mayores a \$200 y para los comprobantes de CCF mayores a \$11,428.58?
2. Definir cuándo se aplica una Nota de Crédito y una Devolución con factura Consumidor Final.
3. ¿Cuáles son los requisitos que debe llevar una Nota de Devolución y una Nota de Crédito?
4. ¿Cuál es el Ciclo para el Uso de Pos?
5. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para el cobro con Tarjeta de Crédito?

6. ¿Cuáles son los requisitos formales que deben cumplir los documentos Legales?

7. ¿Cuál es la diferencia entre Percepción y Retención?

8. Explique cómo se realiza un arqueo de Caja.

9. Mencione que parte de los siguientes Documentos se le entregan al Cliente.

Factura Consumidor Final:

Crédito Fiscal:

Devoluciones:

Notas de Crédito:

10. Explique en qué consiste los siguientes Documentos:

Una factura Consumidor Final:

Un comprobante de Crédito Fiscal:

Una Nota de Crédito:

Una Devolución de Venta con Factura Consumidor Final:

Una Nota de Abono:

11. Explique qué es y para qué sirve el QUEDAN:

12. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para los pagos que los clientes realizan con cheque?

13. Explique cómo se realiza un Cierre de Caja.

ANEXO 9

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES
AREAS DE CAJA, CREDITOS Y COBROS**

Nombre: _____

Fecha: _____

Objetivo: Medir el nivel de receptividad y aprendizaje alcanzado del nuevo personal durante el proceso de inducción y orientación básica en el área Administrativa.

Indicación: De acuerdo a los conocimientos adquiridos en cada área, conteste de forma clara y objetiva las siguientes preguntas.

Área Recursos Humanos y Recepción

1. En caso de solicitar permiso personal ¿A quién se debe reportar y con cuantos días de anticipación?
2. ¿Cuáles son las fechas límites para el envío de requisiciones de despensa y papelería que las sucursales solicitan?
3. ¿Qué debemos hacer para evitar el pago de LIOF, a la hora de emitir quedan a los proveedores? Y que días están autorizados para la emisión de ellos.
4. ¿Qué debemos tomar en cuenta a la hora de realizar el detalle del correo interno(que enviamos por carterones)
5. ¿Qué pasos debemos seguir a la hora de solicitar y recibir llamadas?
6. Cuándo se necesitan realizar compras de cualquier tipo, ¿Que debe llevar el personal de la empresa, para que una compra al contado o al crédito pueda ser realizada?

Área: Informática

1. ¿Qué es un campo de usuario?
2. De dos ejemplos de búsquedas utilizando el carácter “*”.
3. ¿Qué es una orden de venta?
4. De una breve explicación de cómo funciona el escritorio remoto
5. ¿Cómo es el proceso para solicitar un requerimiento a Informática?
6. Menciones 2 restricciones que pueden mostrarse al crear una factura.

Área: Contabilidad

- 1 - ¿A quién debemos acudir cuando no pasa SERSAPROSA a la sucursal?
- 2 - ¿Qué días son los indicados para tramitar Estados de Cuentas a la Alcaldía?
- 3 - ¿Cuál es el tiempo necesario para cerrar Reporte de Remesas?
- 4 - ¿Con que bancos trabajamos como empresa?

Área: Auditoría

- 1- ¿Cuáles son los requisitos que un cheque debe cumplir para ser aceptado?

- 2- ¿Cuál es el monto en efectivo que se debe tener en caja para elaborar una remesa?

- 3- ¿Cuál es el proceso a seguir en el conteo de una remesa?

- 4- Escriba dos registros que toda cajera debe llevar para el control del efectivo:

- 5- ¿Cuál es el proceso a seguir cuando por cualquier circunstancia no hay energía eléctrica o el Sistema SAP falla?

ANEXO 10



PRUEBA DE CONOCIMIENTO JEFATURA DE AUDITORIA

Hora Inicio: _____ Hora Finalización: _____

Nombre: _____

Indicación: Contestar las siguientes preguntas de manera breve y concisa con letra legible según los conocimientos que usted posee.

1. ¿Describa que son las NIIF para Pymes y que tipo de empresas deben implementarlas?

2. ¿De acuerdo a lo establecido en Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, a partir de cantidad de dinero se deben de reportar los ingresos?

