

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE EVALUACIONES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO OUTSOURCING PARA LA MEDIANA EMPRESA PR MEDIA S.A. DE C.V., UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

PRESENTADO POR:

DELGADO CANDIDO, GILDA VILMA	DC87006
JORGE DEODANES, ELISEO ERNESTO	JD14005
SORIANO GUARDADO, JOSÉ DANIEL	SG14039

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2023

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: Phd. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

JURADO CALIFICADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Lic. Esaú Artiga Mejía (Docente Asesor).

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2023

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado la fuerza y sabiduría para culminar con esta etapa de mi vida, por siempre motivarme a seguir adelante y darme las fuerzas para no rendirme. A mi madre, Roxana Guardado que nunca dudo de mí y mis capacidades, siempre estuvo presente y apoyándome en las noches de desvelo, también quiero agradecer a Karla Cabrera, que fue una pieza fundamental en esta etapa de mi vida y un gran apoyo en mi trabajo de graduación. A nuestro asesor Lic. Esaú Artiga por brindarnos su apoyo y conocimiento en todo este trayecto ya que sin su paciencia y dedicación este logro no sería posible.

José Daniel Soriano Guardado

A Dios todopoderoso y a la Virgen Santísima, le doy las gracias, por concederme la sabiduría y entendimiento necesario para salir adelante y permitirme culminar con éxito mi carrera, sin apartarme de su camino. A mis padres, por su comprensión y por todas sus oraciones. Al padre de mis hijos, por su apoyo incondicional. A mis hijos e hija, por su paciencia y darme ánimos a seguir adelante. A mis hermanos y familiares, por darme muchos ánimos. A mis maestros por compartir sus conocimientos. Compañeros de tesis, por la dedicación y comprensión, lo que permitió la realización de este trabajo. A mi asesor, que contribuyo al enriquecimiento de nuestro trabajo de investigación.

Gilda Vilma Delgado Cándido.

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por permitirme finalizar esta etapa de mi vida, por la sabiduría otorgada, por brindarme una familia maravillosa y por nunca abandonarme en este proceso. A mis padres y hermanos, que siempre creyeron en mis capacidades, por darme el ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo, por darme su apoyo y cariño absoluto cuando más lo necesité, también quiero agradecer a Elvia Cubias quien es una persona importante en mi vida, por el gran amor y apoyo incondicional para culminar mi carrera universitaria, por fomentarme el deseo de superación y de triunfo en la vida, animándome a seguir adelante y no rendirme en este proceso, agradecer al Lic. Esaú Artiga por la comprensión que tuvo al grupo de trabajo.

Eliseo Ernesto Jorge Deodanes.

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción	iii
Capítulo I: Generalidades y marco teórico de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo outsourcing para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.....	1
A. Marco Histórico.....	1
1. Antecedentes del outsourcing.	1
2. Aspectos generales del outsourcing.	1
3. Antecedentes del outsourcing en El Salvador.....	2
4. Antecedentes del reclutamiento de personal	3
5. Reclutamiento interno y externo	5
6. Antecedentes sobre la selección de personal.	8
B. Antecedentes PR MEDIA S.A. DE C.V.	13
1. Origen de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	13
2. Estructura organizativa.....	14
3. Filosofía de la empresa.....	14
4. Valores institucionales	15
5. Servicios que ofrece la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	15
6. Derechos y deberes de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.	15
C. Marco Legal.....	17
1. Constitución de la república de El Salvador	17
2. Reglamento de la ley de servicios internacionales.....	18
3. Ley contra el lavado de dinero y otros activos.....	20
4. Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.....	21
5. Ley aduanera	21
6. Código de comercio	22

7. Código tributario	23
8. Ley de creación del instituto salvadoreño de pensiones (ISP).....	23
9. Ley del instituto salvadoreño del seguro social (ISSS).....	25
10. Código de trabajo	26
D. Marco institucional.....	27
E. Marco teórico conceptual	28
1. Definición de diseño	28
2. Recursos humanos.....	28
3. Área de recursos humanos	29
4. Integración de recursos humanos	29
5. Subsistema de auditoría de recursos humanos	29
6. Reclutamiento de personal	31
7. Selección de personal	34
8. Inducción.....	35
9. Evaluación.....	35
10. Evaluación de desempeño	36
11. Diseño de puestos.....	36
12. Análisis y descripción de puestos.	39
13. Manual	42
14. Manual de descripción de puesto	42
15. Capacitación	42
16. Análisis FODA	44
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual que permita determinar las condiciones actuales de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo outsourcing para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.	46
A. Importancia	47
B. Objetivos	47

C. Metodología y técnicas de la investigación	48
1. Métodos.....	48
2. Tipo de investigación	48
3. Diseño de la información	49
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	49
a. Técnica.....	49
b. Instrumentos.....	50
5. Fuentes de información	50
6. Ámbito de la investigación.....	50
7. Unidad de análisis	51
8. Determinación del universo y muestra.....	51
9. Procesamiento de la información	51
10. Alcances de la investigación	52
11. Limitantes de la investigación.....	53
D. Diagnóstico de la situación actual de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	53
1. Información general del personal.....	53
a. Género.....	53
b. Tiempo de trabajar en la empresa	53
c. Edad	54
d. Nivel académico.....	54
2. Análisis de la identidad	54
a. Filosofía organizacional.....	54
b. Estructura organizativa	54
3. Análisis del diseño de evaluaciones de reclutamiento y selección personal actual.....	55
a. Sistema de recursos humanos	55
b. Fuentes de reclutamiento	55
c. Selección.....	56
d. Inducción.....	56
e. Evaluación.....	57

f. Capacitación.....	58
g. Análisis FODA.....	58
E. Conclusiones y recomendaciones	62
Capítulo III: Diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo outsourcing para contratar candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	
A. Importancia	64
B. Objetivos	65
C. Propuesta de la filosofía institucional para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V...66	
1. Filosofía institucional.....	66
2. Estructura Organizativa.....	68
3. Políticas de selección y contratación de personal para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	70
D. Reclutamiento	72
1. Reclutamiento interno	72
2. Reclutamiento externo	73
E. Pruebas a realizar en el proceso de selección.....	75
1. Análisis curricular	75
2. Prueba técnica	77
3. Pruebas psicológicas	78
4. Entrevista de selección.....	78
5. Contratación	84
F. Propuesta de inducción.	85
G. Diseño del perfil de puestos.....	85
1. Manual de descripción puestos	88
2. Estructura organizativa.....	91
H. Evaluación del desempeño.....	100

1. Método de evaluación por competencias	100
I. Plan de capacitación	106
J. Plan de implementación	109
1. Objetivos	109
2. Recursos a utilizar	109
3. Presupuesto	110
4. Análisis costo-beneficio	112
5. Cronograma de actividades	114
K. Listado de referencias	115

TABLAS

Tabla N° 1	Contratación de nuevo personal (salario).....	110
Tabla N° 2	Contratación del nuevo personal (cotización patronal).....	111
Tabla N° 3	Capacitación del personal.....	111
Tabla N° 4	Presupuesto de anual del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo.	112

FIGURAS

Figura N° 1	Cuadrantes dominancia cerebral de Herrmann.....	11
Figura N° 2	Estructura organizativa actual	14
Figura N° 3	Estructura organizativa propuesta	68
Figura N° 4	Estructura organizativa propuesta	91

CUADROS

Cuadro N° 1. Marco legal.....	27
Cuadro N° 2. Fortalezas y debilidades de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.	59
Cuadro N° 3. Oportunidades y amenazas de la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.....	61
Cuadro N° 4. Entrevista de selección. (En Inglés).....	81
Cuadro N° 5. Entrevista de selección. (En Español).....	82
Cuadro N° 6. Perfil del puesto.....	86
Cuadro N° 7. Requisitos del perfil de puesto.	87
Cuadro N° 8. Funciones del perfil de puesto.....	87
Cuadro N° 9. Perfil de puesto, agente de atención al cliente.	92
Cuadro N° 10. Perfil de puesto, agente de ventas.	93
Cuadro N° 11. Perfil de puesto, agente virtual.....	94
Cuadro N° 12. Perfil de puesto, reclutador.....	95
Cuadro N° 13. Perfil de puesto, leads specialist.....	96
Cuadro N° 14. Perfil de puesto, underwriter (auditor de pólizas).	97
Cuadro N° 15. Perfil de puesto, pending documentation analyst.....	98
Cuadro N° 16. Perfil de puesto, auxiliar contable.	99
Cuadro N° 17. Formulario de evaluación de desempeño por competencias.....	101
Cuadro N° 18. Valor porcentual asignado por competencias.	103
Cuadro N° 19. Resultados de evaluación.	105
Cuadro N° 20. Programa de capacitación.....	108

ANEXOS

Anexo N° 1 PR MEDIA S.A. DE C.V., Formato de entrevista dirigida al gerente de recursos humanos.

Anexo N° 2 PR MEDIA S.A. DE C.V., Entrevista dirigida al gerente de recursos humanos.

Anexo N° 3 PR MEDIA S.A. DE C.V., Formato de cuestionario, dirigido al personal operativo.

Anexo N° 4 PR MEDIA S.A. DE C.V., Cuestionario dirigido al personal operativo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se origina por la información proporcionada por el gerente de recursos humanos de PR MEDIA S.A. DE C.V., quien expresó por medio de una entrevista la necesidad de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo ya que los empleados presentan problemas al momento de ejecutar labores, esto se origina debido a que el departamento de recursos humanos no cuenta con un diseño adecuado al momento de reclutar personal, dando como resultado que los empleados no cumplen con la expectativa que el puesto demanda.

La realización de la investigación se llevó a cabo con el fin de proporcionar un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo, que permita contratar candidatos idóneos para el mejoramiento de la empresa y por ende que el desempeño del personal operativo sea el esperado.

Para la investigación se utilizaron los métodos deductivo, analítico y sintético con el fin de identificar los problemas detalladamente y así brindar mejores resultados, se utilizó el tipo de investigación descriptiva ya que se observaron y detallaron situaciones realizadas por la empresa, el diseño de la investigación es no experimental debido a que se observó la problemática involucradas sin sufrir ninguna alteración.

El diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo se efectúa considerando la teoría que sustenta la investigación, la unidad de análisis donde se recolectaron los datos y un análisis FODA con el fin de conocer mejor y de forma más detallada la situación actual de la empresa, seguidamente se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

Por lo que al formular el diagnóstico se concluye que:

1. La empresa no cuenta con un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal idóneo, por lo que evita que la empresa no contrate a personal capacitado que cumpla con las expectativas que el puesto operativo demanda.
2. El proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado por personas que no cuentan con el debido conocimiento en esa área.
3. Se determinó la ausencia de manuales de puestos, evaluación del desempeño y capacitación del personal operativo lo que dificulta de manera significativa la mejora de la empresa.

Por lo tanto, se recomienda:

1. Crear un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal que permita contratar candidatos idóneos para los puestos operativos que necesita la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.
2. Contratar a un reclutador que facilite el proceso de contratación en la empresa, con el fin que cada nuevo personal cuente con las habilidades y características que se necesitan para desempeñar cada uno de los puestos.
3. Se sugiere implementar herramientas como manuales de descripción de puestos que sirvan de guía y apoyo al personal que identifiquen cuales son las tareas y responsabilidades que exige el puesto, así como una constante evaluación de desempeño para así capacitar al personal y por ende lograr mejorar la productividad de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presenta un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., que permita contratar candidatos idóneos para cada uno de los puestos operativos, con el fin de lograr una mejora en la productividad de la empresa.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que conforman la investigación:

Capítulo I: Detalla antecedentes históricos del Outsourcing, reclutamiento y selección de personal, generalidades sobre la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., tales como su filosofía, estructura organizativa y los servicios que ofrece, por otra parte, también se presenta el marco legal e institucional del caso ilustrativo. Además, se contemplan las generalidades de un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal las cuales incluyen definiciones relacionadas a la investigación.

El Outsourcing empresarial es una forma inteligente de contratar talento altamente capacitado, de esta manera, poder acceder a la tecnología que le permita el crecimiento de su compañía y potenciarla hacia el futuro. El Outsourcing permite optimizar la productividad, mejorando procesos administrativos e incluso brindando soporte a la gestión de finanzas de la empresa.

Capítulo II: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, partiendo del método, tipo y diseño, además de las distintas técnicas e instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria por medio de fuentes primarias y secundarias para llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos. Esto permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio a través de un análisis FODA del cual se elaboran conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III: Se presenta la propuesta de un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal operativo que permita contratar candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., en la cual se detalla la importancia y la filosofía institucional propuesta, estructura organizativa así como las políticas, manuales de descripción de puestos, el proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo, seguidamente por la evaluación de desempeño de los empleados operativos basado en competencias con el objetivo que haya relación entre lo que se evalúa y las actividades que realizan.

Capítulo I: Generalidades y marco teórico de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

A. Marco Histórico

1. Antecedentes del Outsourcing.

“Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. Muchas empresas subcontratan en el área de informática, recursos humanos, contabilidad y administración de activos e inmuebles, otras también lo hacen en el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería.

En este sentido, el Outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.

2. Aspectos Generales del Outsourcing.

El Outsourcing, dependiendo del tipo de negocio y de su aplicación, puede presentar diversas ventajas y desventajas que deben ser analizadas a la hora de considerar el impacto que este pueda tener en la empresa.

a. Ventajas

Entre las ventajas que tiene el Outsourcing para las empresas, podemos mencionar las siguientes:

- i. Permite reducir costos de manufactura y equipo.
- ii. Coloca más recursos humanos y tecnología a disposición de la empresa.
- iii. Da la posibilidad a la empresa de responder y adaptarse rápidamente a los cambios del negocio.
- iv. Permite a la empresa enfocarse en las áreas claves de su negocio.
- v. Permite a la empresa ser más competitiva

b. Desventajas

Mientras que, por su parte, algunas de las desventajas que puede presentar el Outsourcing para un negocio son las siguientes:

- i. Los costos del Outsourcing pueden terminar siendo mayores de lo previsto.
- ii. El cambio de empresa proveedora puede resultar económica y productivamente negativo.
- iii. Existe la posibilidad de perder el control sobre la producción.
- iv. La empresa contratante puede ver su trabajo copiado y su negocio perjudicado.
- v. Puede contribuir a la explotación y a la deshumanización del trabajador.
- vi. En el offshore Outsourcing (subcontratación de servicios para una empresa en otro país, a fin de encontrar mano de obra más barata), hay una mayor probabilidad de despidos de los trabajadores

3. Antecedentes del Outsourcing en El Salvador.

El término Outsourcing en El Salvador es conocido en la mayoría de sectores económicos y es común que subcontraten los servicios para la capacidad productiva y se han convertido virtualmente en una herramienta integrada en la organización.

Y es traducido como tercerización o externalización, es decir que una empresa contrata a una agencia o firma externa especializada, y se dice cuando una empresa subcontrata tareas, delega áreas o procesos de negocios a terceros, obteniendo así resultados desde el exterior, de modo que a partir de ahora un proveedor de servicios especializados, prestará los servicios de los que antes era responsable la empresa, en la que una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada eficientemente y más efectivamente por otras corporaciones, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio, esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central del negocio.

4. Antecedentes del Reclutamiento de Personal

a. Evolución del reclutamiento: Reclutamiento 1.0

“En la década de los 90, los procesos de selección eran más complicados, dadas las limitaciones que existían tanto para los reclutadores como para los candidatos, generalmente, se llevaba el currículum en mano a las empresas o por carta. Las ofertas de empleo se publicaban en periódicos. Se dio la era del papel sin duda, ya que todos los curriculum vitae se organizaban en carpetas y carpetas con cada proceso de selección.

Junto a ello, comienza el uso de internet y la web 1.0. Estas webs eran estáticas y no permitían adjuntar archivos, comentar o dar feedback. Finalmente, el reclutamiento se realizaba mediante bases de datos personales de cada empresa.

b. Reclutamiento 2.0

En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos por vía de la red. La revolución de internet y la web 2.0 dinámica, así como la inclusión de los teléfonos móviles, ofrecían una nueva versatilidad que hacía de la difusión de ofertas a través de internet una herramienta muy eficaz para la captación de candidatos.

Con el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, el profesional de recursos humanos consigue una aproximación bastante estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se podrían haber obtenido utilizando métodos convencionales. Los perfiles en las redes sociales bien gestionados y rigurosamente utilizados, nos permiten ver literalmente dentro del interior del candidato potencial.

Un análisis 2.0 hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y usando las aplicaciones y herramientas correctas, puede ayudarnos a confirmar si una persona posee el talento que buscamos para el puesto. Todo esto, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un considerable índice de certeza

c. Reclutamiento 3.0: Escalado cualitativo en evolución del talento.

Internet y el uso de teléfonos móviles ya forma parte de la vida diaria de cualquier profesional desde 2011. El acceso a la información y la inmediatez hacen que el reclutamiento sea cada vez más eficaz.

Redes sociales profesionales cada día agarran más fuerza, mejoran los portales de empleo online y los segmentan dependiendo el puesto vacante, también surgen los blogs especializados y demás herramientas que implican una gestión del reclutamiento multisite: la misma oferta de empleo puede estar activa en diferentes medios digitales y de esta forma, aumentar su impacto. Esta evolución del reclutamiento se traduce no solo en el cambio de la forma de gestionar la selección de personal, sino que también representa un nuevo horizonte en la captación de talento.

d. Reclutamiento 4.0: La revolución para captar talento

Es en la que nos encontramos en la actualidad y realmente, es una prolongación del reclutamiento 3.0 con una diferencia notable: la imagen de marca. No solo para las empresas, sino también para los candidatos: la denominada y más que conocida marca personal.

Actualmente es fácil encontrar candidatos que cuentan ya no solo con su perfil profesional en redes. También disponen de un portfolio, blog o red social en la que desarrollan algún proyecto o donde los reclutadores pueden observar su trayectoria y aptitudes en tiempo real.

Además, este contacto no se hace solo de forma unilateral. Los candidatos cada vez están más informados del mundo empresarial y tienen todas las herramientas a su alcance para generar feedback de gran interés para las empresas. Es algo innegable en las organizaciones y a lo que no podemos dejar de prestar atención: formar parte de la fuerza digital y anticiparnos a sus necesidades para estar en constante evolución.”¹

5. Reclutamiento Interno y Externo

a. Interno

“El reclutamiento interno, en otras palabras, es una forma de cubrir una nueva vacante de trabajo. Para ello, se elige entre individuos que ya se encuentran trabajando en la organización. Como consecuencia del reclutamiento interno, el empleado elegido puede ser ascendido a un puesto superior al que tenía en su misma área.

i. Proceso de Reclutamiento Interno

El proceso de reclutamiento interno, a cargo del departamento de recursos humanos, puede darse de diferentes maneras

- ✓ la empresa puede enviar un correo o comunicar de manera interna sobre la nueva vacante a cubrir. Luego, recibe a los candidatos y los evalúa como en cualquier procedimiento de selección, con pruebas y entrevistas.

¹ Estébanez Beatriz, Recursos Humanos 2019, <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

- ✓ Otra forma de reclutamiento interno es la promoción de los empleados, es decir, otorgar directamente un ascenso con base en el buen desempeño demostrado.”²

ii. Beneficios al Reclutamiento Interno

“A continuación, se detallan los principales beneficios del reclutamiento de personal interno:

- ✓ **Reduce costos:** la reducción de los costos es uno de los principales beneficios. al buscar trabajadores dentro de la propia empresa hay ahorro económico importante en la publicación de anuncios, etcétera.
- ✓ **Reduce tiempos de reclutamiento:** también reduce considerablemente los tiempos de reclutamiento, por ejemplo, por reducir los tiempos en pruebas de evaluación, ya que son conocidos para la empresa y no necesitan realizar pruebas evaluación para conocer sus aptitudes y destrezas.
- ✓ **La empresa ya conoce tanto las fortalezas como las debilidades de los candidatos:** es otra de las grandes ventajas de este tipo de reclutamiento y es que, la empresa ya es conocedora de todas las habilidades y debilidades del trabajador.

iii. Desventajas al Reclutar Internamente

- ✓ El número de potenciales candidatos es limitado
- ✓ El talento fresco tiene ideas frescas que se podría estar perdiendo en un proceso de reclutamiento interno
- ✓ Los conflictos entre empleados pueden crecer por celos o inconformidad.
- ✓ El hecho de promocionar a un empleado deja una vacante libre en su antiguo puesto, por lo que se necesitara hacer un proceso de reclutamiento externo para ese puesto.”³

² Westreicher Guillermo , Ecomipedia 2001, <https://economipedia.com/definiciones/reclutamiento-interno.html>

³ UP Spain 2010, <https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-interno-es-la-mejor-opcion/>

b. Externo

“El reclutamiento externo es el proceso a través del cual se cubren las vacantes disponibles contratando a profesionales que no pertenecen a la empresa. Es decir, se busca a los candidatos en el mercado.”⁴

i. Ventajas del Reclutamiento Externo.