3. De acuerdo al art. 4 de la LISR enumere al menos 4 ejemplos de rentas no gravadas:

4. Explique cómo se realiza un arqueo de caja chica.

5. Enumere los libros legales que una sociedad debe completar para efectos mercantiles y fiscales:

6. Explique brevemente como se realiza una conciliación bancaria.

ANEXO 11



ESTRUCTURA DE UNA «ESTRELLA CONDUCTUAL. STAR»

<u>STAR</u>	
SITUACIÓN: + ¿Qué paso?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Con quién?	TAREA: + ¿Cuál era su papel?, ¿Qué debía hacer?, ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
	
ACCIÓN: + ¿Qué hizo?, ¿Cómo?, ¿Qué pasó?, ¿Por qué?, ¿Qué hicieron los otros?	RESULTADO: + ¿Cuál fue el efecto?, ¿Qué indicadores vio?, ¿Cómo lo supo?, ¿Qué pasó después?

Entrevista por competencias STAR's

Competencias	Metodología STAR			Calificación (1 - 5)
	Situación/Tarea	Acciones	Resultados	



CAPÍTULO V

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”



CONCLUSIONES

Las conclusiones que se plantean a continuación son resultado de la investigación realizada en la empresa Parts Plus S.A. de C.V.

- La empresa Parts Plus S.A. de C.V. no cuenta con un proceso establecido y tampoco con un documento formal el cual contenga los lineamientos, procesos y actividades para el reclutamiento, entrevista y selección de personal, en la compañía.
- A través de la investigación realizada se pudo determinar que existen un índice alto de plazas vacantes; las cuales en su mayoría pertenece a: personal directo de ventas y encargado de sucursal; a pesar de que estos puestos son muy bien remunerados por la compañía.
- El departamento de gestión humana, cuenta con los recursos financieros suficientes, pero carece de personal, procesos, tiempos, compromiso y voluntad por parte de las jefaturas, para cubrir los requerimientos exigidos en cuanto a personal de las otras áreas y/o departamentos.
- El proceso actual de reclutamiento, entrevista y selección de personal se basa exclusivamente, en la recepción de documentos, una primera entrevista y una aprobación final por parte el encargado o jefatura de dicha área, de la cual se requiera la plaza.
- Los medios para difundir la oferta de reclutamiento que se utiliza actualmente son recomendaciones de personal actual y a través de medios digitales, específicamente las bolsas de trabajo.
- Según los resultados obtenidos mediante la investigación, el personal actual de la empresa manifestó un desconocimiento del proceso de reclutamiento, pero sí, tenían

conocimiento del problema con respecto a la rotación de personal y a la alta cantidad de vacantes, puesto que ellos mismos tienen que cubrir dichas plazas.

- En cuanto al reclutamiento Parts Plus S.V. de C.V., utiliza tanto la oferta interna como externa.
- Los perfiles, que los diferentes departamentos exigen para sus diversos puestos vacantes, no están especificados en un documento, solo describen brevemente algunas características, actitudes, aptitudes y experiencia que debe poseer el aspirante a una plaza determinada; lo cual dificulta la búsqueda, por parte del departamento de gestión humana debido a que no se posee la información suficiente y específica sobre los requisitos que deben cumplir los que aplican a las diferentes plazas ofertadas.
- Actualmente el proceso de reclutamiento entrevista y selección se aplica indiferentemente del puesto que se desea cubrir, no existe diferenciación en las pruebas de un bodeguero con respecto a las de un encargado de sucursal.
- El departamento de Gestión Humana considera necesario contar con un proceso sistematizado y establecido para el reclutamiento, entrevista y selección de personal, que sirva para sustentar y guiar, en cada paso del proceso antes mencionado.

RECOMENDACIONES

- Es necesario la implementación de un proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal, el cual este detallado, sistematizado y acorde a las necesidades de Parts Plus S.V. de C.V.
- Realizar descripciones adecuadas, de los puestos de trabajo, por parte de los departamentos que necesiten personal.
- Incrementar los medios de difusión de la oferta laboral, para tener una mayor fuente de perfiles de aspirantes a un puesto laboral.
- Diferenciar el proceso de reclutamiento dependiendo del puesto, así como las pruebas de conocimientos, psicométricas y las entrevistas a las que los solicitantes de un puesto son sometidos.
- Someter a un mejoramiento continuo todos los procesos de reclutamiento, entrevista y selección de personal, que realice el área de gestión humana.
- Se sugiere a Parts Plus S.A. de C.V. implementar un Manual de Reclutamiento Entrevista y Selección de Personal, que describa dicho proceso y que sirva de ayuda al departamento de gestión humana, para hacer más eficiente su trabajo.
- Promover la promoción interna y mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores de Parts Plus S.A de C.V.