“Entre las ventajas del reclutamiento externo podemos destacar las siguientes:

- ✓ Permite que nuevos talentos, con ideas innovadoras, ingresen a la empresa.
- ✓ Durante el proceso de selección se recoge información de muchos candidatos que, aunque no puedan ser elegidos en ese momento, pueden ser llamados en un futuro para otro proceso de selección, o para cubrir una nueva vacante similar.
- ✓ Es posible captar una gran variedad de candidatos, por lo que existe, en teoría, una mayor probabilidad de elegir al mejor para cubrir la plaza vacante.

ii. Desventajas del Reclutamiento Externo.

- ✓ Es más costoso que el reclutamiento interno, pues la compañía debe invertir, por ejemplo, en la publicación de avisos en diferentes medios de comunicación.
- ✓ Requiere más tiempo que un proceso de reclutamiento interno. Los candidatos deben pasar pruebas de capacidad y entrevistas personales (posiblemente más de una).
- ✓ No motiva a los empleados actuales a mostrar su mejor desempeño para ser ascendidos.”⁵

⁴ kenjo Blog, 2006, <https://blog.kenjo.io/es/que-es-y-en-que-consiste-el-reclutamiento-externo>

⁵ Westreicher Guillermo Ibid.

6. Antecedentes Sobre la Selección de Personal.

Se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy fundamentales. Por ejemplo, en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

a. Procedimientos Tradicionales.

Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- i. Recomendaciones
- ii. Cartas de referencia
- iii. Referencias
- iv. Curriculum Vitae
- v. Entrevista
- vi. Período de prueba

b. El procedimiento Científico.

Consta de un sistema selectiva cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicológicas y psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados, los cuales son los siguientes:

Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.

- i. Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- ii. Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- iii. Realización de la entrevista preparada.
- iv. Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- v. Comprobación de referencias.
- vi. Examen médico adecuado al puesto.
- vii. Pruebas psicológicas adecuadas al puesto de la vacante.

Este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de puesto, y no incurre en parámetros poco objetivo que lleven a errores de selección.

c. Pruebas Psicológicas.

“Las pruebas psicológicas en un proceso de selección representan una fase de evaluación importante para realizar un filtro de candidatos, ya que en esta etapa se busca identificar y descartar algunas características importantes en el perfil del postulante. Lo que deben identificar los reclutadores, con estas pruebas, son los rasgos de la personalidad e identificar si cuentan con las características necesarias para desempeñar el cargo vacante.

Para todo postulante es importante reconocer cuáles son las pruebas psicológicas que se realizan en una entrevista de trabajo, de qué tratan estas pruebas y, para aquellos que ya han pasado por ellas, reafirmar sus conocimientos sobre cómo resolverlas y saber qué es lo que se está evaluando en cada una de estas pruebas.”⁶

⁶ Sánchez Alejandro, Orientación Universitaria 2018,
<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/5-pruebas-psicologicas-en-las-entrevistas-de-trabajo-3195.html>

Entre las pruebas más conocidas en la actualidad son:

i. Prueba de actitud.

▪ **Test de Herrmann (dominancia cerebral)**

“Es un instrumento que consta de 120 preguntas que se utiliza para conocer cómo el ser humano procesa la información y cuál es su estilo particular de aprendizaje. Dentro de este modelo, se explica que el cerebro presenta cuatro cuadrantes y que por lo general todos presentamos cierta predisposición hacia alguna de estas tipologías.

Herrmann analizó los diferentes estilos de pensamiento y de aprendizaje de todos los trabajadores induciendo con ello un mapa cerebral. A partir de ahí, desarrolló la teoría de los cuadrantes cerebrales para enunciar 4 tipologías, cuatro formas diferentes en que las personas, suelen aprender, pensar, crear, interaccionar y entender la realidad.

Esta dominancia cerebral se describe de la siguiente forma:

✓ **Tipo A: Personas Analíticas**

Ned Herrmann los llamó expertos. Es un tipo de perfil caracterizado por un estilo de pensamiento lógico, analítico y técnico. Son personas muy racionales que infieren datos a partir de hechos concretos. Asimismo, las personas analíticas suelen ser más bien competitivas e individualistas, además inteligentes, irónicas y con un gran sentido del humor.

✓ **Tipo B: Estilo Organizativo**

Tal y como la propia palabra explica, es un tipo de perfil organizado. No llevan a cabo ninguna acción sin haberla planificado con anterioridad, les gusta todo aquello que sea previsible, conservador y que quede además bajo su control.

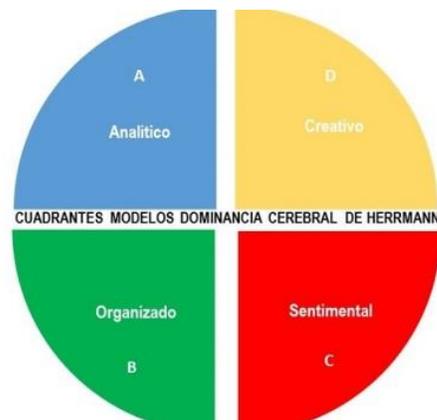
✓ **Tipo C: Relacional**

Hace referencia a esa dominancia cerebral que tiende a la emotividad, a la necesidad por conectar con los demás, a relacionarse para disfrutar de ese contacto social donde sentirse útil, donde dar y recibir. Son personas que saben comunicar, que son espontáneas, extrovertidas.

✓ **Tipo D: Experimental**

Hace referencia a esa personalidad caracterizada por una mentalidad holística. Son perfiles visuales, espontáneos y altamente creativos. Son personas a las que le gusta experimentar e innovar, aunque ello tenga algún riesgo asociado. Siempre miran al mañana, pero intentan aprender del presente para poder llegar cada día más lejos.”⁷

Figura N° 1 “Cuadrantes dominancia cerebral de Herrmann.”⁸



ii. Prueba de comportamiento

▪ **Prueba Cleaver**

“Es una prueba que muestra una descripción completa de la personalidad de una persona, debido a que predice ciertas conductas, en situaciones normales o bajo presión. Se dice que, en un proceso de selección de personal, describe la reacción del candidato ante una situación estresante y la forma en que desarrolla el trabajo en esa condición.”⁹

⁷ Sabater Valeria, La mente es maravillosa 2020, <https://lamenteesmaravillosa.com/dominancia-cerebral-cuadrantes-de-hermann/>

⁸ Agostini Ivelisse, Placeres PR 2014, <https://www.placerespr.com/conoce-tu-dominancia-cerebral/>

⁹ Cordova Vega Élidea, Gestión 2021, <https://gestion.pe/economia/management-empleo/estas-son-las-pruebas-psicologicas-mas-usadas-en-las-entrevistas-de-trabajo-empleo-seleccion-de-personal-pruebas-psicologicas-entrevista-de-trabajo-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>

“Clever proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas.

Esta prueba mide comportamientos y habilidades, se puede determinar cómo actúa la persona en un ambiente normal, cómo cambia su comportamiento si se encuentra motivada o se le motiva y cómo actúa bajo presión (ya sea que se le presione o se autopresione).

Además, mide las capacidades de: Empuje (Dominio), Influencia (Persuasión), Constancia y Apego (Cumplimiento) que posee la persona evaluada. Permite determinar si la persona posee las competencias laborales idóneas para un determinado puesto o bien la personalidad para desempeñarse en una profesión determinada.”¹⁰

¹⁰ Psicometricas 2022, <https://psicometricas.mx/clever>

B. Antecedentes PR MEDIA S.A. DE C.V.

1. Origen de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

La mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., es una agencia de Outsourcing que poco a poco ha ido creciendo en el país, ofreciendo los servicios de Outsourcing, ahora extendiéndose a ofrecerle servicio de contratación a empresas del exterior del país para poder realizar operaciones en El Salvador como lo es teleoperadores.

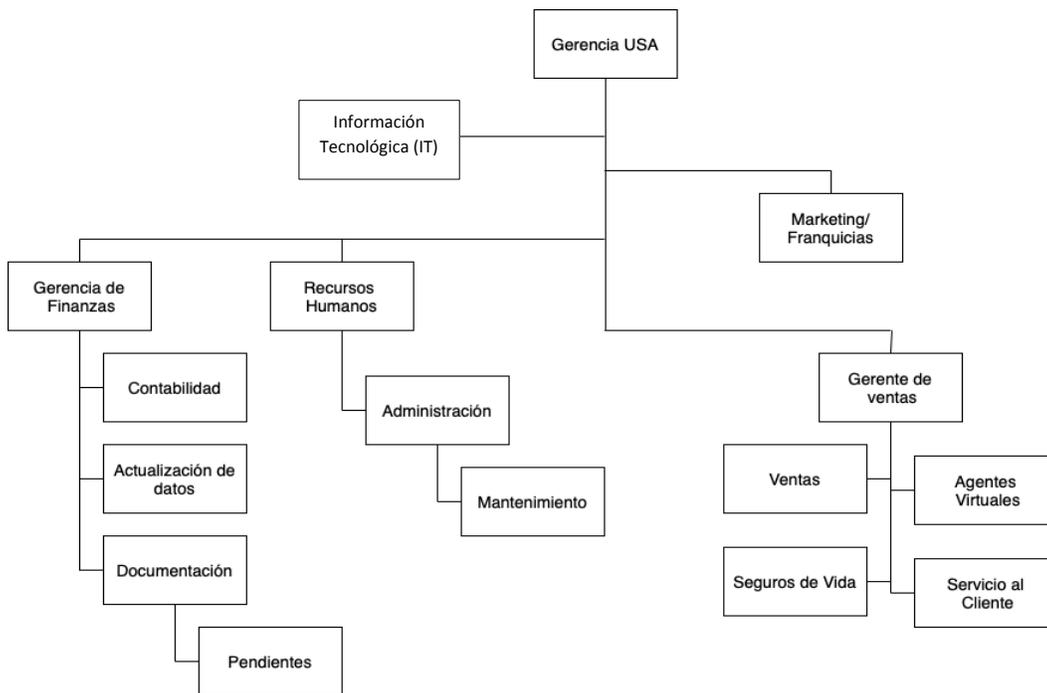
PR MEDIA S.A. de C.V., brinda servicio de contratación únicamente para la empresa estadounidense Veronica's Insurance, la cual ofrece servicio de aseguranzas de vivienda, de vida, auto y dental, la empresa que ejerce en el país como una empresa de teleoperadores, surgió como iniciativa de la propietaria Verónica Gallardo al observar la potencialidad de empresas teleoperadores en el país, inicio operaciones en El Salvador en el mes de abril de 2019, inició con cuatro empleados de marketing, y cuatro empleados administrativos y con veintiún personas a cargo del área operativa.