- Tomar en cuenta el Manual de Reclutamiento Entrevista y Selección, que se presenta, para su uso e implementación, y mediante él, mejorar del proceso actual de contratación de personal.
- Es necesario la colaboración de todos los implicados en este proceso, desde las jefaturas hasta los cargos bajos, respetando los lineamientos que están establecidos; para que con el manual el proceso sea organizado y factible para optimizar el reclutamiento, entrevista, selección y contratación en la empresa Parts Plus S.A de C.V.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Agüero, P. M. (Octubre de 2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*.

Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. México.

Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*.

Drucker, P. (1992). *La Sociedad Poscapitalista*. Sudamericana.

Duhalt Krauss, M. F. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM, Facultad de Contaduría y administración.

Franklin Fincowsky, E. B. (1997). *Manuales administrativos: guía para su elaboración*. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

García Ejarque, L. (2000). *Diccionario del archivero-bibliotecario: terminología de la elaboración, tratamiento y utilización de los materiales propios de los centros documentales*. Gijón, Asturias: Trea.

Guerra, J. C. (7 de Diciembre de 2013). *Manuales de Administración*.

Ponce, A. R. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*.

Quijano, J. V. (s.f.). *Monografías*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal.

R. Wayne Mondy. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexici: Pearson educación.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (3ª. ed.)*.

México: Thomson Learning.

Terry, G. (1993). *Principios de administración*. Buenos Aires: Trillas.

Velazco, M. A. (s.f.). *Metodología para la elaboración de manuales administrativos*.

SITIOS WEB

<http://eleternoestudiante.com/recursos-humanos-libros-pdf-gratis/>

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES->

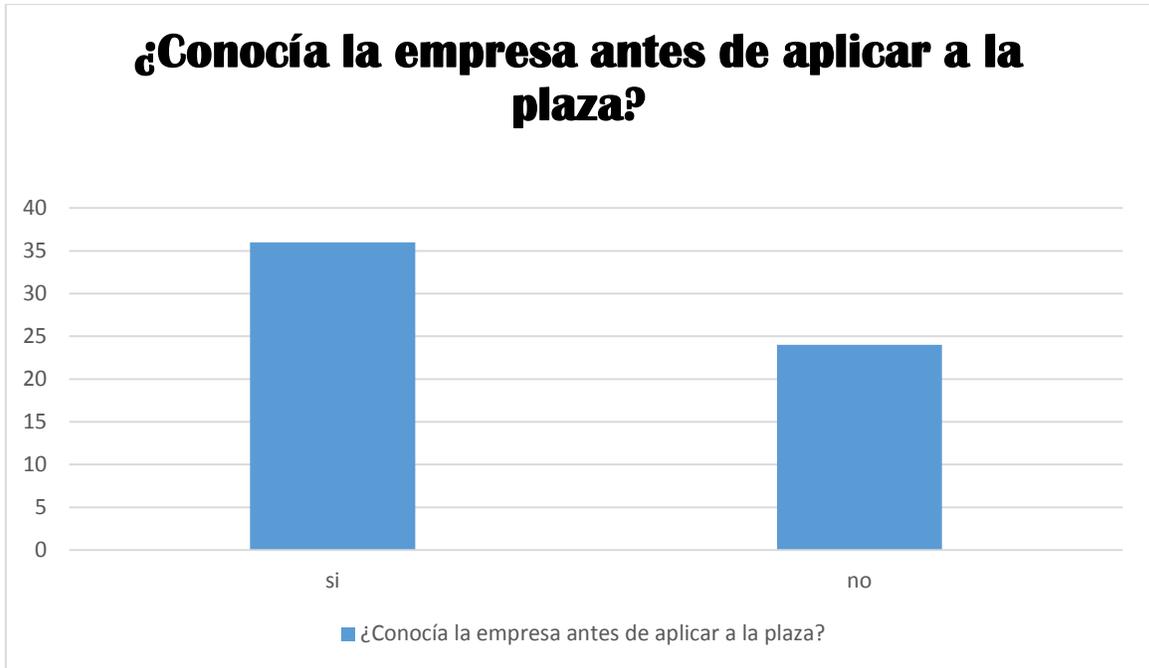
[APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](#)