Actualmente la empresa cuenta con más de 100 empleados con visión de seguir creciendo a nivel nacional.

2. Estructura Organizativa

Organigrama general de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Figura N° 2 Estructura organizativa actual



Fuente: PR MEDIA S.A. de C.V., octubre 2020.

3. Filosofía de la Empresa

“A continuación, se muestra la filosofía empresarial de PR MEDIA, S.A. DE C.V.

a. Misión

Ofrecer el mejor servicio a las empresas públicas y privadas del país y a la clientela en general, con los precios competitivos, y con una atención personalizada, mediante una administración del talento humano altamente calificada en la demanda de actividades de servicios que se le ofrecen.

b. Visión

Ser una empresa líder en el mercado en los servicios de Outsourcing en la competitividad en área de recursos humanos con la ética y responsabilidad en todas las actividades que se ofrecen.

4. Valores Institucionales

- Compromiso
- Comunicación
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Integridad

5. Servicios que Ofrece la Empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

La mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ofrece servicios de mercadeo, de publicidad y contratación de personal para empresas ya sea nacionales o internacionales capacitando constantemente a los empleados para brindar así un proceso de selección correcto, contratando a los mejores candidatos para los diferentes puestos que se soliciten.

6. Derechos y Deberes de la Empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

La empresa sabe que la subcontratación es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato y esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Al contratarse contará con los aspectos generales siguientes en los recursos humanos de Outsourcing:

a. Referencias comerciales

Se revisa con quien ha trabajado y luego se solicitan referencias a donde han trabajado para saber la experiencia que ha tenido con dicha empresa.

b. Confiabilidad

Saber el tiempo que ha estado laborando y también si no hay cambios de domicilio o cambio de razón social, verificar que hayan estado operando de manera legal y la continuidad en las relaciones de trabajo.

c. Otorgamiento de finanzas

Es importante que al entregar la nómina a la administración exija que sea entregada una garantía de que existiese alguna contingencia las personas quedan protegidas con el pago de su salario.

d. Revisar pagos de cuotas e impuestos

Cuando a sus trabajadores se les dan de alta lo hacen con salarios menores o muchas veces no lo dan de alta y se hace importante exigir la planilla de pago y pago de impuestos.

e. Sistemas de control

La empresa que se contrate realmente sea el patrón, ya que muchas veces los empleados no están enterados de que existe una empresa quien les paga y quien es el jefe.

f. Delimitar responsabilidades

Debemos estar claro que la empresa que se contrate tenga el capital suficiente en caso de contingencias y que el personal no salga afectado si no la operación es no prudente.¹¹

¹¹ Información proporcionada por el gerente de recursos humanos.

C. Marco Legal

El marco legal que rige a la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., es la siguiente:

1. Constitución de la República de El Salvador

“**Art. 37.** El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 39. La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.

Art. 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.”¹²

¹² Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983

2. Reglamento de la Ley de Servicios Internacionales

La Ley de Servicios Internacionales (LSI), está contenida en once capítulos que; para el presente estudio, serán la base que prescriba los puntos más importantes a tomar en cuenta durante su desarrollo, entre los principales títulos cabe mencionar los siguientes: los procedimientos que los interesados deben realizar para obtener los beneficios que confiere esta ley, las actividades beneficiadas y los que serán los beneficiarios potenciales según la actividad que realicen, las responsabilidades y beneficios adquiridos al ser usuario directo de un parque de servicios, sobre los centros de servicios su autorización, beneficios y operaciones; además, esta normativa contempla las obligaciones y las sanciones a las que se ven sometidos los usuarios directos de parques y centros de servicios. El reglamento de aplicación de la Ley de Servicios Internacionales describe los procedimientos que son necesarios para poder llevar a cabo los objetivos planteados por la misma.

“Art. 1. La presente Ley tiene por objeto regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.

Art. 3. Para ser sujeto a los beneficios e incentivos fiscales que otorga la presente Ley, los inversionistas nacionales o extranjeros deberán registrar previamente el capital, de conformidad a la Ley de Inversiones, en la Oficina Nacional de Inversiones, ONI, la cual emitirá la resolución correspondiente en un plazo no mayor a 5 días hábiles.

Art. 4. Todo empleado, sea persona natural o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada, contratada o subcontratada, en forma permanente o eventual, por un beneficiario de la presente ley, para laborar o prestar servicios en un parque de servicios o centro de servicios debidamente calificado de conformidad a esta Ley, estará sujeto al pago de impuestos y de las obligaciones fiscales correspondientes. En el caso de los extranjeros no domiciliados no les será aplicable lo establecido en el artículo 158, inciso segundo, del Código Tributario.

Art. 7. La aplicación de la presente Ley corresponderá al Ministerio de Economía. La vigilancia y control efectivo del régimen aduanero y fiscal de los parques y centros de servicios corresponderá al Ministerio de Hacienda, conforme a esta Ley, su Reglamento y demás normativa fiscal.

El establecimiento, administración y funcionamiento de un parque de servicios, así como el otorgamiento de beneficios e incentivos fiscales a los respectivos titulares y de las empresas que en el mismo operen, será autorizado por el Ministerio de Economía, quien en adelante denominado “el Ministerio”, de conformidad a lo establecido en la presente Ley.

Art. 8. Los servicios a los que se refiere el inciso primero del artículo 5 de la presente Ley, deberán ser destinados a la exportación, según las disposiciones establecidas, entendiéndose como exportación, el servicio utilizado exclusivamente en el exterior o territorio extra-aduanal y prestado a un cliente domiciliado en el extranjero o territorio extra-aduanal; también se considera exportación el servicio a que se refiere el literal g), inciso primero, del artículo 5 de esta Ley, prestado a una persona natural o jurídica dedicada a la operación de líneas aéreas que realicen vuelos internacionales, independiente de su domicilio y donde utilice el servicio.

Los servicios contenidos en los literales a) y b), inciso primero, del artículo 5 de esta Ley, prestados por beneficiarios de esta Ley a una empresa beneficiada bajo el régimen de Zonas Francas o Depósito para Perfeccionamiento Activo, no causarán los impuestos correspondientes, incluyendo el impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, siempre y cuando dichos servicios estén directamente vinculados con la exportación de bienes, para lo cual deberá emitir factura de consumidor final consignando el nombre del prestatario del servicio y demás requisitos establecidos en el Código Tributario.

En el caso de las actividades contempladas en las letras a), b), c), d), e) y j) del inciso primero del artículo 5 de la presente ley, podrán destinar parte de sus servicios al mercado nacional.

La prestación de servicios al mercado nacional sólo podrá realizarse a contribuyentes debidamente inscritos en el Registro de Contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Dichas prestaciones causarán el Impuesto sobre la Renta, el de Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios e impuestos municipales correspondientes; el prestador de servicios adquiere la calidad de sujeto pasivo respecto de todos los tributos que se generen por dichas transacciones.

Art. 9. En las transferencias de bienes, servicios u otras operaciones que se realicen entre un beneficiario de la presente Ley y personas naturales o jurídicas establecidas en el territorio aduanero nacional, deberá aplicarse los precios de mercado.

Para efecto del inciso anterior, el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Impuestos Internos, en el ejercicio de sus facultades de fiscalización, podrá solicitar a los contribuyentes mencionados en este artículo, que presenten información detallada de las operaciones realizadas y con base a ello, efectuar los ajustes pertinentes en los costos, deducciones, ingresos, utilidades, pérdidas y cualquier otro concepto de las operaciones declaradas por los contribuyentes, mediante la determinación fehaciente del precio o valor de las operaciones en las cuales el contribuyente haya adquirido o enajenado bienes o servicios, para lo cual se aplicará el procedimiento establecido en el Código Tributario.¹³

3. Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos

“**Art. 1.** La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

Art. 2. La presente Ley será aplicable a toda persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, quienes deberán presentar la

¹³ Reglamento de la Ley de Servicios Internacionales, Decreto N°131 de 04 de diciembre de 2008, Publicado en el Diario Oficial N°235, Tomo N°381 del 12 de diciembre de 2008.

información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la Ley, nombrar y capacitar a un Oficial de Cumplimiento y demás responsabilidades que esta Ley, el Reglamento de la misma, así como el Instructivo de la UIF les determine. Se consideran sujetos obligados por la presente Ley.¹⁴

4. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

“Esta legislación tiene un aporte importante en cuanto a las operaciones que realiza un Call Center que se encuentra acogido bajo el régimen de la LSI, la cual define el servicio principal que estos brindarán destinado al comercio internacional, sin embargo estos pueden destinar servicios al mercado local, para esto deberá realizar un tratamiento diferente considerando que estas operaciones estarán fuera de la actividad incentivada por lo que serán causantes de impuestos de acuerdo a su respectivo hecho generador.

Por otra parte, en este marco se define el tratamiento de otro tipo de operaciones como internación e importación de bienes y servicios.”¹⁵

5. Ley Aduanera

“En esta legislación se dará el tratamiento al ingreso y permanencia de todos los bienes introducidos por los Call Center que se encuentre en un parque o centros de servicios, que sean destinados para la prestación de sus servicios, para los cuales estos bienes

¹⁴ Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos Decreto N°498 de 02 de diciembre de 1998, Publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341 del 23 de diciembre de 1998.