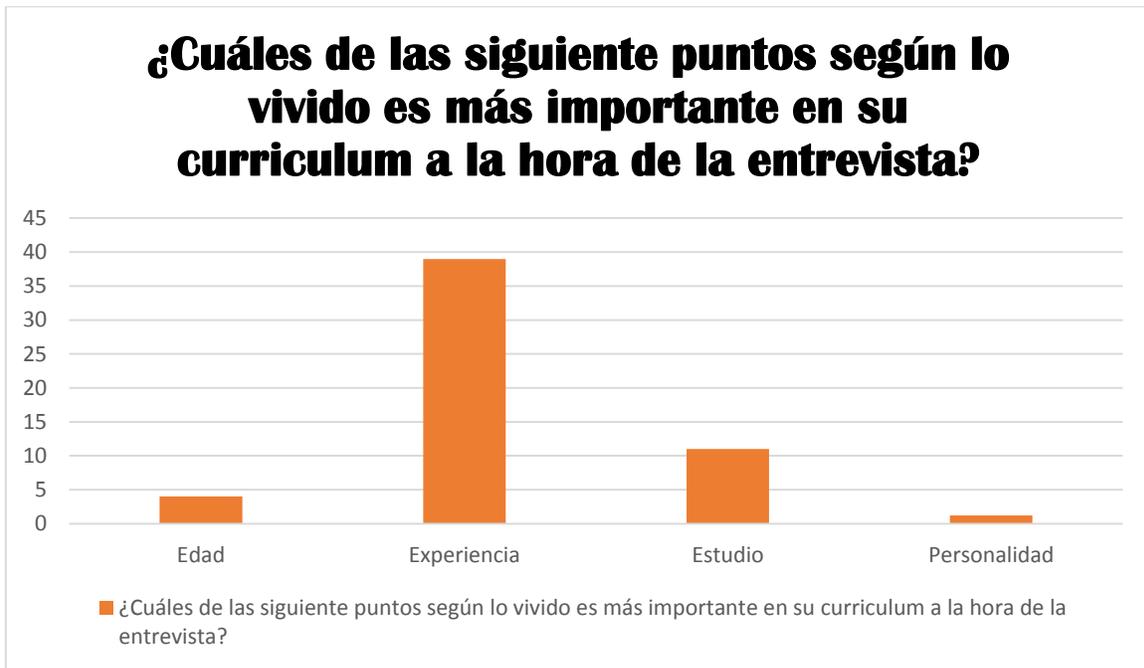
<http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>

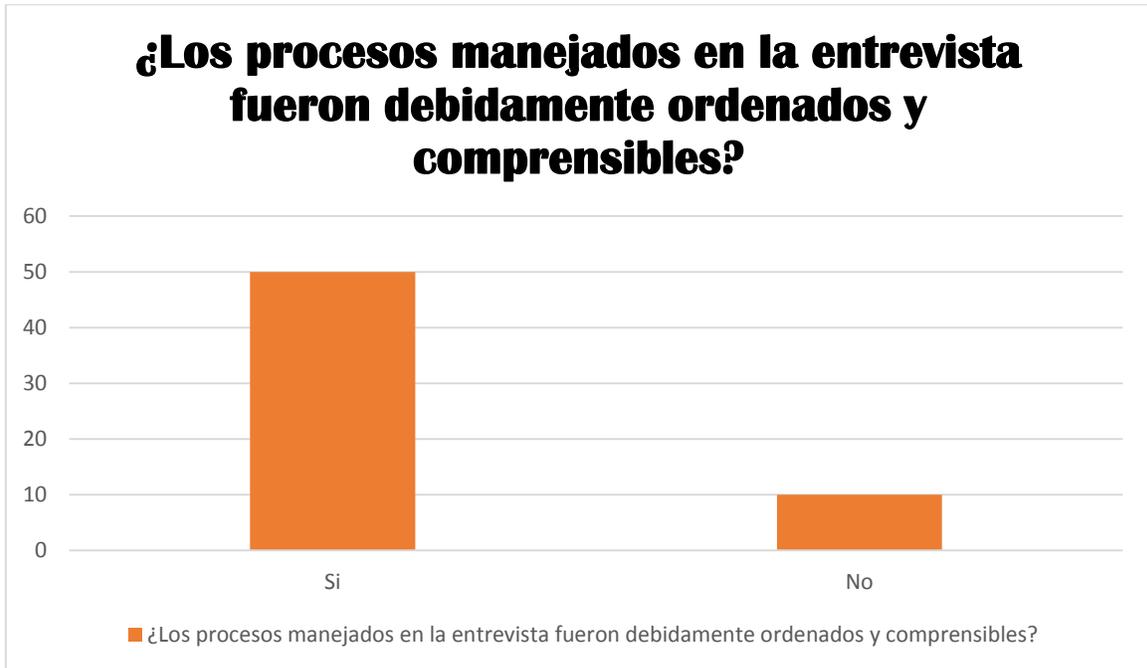
<https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