¹⁵Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto N°296 de 24 de julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316 del 31 de julio de 1992.

tendrán un carácter liberatorio y su plazo de permanencia será indefinido. Además de regular los bienes y servicios que no serán sujetos a beneficio por parte de la Ley de Servicios Internacionales por no ser considerados como necesarios para el desarrollo de la actividad incentivada.”¹⁶

6. Código de Comercio

“**Art. 17.** Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo 20.

Sociedades el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse. Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

No son sociedades las formas de asociación que tengan finalidades transitorias, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran con condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros, como sería la llamada sociedad conyugal; las que exijan para gozar de personalidad jurídica de un decreto o acuerdo de la autoridad pública o de cualquier acto distinto del contrato social y de su inscripción; y, en general, todas aquéllas que no queden estrictamente comprendidas en las condiciones señaladas en los tres incisos anteriores. A las formas de asociación a que se refiere este inciso, no les serán aplicables las disposiciones de este Código.

Art. 191. La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su

¹⁶Ley Aduanera, Decreto N°903 de 14 de diciembre de 2005, Publicado en el Diario Oficial N°8, Tomo N°370 del 12 enero de 2006.

abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

Art. 193. La sociedad anónima se constituirá por escritura pública, que se otorgará sin más trámites cuando se efectúe por fundación simultánea; o después de llenar las formalidades establecidas por esta sección, si el capital se forma por suscripción sucesiva o pública. Todo sin perjuicio de lo establecido en el Art. 25 de este Código.”¹⁷

7. Código Tributario

“En el Código Tributario se encuentran las regulaciones aplicables a todo tipo de entidades entre ellas a las sociedades acogidas bajo la LSI estableciendo obligaciones de carácter sustantivo y formal, los hechos que son causantes de retención de impuesto; períodos y plazos de presentación de retenciones de IVA e ISR, obligaciones y tratamiento fiscal que deberán tener respecto a los empleados sean estos nacionales o extranjeros; además, de las circunstancias en las que su aplicación se deberá realizar de conformidad a los alcances del mismo, obligaciones por nombramiento y presentación de dictamen fiscal anual.¹⁸

8. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Pensiones (ISP)

Art. 1. Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar

¹⁷ Código de Comercio Decreto No. 671 de 26 de mayo de 1970, Publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, de 31 de julio de 1970

¹⁸ Código Tributario, Decreto No. 191 de 28 de noviembre de 2018, Publicado en el Diario Oficial No. 233, Tomo No. 421, del 12 de diciembre de 2018.

las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal. Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

Art. 7. La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores. Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.”¹⁹

¹⁹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP), Decreto legislativo No 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No.243 tomo 375. de 23 de diciembre de 1996.

9. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

La Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social se crea con la finalidad de establecer una ley donde se pueda velar por los derechos relacionados a la seguridad pública, social y asistencia social para que los trabajadores y sus familiares estén asegurados y gocen de los beneficios. La institución encargada de la aplicación de esta ley corresponde al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

“**Art. 2** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.²⁰

²⁰ Ley del Seguro Social. Decreto No. 1263 de 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, del 11 de diciembre de 1953.

10. Código de Trabajo

“**Art. 1.** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas y la nocturna de treinta y nueve horas.

Art. 190. Se establecen los días de asueto remunerado, además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la Republica, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.²¹

²¹ Código De Trabajo. Decreto No. 15 de 23 de junio de 1971, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, del 31 de julio de 1971.

D. Marco Institucional

Cuadro N° 1. Marco Legal

N°	LEYES	INSTITUCIONES
1	Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
2	Ley de Servicios Internacionales	Ministerio de Economía
3	Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos	Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador y la Fiscalía General de la República
4	Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda de El Salvador
5	Leyes Aduaneras	Ministerio de Hacienda de El Salvador
6	Código de Comercio	Ministerio de Economía
7	Código Tributario	Ministerio de Hacienda de El Salvador
8	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Pensiones (ISP)	Superintendencia del Sistema Financiero
9	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro social
10	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

E. Marco Teórico Conceptual

Generalidades de un diseño de evaluación del reclutamiento y selección de personal. Antes de determinar en qué consiste un diseño de evaluación es necesario definir los siguientes términos.

1. Definición de Diseño

“La palabra diseño tiene un rango muy amplio de definiciones, ya que se aplica a muchas áreas del saber humano de manera más o menos diferenciada. Sin embargo, por diseño nos referimos generalmente a un proceso de prefiguración mental, es decir, de planificación creativa, en el que se persigue la solución para algún problema concreto, especialmente en el contexto de la ingeniería, la industria, la arquitectura, la comunicación y otras disciplinas afines.”²²

2. Recursos Humanos

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en distintos niveles: En el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.”²³

²² Equipo editorial, Etecé, Concepto 2021, <https://concepto.de/disenio/#ixzz6fCKVtr1i>

²³ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, octava edición. Mc Graw Hill Interamericana, México 2007. Pág. 94.

3. Área de Recursos Humanos

“Es una función y/o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.”²⁴

4. Integración de Recursos Humanos

Según Idalberto Chiavenato, “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema”²⁵

5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

“Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

²⁴ Significados 2013, <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Op Cit., Pág. 129

a. Proceso de Control

Es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

- i. Establecimiento de los estándares deseados.
- ii. Monitoreo del desempeño.
- iii. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
- iv. Acción correctiva si es necesaria.

b. Criterios de Control.

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

- i. El proceso debe controlar las actividades correctas.
- ii. Debe ser oportuno.
- iii. El procedimiento de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio.
- iv. El control debe ser exacto.
- v. Debe ser aceptado.

c. Medios de Control

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de lo establecido. Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

- i. Jerarquía de autoridad. La estructura organizacional establece los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes.
- ii. Reglas y procedimientos. La organización establece las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no se debe hacer.

- iii. Establecimiento de objetivos. Éstos sirven de guía para la acción de las personas.
- iv. Sistemas verticales de información. Este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y en el ascendente.”²⁶

6. Reclutamiento de Personal

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.”²⁷

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento de personal consta de las siguientes fases:

- i.** Qué necesita la organización en términos de personas.
- ii.** Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
- iii.** Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.”²⁸

²⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Op Cit., Pág. 441 - 446

²⁷ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, decimoprimer edición, México 2010, pág. 128

²⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Op Cit., pág. 149-150

a. El proceso de Reclutamiento

“El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de persona.”²⁹

“Según el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos, encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados que soliciten aplicar a la nueva vacante. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos, por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre las utilidades de la compañía.”³⁰

b. Herramientas de Reclutamiento

Departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal, utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar talento.

- **Candidaturas espontaneas.** Personas en búsqueda de empleo envían curriculums o solicitudes de empleo de forma voluntaria a las empresas para ofrecerse como futuros trabajadores. En ocasiones, la empresa no dispone de ofertas activas de

²⁹ Chiavenato, Idalberto Ibid., Pág. 155

³⁰ Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humanos, Op Cit., Pág 128

empleo en ese momento, pero quizá esta sea una forma por parte del trabajador de demostrar que está interesado en formar parte de esa empresa. Actualmente, las empresas están valorando mucho este tipo de candidaturas, ya que demuestra que los trabajadores no están esperando a contestar a una oferta de empleo, sino que están interesados en incorporarse a la empresa una forma activa.

- **Referencias de otros empleados.** Es posible que los actuales empleados de la empresa le comuniquen al departamento de recursos humanos algunas referencias de personas que conozcan. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- **Anuncios en prensa.** Los periódicos destinan secciones o algunas páginas a publicar ofertas y demandas de empleo. Es una herramienta que se sigue utilizando, pero con el paso del tiempo ha ido perdiendo fuerza en comparación de otras herramientas de reclutamiento más tecnológicas, aunque bien es cierto, que los periódicos ya incluyen sus páginas webs, apartados de empleo, donde colocar las ofertas y demandas de empleo.
- **Empresas de trabajo temporal o agencias de empleo.** Estas compañías se dedican a abastecer de trabajadores a las empresas, que en la mayoría de las ocasiones solicitan trabajadores de manera temporal. Las empresas comunican las necesidades de personal a las empresas de trabajo temporal o las agencias de empleo, y estas últimas, a través de sus bolsas de trabajo o publicando ofertas de empleo, se encargan de proporcionar a las empresas los candidatos con los requisitos exigidos.
- **Ferias de empleo.** Esta es una herramienta que comienza a utilizarse cada vez más, las empresas acuden a ferias de trabajo en búsqueda de talento, ya sean organizadas por patrocinadores, universidades o por la propia empresa.

La mayoría de universidades organizan una o varias ferias de empleo anuales, a través de las cuales empresas aprovechan para publicitar su marca y buscar talento universitario.

- **Jobsites o portales de empleo.** Son páginas web a través de las cuales las organizaciones publican ofertas de empleo. Las nuevas tecnologías y la aparición de internet, hizo que publicar en estos portales de empleo fuera mucho más rápido y eficaz para reclutar personal que hacerlo a través de la prensa. En los portales de empleo no solo pueden publicar ofertas de empleo las empresas, sino que también los candidatos pueden publicar sus curriculums y acceder a las numerosas ofertas publicadas por las empresas de cualquier parte del mundo, tenemos de ejemplo: CompuTrabajo, Tecoloco, entre otras.
- **Redes sociales.** Reclutar utilizando las redes sociales como herramienta para filtrar y evaluar candidaturas. Redes sociales como LinkedIn, son utilizadas hoy en día más que cualquier otra herramienta de reclutamiento por parte de los expertos en búsqueda de talento.

7. Selección de Personal

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante”

8. Inducción

“Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones.

Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizadas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes; además, simultáneamente, apoyándose a desprenderse de viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado.”³¹

9. Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el supervisor debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador.

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Por lo que, la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

³¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Op Cit., pág. 196.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.”³²

10. Evaluación de Desempeño

“Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento.