<http://www.aprendecapfruta.cl/descargas/recursos/10-manual-de-procedimiento-de-reclutamiento-y-seleccion/file>

ANEXOS

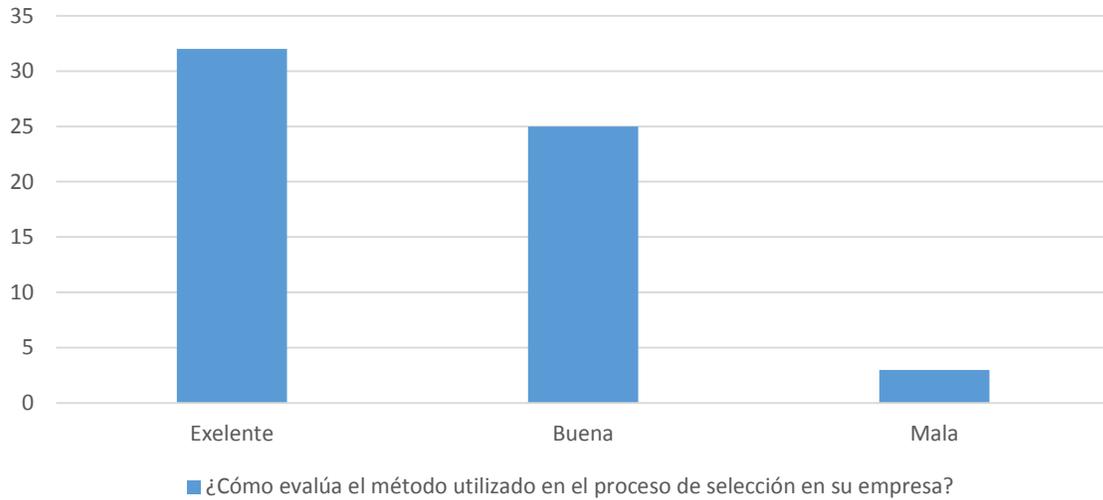






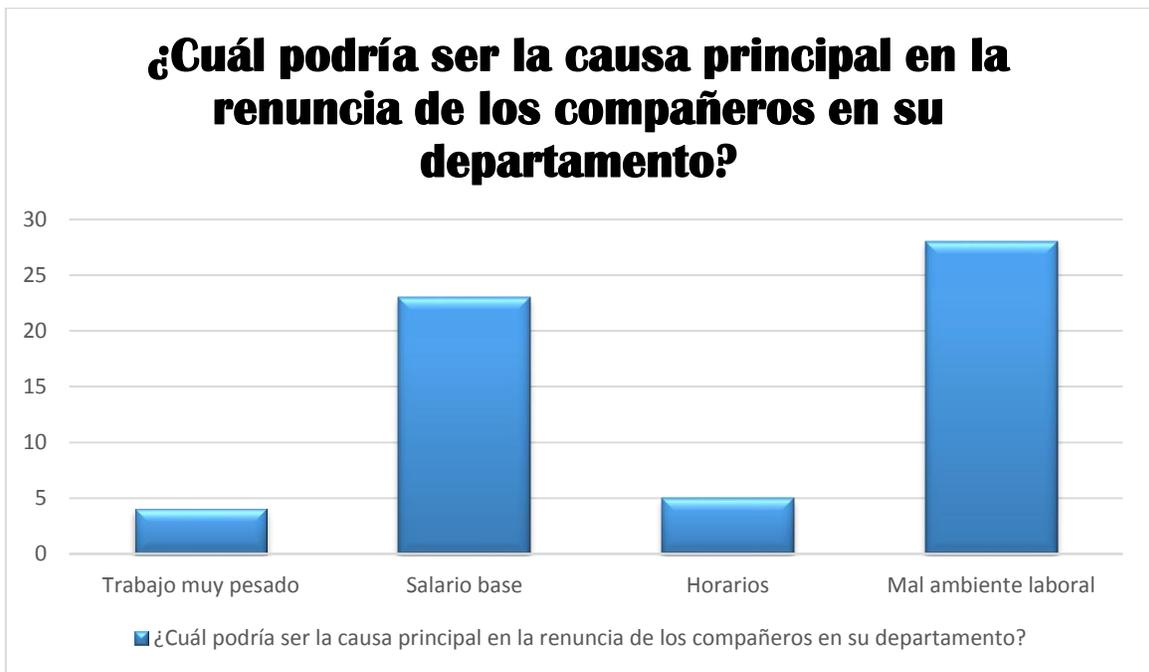


¿Cómo evalúa el método utilizado en el proceso de selección en su empresa?



¿Cuál considera usted que es el principal problema a la hora de buscar empleo?





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Entrevista Investigativa sobre el Diseño del Manual para el Proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección para la Contratación de Personal en la Compañía

Parts Plus S.A. de C.V.

DIRIGIDO A: Personal encargado del Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, específicamente en el Departamento de Gestión Humana.

OBJETIVO: Recabar los datos e información necesaria para la elaboración de Manual de Proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección para contratación de Personal en la Compañía Parts Plus S.A de C.V.

INDICACIÓN GENERAL: A continuación, se detallan una serie de preguntas que deberá responder de manera objetiva.

INDICACIÓN ESPECÍFICA: Contestará de forma verbal al entrevistador, y este tomará nota de sus respuestas.

1. ¿Utilizan un sistema específico y detallado para realizar cada etapa del proceso de reclutamiento, entrevista y selección?
No.
2. ¿Se auxilian con alguna entidad para servicio de reclutamiento?
Algunas veces, con las plazas más exigentes.
3. ¿Cuáles son los procedimientos del proceso de reclutamiento y de selección de personal en la empresa actualmente?
 - 1- Publicación de Plaza
 - 2- Filtro de CV
 - 3- Entrevista Telefónica
 - 4- Entrevista Presencial
 - 5- Pruebas de conocimiento, pruebas Lógica, Prueba psicométricas (en algunos casos).