Por consecuencia, para poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.”³³

11. Diseño de Puestos

“El diseño de puestos de trabajo se refiere a todos aquellos procedimientos llevados a cabo con el fin de elaborar un ambiente de trabajo agradable con todos los instrumentos que el trabajador necesita para que realice sus actividades cómodamente y de la mejor manera. Finalmente, el objetivo del diseño del puesto de trabajo es facilitar a los empleados un entorno saludable para el desarrollo de sus actividades, se debe conocer

³² Villegas Ayala Sabino, Auditoool 2012, <https://www.auditoool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>

³³ Asociación Española para la Calidad (AEC) 2019, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

que, junto al estudio de estas condiciones de trabajo, es posible crear el mejor ambiente laboral para los trabajadores que hacen vida en una empresa o compañía.

i. Características del Diseño de Puestos

- **Alcance.** Hace referencia al número de tareas o actividades que conlleva el puesto. Cuanto mayor sea el número de tareas desempeñadas, más se tardará en cumplir con el trabajo.
- **Profundidad.** Es la discrecionalidad que posee el trabajador para decidir las actividades y los resultados del puesto. Se dice que un puesto es tanto más profundo cuanto mayor discrecionalidad tiene. La profundidad depende de la autoridad delegada que tenga el empleado, pero también de su propia actitud personal.
- **Relaciones entre puestos.** La base de las relaciones entre puestos está en las relaciones interpersonales. Establecer relaciones que favorezcan la comunicación entre las personas es fuente de satisfacción para los individuos.³⁴

ii. Modelos y Diseño de Puestos

• Modelo Clásico o Tradicional

“Es el utilizado por los ingenieros que comenzaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX.

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador.

³⁴ Administración de Recursos Humanos 2019, <https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/disenio-de-puestos-de-trabajo.html>

Este modelo pretende:

1. Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
3. Encontrar la mejor manera para que los trabajadores se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico.
6. Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica.

• **Modelo Humanista o de Relaciones Humanas**

Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo económicas (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales), con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas en la administración científica y el interés en la estructura, teoría clásica se sustituyeron por el interés en las personas.

• **Modelo Situacional**

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta las diferencias individuales y las tareas involucradas. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará. El diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

Existen cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos:

1. **Variedad:** Es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades.
2. **Autonomía:** Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
3. **Significado de la tarea:** Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.
4. **Identificación con la tarea:** Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.
5. **Retroalimentación:** Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad. Ésta le permite a la persona una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de un superior.³⁵

12. Análisis y Descripción de Puestos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido del puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un equipo las

³⁵ Sabrina y Emilio, Diseño de Puesto 2008, <http://areyu-klein.blogspot.com/2008/11/modelos-de-diseo-de-puesto.html>

tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

a. Análisis de Puesto.

Es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las posibilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

b. Descripción de Puestos.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

c. Tipos de descripciones de Puestos

• **Descripciones genéricas**

Se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas y proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes, ejemplo:

Contador mayor, incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor como:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

- **Las descripciones de Puesto específicas**

Estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Por ejemplo, el puesto específico de contador a cargo del libro mayor, debe identificar las relaciones de dependencia del puesto del Departamento Contable.

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos para la gestión de sueldos y salarios
- Organigrama
- Las descripciones de puesto son creadas por un empleador para detallar cada puesto de trabajo en la organización.
- Describe la misión, las tareas relacionadas con el puesto, la función general del puesto y las responsabilidades.³⁶

d. Análisis de Necesidades y Descripción del Puesto

Obtención de información sobre el puesto de trabajo a través de la descomposición del mismo, de manera que se procede al estudio de diferentes aspectos del puesto. Es una

³⁶ Casillas Silvia, Análisis y descripción de puestos 2016, <https://www.slideshare.net/silviakarbid7/analisis-y-descripcion-de-puestos>

lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidad de supervisión de un puesto.

13. Manual

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”³⁷

14. Manual de descripción de puesto

“El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Según Chiavenato, Consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace).”³⁸

15. Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

³⁷ Grupo Milenio 2014, <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>

³⁸ Respuestas Rápidas 2019, <https://respuestasrapidas.com.mx/que-es-un-manual-de-descripcion-de-puestos-segun-autores/>

a. Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

b. Ciclo de la Capacitación

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. **Insumos (entradas)**, como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. **Proceso u operación**, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. **Productos (salidas)**, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. **Retroalimentación**, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.”³⁹

16. Análisis FODA

“Las siglas FODA, DOFA o DAFO son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Variables del Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico de una determinada entidad (persona, comunidad, empresa u organización), a fin de evaluar su estado actual y, al mismo tiempo, calcular escenarios eventuales que puedan comprometer el desarrollo de planes futuros.

Fortalezas y debilidades: Se identifican las fortalezas y debilidades de una entidad, paso crucial para saber con qué recursos humanos, materiales o ambientales se puede contar de manera concreta (fortalezas) y cuáles se echan en falta o deben ser fortalecidos (debilidades).

Oportunidades y amenazas: Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, es necesario identificar las oportunidades y amenazas, es decir, circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo del proyecto en cuestión.”⁴⁰

³⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Op Cit., Pág.386-389

⁴⁰ Significados 2013, <https://www.significados.com/foda/> 20/04/2021

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual que permita determinar las condiciones actuales de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

PR MEDIA S.A. DE C.V., es una mediana empresa de Outsourcing que presta sus servicios a Veronica's Insurance, una empresa estadounidense la cual decidió expandirse internacionalmente aperturando una sede en El Salvador con el fin de generar más clientes.

Desde el inicio de sus labores la empresa ha crecido progresivamente sobre todo el área operativa ya que es el área donde más personal necesita la empresa debido al volumen de demanda de los servicios que presta, sin embargo, la empresa actualmente cuenta con problemas al momento de reclutar y contratar al personal operativo ya que no cuenta con un diseño de reclutamiento a seguir, lo que conlleva a que al momento de seleccionar el personal y que este ejerza sus labores no cumple con las expectativas que el puesto requiere.

El incremento de ventas de la empresa es altamente significativo por lo que evidentemente el número de empleados con los que cuenta actualmente no es suficiente para cumplir los estándares requeridos, dado a que las actividades por empleado tendrían que incrementarse, trayendo como resultado afectar el desempeño laboral de los empleados, por lo que frecuentemente requieren de nuevo personal operativo.

La empresa actualmente cuenta con personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, no cuentan con el debido proceso para facilitar y mejorar la captación de nuevo personal. Ante las condiciones mencionadas PR MEDIA S.A. DE C.V., expone la necesidad de realizar un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo, con el fin de mejorar y facilitar el proceso y de esta manera seleccionar al personal idóneo para la empresa.

A. Importancia

Se identificó en qué medida un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo puede contribuir a contratar candidatos idóneos ya que, la investigación de campo permitió identificar las condiciones bajo las cuales se procede en el reclutamiento y selección de personal operativo, además de investigar aspectos relacionados con la inducción, evaluación y capacitación de los empleados, obteniendo de ello información relevante. Con esta información se formuló el diagnóstico de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

B. Objetivos

General

Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita establecer procesos relacionados al diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal operativo de la mediana empresa PR MEDIA S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

Específicos

- a. Determinar cuál es la situación actual de la empresa por medio de métodos de recolección de información con el fin de recopilar datos indispensables para el estudio
- b. Identificar cuáles son las necesidades que tiene la empresa en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el personal operativo.
- c. Establecer cuáles son los principales factores que inciden en el proceso de reclutamiento y selección de personal facilitando así la creación de un diseño de evaluaciones que permita mejorar el proceso de captación de nuevo personal.

C. Metodología y Técnicas de la Investigación

1. Métodos

a. Métodos Deductivos

En la investigación se aplicó el método deductivo para identificar los problemas que afectan a la empresa mediante aspectos generales del tema en estudio e información de carácter legal para cada una de las variables involucradas, con el fin de obtener resultados precisos.

b. Método Analítico

Este método permitió descomponer a detalle cada una de las variables por separado, es decir los procesos de evaluación y selección de personal para la empresa en cada una de sus partes de manera individual para su estudio y conocer el efecto que cada una de las variables se obtuvo en esa situación.

c. Método Sintético

Este método se utilizó para determinar aspectos relevantes para la empresa enfocados en el diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal con el fin de crear soluciones para la problemática en estudio.

2. Tipo de Investigación

a. Descriptiva

Se observó la problemática en estudio en la cual se describieron situaciones, actitudes y procesos realizados por la empresa que van relacionados al recurso humano referente al proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

3. Diseño de la Información

La investigación que se realizó fue no experimental ya que el problema se presentó antes de iniciar la investigación, se analizaron y observaron las variables involucradas sin que estas fueran manipuladas por el equipo que realizó la investigación.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

a. Técnica

▪ Entrevista

Para la investigación se utilizó la técnica de la entrevista en la cual se trató de una conversación donde se presentaron los objetivos de la misma para generar confianza al representante y dirigente de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., se realizaron preguntas abiertas para la obtención de información que facilitó el análisis y la descripción de los problemas relacionados con la evaluación y selección de personal.

▪ Encuesta

La información se recopiló por medio de un cuestionario, las preguntas fueron elaboradas por el equipo de trabajo, y el tipo de preguntas fue cerradas con las opciones de respuestas que estaban contenidas en el instrumento de recolección de información, el cuestionario le fue leído previamente por el encuestador y fue contestado por escrito por las 50 personas que laboran en la mediana empresa PR MEDIA, S.A. de C.V. Así mismo también fueron consultados por el encargado de la evaluación y selección de personal idóneo con el objetivo de obtener información de datos fiables.

b. Instrumentos

Guía de Entrevistas

Con la guía de entrevista se recopiló información actual para el logro de los objetivos planteados en la investigación, la aplicación de esta herramienta fue esencial para la correcta recopilación de datos respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal. La entrevista consta de 33 preguntas y estuvo dirigida al Gerente General de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Cuestionario

Se realizó un cuestionario el cual estaba compuesto por preguntas cerradas y fue efectuada al personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., comprendido por 50 empleados; cuyo propósito era conocer la percepción de los trabajadores sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

5. Fuentes de Información

a. Primaria

Son aquellas que nos brindaron información de manera directa en la investigación, ya que esta información fue conformada por los datos obtenidos directamente del gerente general, personal que está dentro de la empresa laborando.

b. Secundaria

Esta investigación fue compuesta por investigaciones previas, por lo que fueron obtenidos por medio de libros, revistas, artículos escritos, y sitios web que proporcionaron información relevante y concerniente con el tema en investigación.