- 6- Entrevista con jefe de Inmediato.
- 7- Contratación.
4. Desde la difusión de la plaza disponible, hasta la selección del candidato elegido, ¿Cuánto tiempo pasa para que una persona sea seleccionada?
Depende de la plaza a contratar, para las plazas operativas 1 semana aproximadamente, plazas de Jefatura de 2 semanas a 3.
5. ¿Cuáles son los requisitos generales, con los que debe cumplir el perfil para las diferentes plazas?
Experiencia mínima de 3 años
Solvencia de Ley en orden.
6. ¿Las personas que contratan tienen la experiencia requerida para cubrir el puesto, y si esto es así hasta qué punto?
Para las plazas administrativas y ventas las experiencias son requisitos indispensables, por lo cual si se es tomado en cuenta para el proceso es porque cumplen con las mismas. El en área de puestos como bodega no es tan indispensable la experiencia, esta va más enfocada a condición física la que se requiere.
7. ¿Cuál es la plaza más solicitada?
Unidad de Servicio a Domicilio.
Encargado de Sucursal
8. ¿Qué plazas son las más difíciles de encontrar?
Encargado de Sucursal.
9. ¿Funciona mejor la promoción interna o externa?
Es variable, si la plaza requiere de habilidades y competencias blandas puede funcionar una promoción interna, ahora bien, si la plaza requiere de experiencias amplias en cuanto a competencias resulta mejor una promoción externa.
10. ¿Cuáles son las pruebas que se le realizan a los entrevistados?

Puestos Operativos

Test Raven

Conocimiento de Piezas

Puestos Administrativos

Pruebas de conocimiento teórica

Prueba de conocimiento Práctica

Prueba Lógica

Gerencia Ventas

Pruebas Psicométricas

Prueba Psicológica

11. ¿Cuánto tiempo dura la entrevista?

Puestos Jefatura 1 hora aproximadamente.

Puestos Operativos 30 min.

12. ¿En qué momento se decide si proseguir con la entrevista o cancelarla y cuanto a que parámetros si existiese?

En el momento de la entrevista telefónica se puede decidir si proseguir con el proceso.

13. ¿Cuánto tiempo y que tipo de inducción se les da al personal contratado?

Para plazas Jefatura, administrativa y ventas inducción dura aproximadamente 1 mes, pasando por todos los departamentos administrativos, operativos y ventas. Posteriormente se les hace una evaluación final para ver que tanto se aprendió en el proceso de inducción.

14. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección de personal?

Algunas veces.

15. ¿Cómo se podría mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en Parts Plus S.A de C.V?

Primeramente establecer los procesos de solicitud debidamente ordenados, podría ser una requisición de Plaza.

Respetar el tiempo estipulado por RRHH para ser hacer efectiva la plaza.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



Cuestionario para la Investigación: Diseño del Manual para el Proceso de Reclutamiento,

Entrevista y Selección para la Contratación de Personal en la Compañía Parts Plus S.A. de C.V.

DIRIGIDO A: Personal encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Recabar los datos e información necesaria para la elaboración de Manual de Proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección para contratación de Personal en la Compañía Parts Plus S.A de C.V.

INDICACION GENERAL: A continuación, se detallan una serie de preguntas que deberá contestar marcando con una X según su criterio.

PREGUNTAS CERRADAS

1- ¿Conocía la empresa antes de aplicar a la plaza?

Sí No

2- ¿Qué referencias había tenido de la empresa?

Buena Mala Ninguna

3- ¿Cómo se enteró de su plaza actual antes de aplicar?

Redes Sociales Bolsa de Trabajo Fuente Interna

4- ¿Cuáles de los siguientes puntos según lo vivido es más importante en su Curriculum a la hora de una entrevista?

Edad Experiencia Estudio Personalidad

5- ¿El reclutador le dejó claro todos los puntos a evaluar antes de comenzar el proceso?

Sí No

6- ¿Los procesos manejados en la entrevista fueron debidamente ordenados y comprensibles?

Sí No

7- ¿Cuántas pruebas psicológicas le realizaron en la entrevista?

1- 2- 3- Ninguna

8- ¿Cuántas pruebas de conocimiento le hicieron en la entrevista?

1 - 2- 3- Ninguna

9- ¿Cómo evalúa el método utilizado en el proceso de selección en su empresa?

Excelente Bueno Excelente

10- ¿Cuál considera usted que es el principal problema a la hora de la búsqueda de un empleo?

Experiencia Salario Horarios Poca oportunidad

11- ¿En su empresa le dan oportunidad de crecimiento laboral?

Si No Pocas Veces

12- ¿Cuál podría ser la causa principal en la renuncia de sus compañeros en su departamento?

Trabajo muy pesado Salario bajo Horarios Mal ambiente laboral

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



Guion de Observación para la Investigación: Diseño del Manual para el Proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección para la Contratación de Personal en la Compañía Parts Plus S.A. de C.V.

GUIÓN DE OBSERVACIÓN

En el proceso para el diseño del manual de reclutamiento, entrevista y selección para la contratación de personal en la compañía Parts Plus S.A de C.V, específicamente en el departamento de Gestión Humana, se estará observando los diferentes métodos, procesos, acciones y tareas que la empresa utiliza a la hora de gestionar una nueva plaza, como lo son:

- Herramientas de las que se auxilia el personal de Gestión Humana.
- Currículos, forma de evaluación y/o filtrado.
- Funciones de cada personal del departamento.
- Test de conocimientos.
- Pruebas psicológicas.
- Fuentes de aplicación que la empresa utiliza
- Clima laboral.
- Personal capacitado, en la gestión del proceso de reclutamiento.
- Plazas con más rotación

Entre otros puntos fundamentales como lo pueden ser: tiempos de evaluación de las pruebas y el proceso, efectividad del trabajo de gestión humana, responsabilidad y objetividad del personal a cargo del proceso; que son necesarios de indagar a la hora de realizar un proceso, para la contratación desde el reclutamiento hasta completar los 3 meses de prueba.