6. Ámbito de la Investigación

El desarrollo de la investigación se realizó en la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

7. Unidad de Análisis

En la realización de la investigación se tomaron como unidades de estudio al Gerente de recursos humanos, el personal operativo que labora en la empresa PR MEDIA S.A. de C.V.

8. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo 1

Estuvo integrado por la gerente de recursos humanos

b. Universo 2

Estuvo integrado por el personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., el cual consta de 50 empleados.

c. Muestra

Universo 2: Personal operativo

Para obtener la información del personal se realizó un censo, debido a que el número de empleados de la empresa son 50 y al ser todos encuestados pudimos obtener información precisa de la perspectiva de cada empleado.

9. Procesamiento de la Información

a) Tabulación

Al realizar la recopilación de la información por medio de los instrumentos que se utilizaron para dicha investigación, luego se procedió a la transcripción de los mismo en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde se transformó la información en datos estadísticos de cada una de las variables de estudio, donde se generaron gráficos que facilitaron la comprensión de los datos.

b) Análisis e Interpretación de Datos

Después de realizar la tabulación de la información se procedió al análisis de los datos obtenidos por la gerente de recursos humanos y del personal de PR MEDIA S.A. de C.V., estos fueron interpretados con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa respecto a conocer como la unidad de recursos humanos desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal.

10. Alcances de la Investigación

Mediante la investigación fue posible conocer las condiciones en las que se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, estableciendo aquellos factores positivos y negativos que inciden en dicho proceso.

Mediante la información recopilada también fue posible determinar los elementos necesarios para la elaboración de un diseño de evaluaciones de reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing que permita contratar candidatos idóneos para la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se contó con la participación de la gerente de recursos humanos y del personal operativo de la empresa con el objetivo de desarrollar una propuesta que permita contar con personal idóneo que posea las competencias y habilidades requeridas para el puesto a desempeñar.

Por lo que, también será posible generar una ventaja competitiva para la empresa pues de esta manera facilitará determinar cuáles son las áreas de mejora para los empleados y candidatos mediante un diseño de evaluaciones de acuerdo a los perfiles de cada puesto de trabajo.

11. Limitantes de la Investigación

Al momento de realizar la investigación se presentaron problemas para coordinar la entrevista con la gerente de recursos humanos de PR MEDIA S.A. DE C.V., ya que los horarios laborales no coinciden, debido a que al mismo tiempo se logró obtener la autorización para repartir las encuestas a los empleados operativos.

Al recopilar la información de los empleados por medio de la encuesta se tuvo un retraso según el tiempo que se había estipulado, ya que algunos de los empleados operativos tenían diferentes horarios por lo que para el equipo de investigación se volvió un reto ya que se tenía que regresar a la empresa en diferentes días y horarios para poder completar las 50 encuestas.

D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

1. Información General del Personal

a. Género

Con los datos obtenidos se pudo constatar que el 68% del personal que trabaja en la empresa es del género masculino, mientras que el 32% es femenino. Se observa que la empresa ofrece oportunidades laborales a ambos sexos, sin embargo, la mayoría son hombres. (Ver anexo N°4, literal A)

b. Tiempo de Trabajar en la Empresa

Más de la mitad de los empleados operativos tiene de 2 a más de 3 años laborando para la empresa lo cual es positivo, ya que refleja estabilidad laboral y oportunidad de trabajo considerando esto como una ventaja ya que los empleados conocen mejor el funcionamiento de la empresa. (Ver anexo N°4, pregunta 1)

c. Edad

Se determinó que el 86% del personal de la empresa posee 18 a 29 años de edad esto indica que la entidad cuenta con recurso humano joven ya que la mayoría de ellos son estudiantes y buscan oportunidades de crecimiento. (Ver anexo N°4, literal B)

d. Nivel Académico

Más de la mitad de los empleados cuentan con estudios técnicos y universitarios o están cursando una carrera de nivel superior con el fin de lograr un crecimiento dentro de la empresa ofreciendo sus conocimientos, esto es muy favorable para la empresa ya que dentro de los mismos empleados pueden contratar los puestos vacantes en la empresa necesite. (Ver anexo N°4, literal C)

2. Análisis de la Identidad

a. Filosofía Organizacional

Al realizar la recopilación de datos obtenidos por medio de la entrevista que se realizó a la gerente de recursos humanos se identificó que si posee misión, visión y valores lo cual permite una mejor orientación de cuáles son los objetivos que persigue la empresa, sin embargo, no se encuentran plasmados dentro de la instalaciones por lo que no todos los empleados operativos conocen la filosofía organizacional de PR MEDIA S.A. DE C.V., lo cual impide que no tengan una orientación de cuáles son los objetivos que percibe la institución y por lo tanto no se sientan identificaos con la misma . (Ver anexo N°2, preguntas 2 a la 5, Anexo N°4 22 y 23)

b. Estructura Organizativa

Según la entrevista realizada a la gerente de recursos humanos, la empresa si posee estructura organizativa pero no ha sido divulgada con los empleados, sin embargo, al momento de ser contratados se les hace saber la dependencia que tienen según el área que han sido asignados.

A pesar de ello dicha estructura organizativa no se encuentra elaborada según los criterios necesarios por lo cual se dificulta la identificación de las áreas y puestos de trabajo. (Ver anexo N°2, pregunta 2)

3. Análisis del Diseño de Evaluaciones de Reclutamiento y Selección Personal Actual

a. Sistema de Recursos Humanos

Al desarrollar la investigación se pudo determinar que dentro de la empresa si existe un departamento de recursos humanos, sin embargo, no cuentan con una persona en específico para la contratación y selección del personal, dicha área solo la integran la gerente de recursos humanos y su asistente son únicamente dos personas ejerciendo los roles que dicha unidad demanda, por lo que el gerente manifestó la necesidad de la creación de un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal y de una persona que se encargue únicamente de este proceso, esto con el fin que los nuevos procesos o actividades relacionadas con la contratación de nuevo personal se realicen de manera ordenada y eficiente, con el fin de mejorar el rendimiento del personal operativo. (Ver anexo N°2 pregunta 6 y 15)

b. Fuentes de Reclutamiento

Según los datos recopilados se determinó que el 56% de los empleados se enteró de la plaza vacante por medio de terceras personas, esto es una ventaja para empresa ya que sus mismos empleados y/o conocidos recomiendan trabajar en ella, mientras que otro 34% manifestó que se enteraron de la plaza vacante por medio de redes sociales y tan solo un 10% de los empleados aplicaron por medio de academias de inglés con las cuales la empresa tiene convenio con el fin de tener a personas que tengan un buen manejo del idioma inglés, lo que confirma la información que proporcionó la gerente de recursos humanos sobre los canales de distribución utiliza para captar nuevo personal. (Ver anexo N°2 pregunta 8 y anexo N°4 pregunta 2)

c. Selección

Por medio de la investigación se constató que el proceso de selección que se realiza previo a la contratación del personal operativo se ejecuta de forma transparente, generando así el mismo nivel de oportunidad para ser seleccionado entre todos los aspirantes, ya que realizan pruebas relacionadas al puesto de trabajo que se está buscando pueden ser pruebas gramaticales del idioma inglés, pruebas de escucha y habla de esta manera se busca contratar a las personas idóneas al puesto de trabajo haciendo uso de la ética laboral de la persona designada para la realización del proceso.

Cabe destacar que para ser seleccionado en el primer filtro del proceso de selección el candidato llena un formulario en línea respondiendo a preguntas relacionadas con el puesto.

Adicionalmente se expresó que el personal operativo goza de estabilidad laboral ya que en la información proporcionada a través de las encuestas se refleja que el personal está sujeto a un contrato de trabajo. (Ver anexo N°2 pregunta 9, 11 y anexo N°4 pregunta 6, 7 y 12)

d. Inducción

En la recopilación de la información para elaborar el diagnóstico se consultó acerca de la inducción que recibe el personal operativo cuando ingresa a la empresa, ante lo cual mediante la entrevista se manifestó que, el personal operativo recibe entrenamiento en el cual se abordan temas relacionados al nuevo puesto ya sea atención al cliente o ventas, donde se solventan dudas con respecto al funcionamiento puesto y manejo del sistema, consta de un periodo de 1 mes, luego de ese proceso los empleados son presentados como nuevos agentes operativos listo para comenzar labores oficialmente.

A través de las encuestas que se realizó al personal se constató que, si reciben una inducción previa para el desarrollo de las funciones, sin embargo, un 10% contestaron que no, ya que en ciertas áreas no recibieron la inducción previa.

El perfil de puesto de trabajo se le da a conocer al personal operativo cuando ingresa a la empresa, tomando en cuenta que un 34% de los empleados manifestó que realiza funciones que no están contempladas en la descripción del puesto, lo que refleja deficiencias en el desempeño de sus labores. (Ver anexo N°2 pregunta 13 y 14, Anexo N°4 pregunta 6, 7, 8, 26)

e. Evaluación

En todas las empresas es necesario realizar una revisión del trabajo que los empleados realizan, es así, como en PR MEDIA S.A. DE C.V., se realiza la evaluación del desempeño de su personal mediante diferentes métodos, con la finalidad de corroborar que las actividades descritas y explicadas para su puesto de trabajo se cumplan según lo acordado.

La evaluación del desempeño para el personal operativo se realiza 4 veces al año ante lo cual el personal está de acuerdo que la evaluación sea realizada con el periodo mencionado. Dentro de los criterios que se evalúan se encuentran eficiencia, conocimiento del trabajo y facilidad de adecuarse a nuevos cambios, la evaluación es realizada por el jefe inmediato y es el que toma la decisión cuál método utilizar para evaluar a sus empleados, según la encuesta respondida por los empleados los métodos más utilizados son: método por prueba de rendimiento, método de gestión por objetivos y autoevaluación. Por otra parte, también cuenta con criterios como medidas disciplinarias al no cumplir con los estándares requeridos, también realizan implementar capacitaciones en las áreas con más deficiencias y motivan a los empleados a mejorar su rendimiento con incentivos. (Ver anexo N°2 y anexo N°4 pregunta 13, 15 a la 18, 20)

f. Capacitación

Como parte del departamento de Recursos Humanos existe una sección de capacitación interna por lo tanto en la investigación se indagó si los empleados operativos también reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades laborales, ante lo cual se argumentó que existen pero se necesita más capacitaciones para que los empleados cuenten con las habilidades necesarias y que facilite el cumplimiento de estas con la finalidad de mejorar las laborales que realicen, a pesar de que se afirma que se brindan las capacitaciones existe un 32% de empleados encuestados que afirman lo contrario.

Posteriormente se consulta la frecuencia con la que se desarrollan estas actividades ante lo cual se estableció que existen opiniones contrarias ya que el jefe de Recursos Humanos expresa que estas se llevan a cabo trimestralmente, pero un 24% de los empleados argumentaron que se realizan semestralmente, y solo un 64% coincide que es trimestral ya que el 12% restante manifestó que son capacitados mensualmente.

Otro punto importante fue conocer de qué manera se determina el área en la cual capacitar, indicando que esto se establece a través del resultado de la evaluación del desempeño ya que es ahí donde se da a conocer las debilidades de cada empleado y también pueden ser realizadas por medio de temáticas solicitadas por parte de los empleados las cuales les gustaría reforzar. (Ver anexo N°2 pregunta 19 y 20 anexo N°4, pregunta 11 y 12)

g. Análisis FODA

i. Análisis interno

Para realizar el análisis interno de PR MEDIA S.A. DE C.V., se tomarán en cuenta diferentes aspectos y ventajas que la empresa posee, por lo cual se analizan las fortalezas, mientras que para conocer aquellos factores que reflejan una posición desfavorable se detallan las debilidades.

Cuadro N° 2. Fortalezas y debilidades de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisiones ilimitadas ▪ Horarios accesibles ▪ Estabilidad laboral ▪ Incentivos ▪ Prestaciones adicionales a la ley ▪ Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un reclutador ▪ Rotación de personal ▪ Personal no está capacitado de manera uniforme ▪ Evaluación de desempeño irregular ▪ No tienen manual de descripción de puestos ▪ Falta de empleados en el área de RRHH

- **Fortalezas**

En la entrevista realizada a la gerente general se determinó que la empresa posee fortalezas en cuanto a la ubicación que ya se encuentra en una zona transitada y accesible para llegar, también brinda estabilidad laboral y prestaciones adicionales a la ley ya que los empleados están sujetos bajo contrato, por otra parte, con relación a la encuesta realizada a los empleados manifestaron tener horarios flexibles que les permite seguir formándose académicamente, y en caso de los operadores de ventas tienen comisiones ilimitadas lo cual favorece a la empresa como incentivo a los empleados para mejorar y esforzarse cada día mas. (Ver anexo N°2 pregunta 7 y anexo N°4 pregunta 13, 14, 25)

- **Debilidades**

Una de las debilidades más grande que actualmente tiene PR MEDIA S.A. DE C.V., es que no cuenta con una persona específicamente como reclutador y actualmente dicho proceso lo realizan diferentes personas tales como: recursos humanos, gerente general y jefes inmediatos dependiendo la plaza vacante son ellos los que se encargan de

realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal lo que convierte eso una debilidad que ya no siguen los mismos proceso porque no tiene un proceso estándar a seguir, también cuenta con deficiencias en el área de evaluación de desempeño y capacitación lo que trae como consecuencia la rotación de empleados ya que, el personal operativo no encuentran un puesto en el cual se puedan desempeñar de una mejor manera, ya que un cierto porcentaje de los empleados respondió que no son capacitados ni reciben evaluación de desempeño. (Ver anexo N°4, pregunta 11, 12, 16, 17 y 18)

Al existir la falta de empleados en el área de recursos humanos es una gran debilidad para el empresa ya que no cuenta con el personal necesario para todas la tareas que dicho departamento requiere, por lo tanto, al momento de reclutar y seleccionar al nuevo personal se corre el riesgo de contratar a personas no aptas para el puesto que se solicita, por otra parte tampoco cuentan con un manual de puestos, lo que terminará perjudicando a la empresa, puesto que, al momento de reclutar al personal no cuentan un modelo a seguir lo que dificulta la contratación de personal idóneo ya que no cuentan con las características y competencias que buscan para un puesto en específico. (Ver anexo N°2 pregunta 17, 18 y anexo N°4 pregunta)

ii. Análisis externo

Para realizar el análisis externo de PR MEDIA S.A. DE C.V., se han tomado en cuenta diferentes variables en las cuales se presenta oportunidades o amenazas que puedan inducir en el área operativa.

**Cuadro N° 3. Oportunidades y amenazas de la mediana empresa PR MEDIA
S.A. DE C.V.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento en lo laboral ▪ En la inversión para crecer como empresa ▪ Personal con estudios avanzados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de salario base de la competencia ▪ Fenómenos naturales

- **Oportunidades**

Según la encuesta realizada a los empleados afirman que la empresa les ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente, tomando en cuenta que más de mitad de los empleados operativos son personas jóvenes que están estudiando un técnico o una carrera universitaria, lo que facilita crecer internamente dentro de la organización. Y según la información que fue proporcionada por la gerente de recursos humanos indica que la empresa cuenta con números favorables para aumentar el trabajo de los empleados por lo cual se verán en la necesidad de contratar a nuevo personal. (Ver anexo N°2 pregunta 10 y anexo N°4, pregunta 15)

- **Amenazas**

La competencia es una de las amenazas más significativas para la empresa, ya que, algunas de ellas ofrecen salario base superior al que ofrece PR MEDIA S.A. DE C.V., por lo que afecta de manera negativa al no incentivar a las personas a ser parte de la empresa, debido a que actualmente buscan las personas mejores remuneraciones en el ámbito laboral para poder satisfacer todas las necesidades que poseen, por otra parte, los fenómenos naturales son otra de las amenazas que afectan a la empresa ya que en el invierno, la zona exterior de donde laboran los empleados no corre el agua con normalidad lo que provoca cierta inundación a las afueras de la empresa, por lo que se vuelve incómodo y grave en caso el país se encontrara en una crisis lluviosa. (Ver anexo N°2, pregunta 21)

E. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a. La empresa caso ilustrativo no cuenta con un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo.
- b. Se observó que la empresa no cuenta con algún tipo de proceso o método estándar al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal, esto evita la mejora del desempeño en el área operativa ya que los procesos o actividades que están dentro del puesto no se realizan de manera ordenada y eficiente.
- c. Se identificó la ausencia de manuales para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de una manera correcta, por otra parte, con relación a la evaluación de desempeño, se realiza por diferentes métodos lo cual repercute a los resultados ya que no pueden ser comparados en un perfil de competencias, debido a que, no posee un resultado estándar, finalmente con respecto a la capacitación se observó que no se realizan de manera igualitaria ya que existe un porcentaje de ellos que no cuentan con la capacitación necesaria para mejorar y cumplir con las actividades que el puesto requiere.
- d. Se estableció que la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., no cuenta con una persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal y no realiza los procesos de una manera estándar a todos los empleados, ya que carece de un diseño de evaluaciones para la contratación para el personal operativo.

2. Recomendaciones

- a. Crear un diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para contratar a personal idóneo para la empresa y que contribuya al mejoramiento del rendimiento de cada uno de los empleados.
- b. Se recomienda a la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., utilizar un proceso estándar al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, para lograr captar a los candidatos idóneos y que de esta manera la empresa logre un mejor rendimiento a nivel operativo.
- c. Se sugiere implementar estrategias como manuales de descripción de puesto con el fin de orientar al personal sobre las responsabilidades y tareas que le corresponde seguir según el puesto para el que fue contratado y se sugiere que la evaluación de desempeño cumpla con criterios específicos para el área operativa y dicha evaluación se realice basada en competencias que este conforme al manual de descripción de puestos y se recomienda desarrollar capacitaciones que promuevan el bien en común tanto para la empresa como así también para los empleados, en el cual se incluya a todo el personal operativo de tal forma que se garantice que se está brindando la misma información a cada uno de ellos y de esta manera tener resultados uniformes.
- d. Se recomienda la implementación de un diseño de evaluaciones que lleve a cabo el reclutamiento y selección de personal y la debida contratación de un reclutador, que lleve a cabo dicho procedimiento, que cuente con los conocimientos y características necesarias para así lograr contratar a personal apto e idóneo que pueda desempeñar el puesto para el cual fue contratado.

Capítulo III: Diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para contratar candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

A. Importancia

La empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., requiere fortalecer el área de reclutamiento y selección de personal operativo, ya que con esto se facilitarán los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Ante la necesidad de personal capacitado para el área operativa es necesario contar con un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal, pues permitirá establecer de manera correcta y ordenada los procesos para la contratación, integración y rendimiento del personal, ya que este proceso es esencial para que la empresa cumpla con los objetivos establecidos.

El diseño de reclutamiento y selección de personal estará conforme a las necesidades de la empresa en el área operativa, que en este caso comprende el personal de ventas y atención al cliente con el fin de encontrar candidatos idóneos para cada uno de estos puestos y que los empleados ya existentes estén capacitados correctamente por lo que se busca fortalecer el rendimiento de los empleados y que de esta manera cumplan con cada una de las tareas asignadas para así obtener mejores resultados y el cumplimiento de objetivos de PR MEDIA S.A. DE C.V.

B. Objetivos

1. Objetivo General

Crear un diseño de evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal operativo que contribuya a la contratación de candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

2. Objetivo Específicos

- i. Crear una propuesta de la filosofía institucional con el objetivo que la empresa defina cuales son los estándares a cumplir para el proceso de reclutamiento y selección de personal y facilitando así también a los empleados la identificación de sus puestos de trabajo.
- ii. Diseñar una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal que facilite la contratación de candidatos idóneos para la empresa, incorporando, así como su respectiva inducción e integración a la empresa.
- iii. Elaborar un plan de capacitación e implementación que permita fortalecer el desempeño del personal operativo que integra la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

C. Propuesta de la Filosofía Institucional para la Empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

A continuación, se presenta la propuesta de la filosofía para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

1. Filosofía Institucional

- a. Misión:** Ofrecemos servicios de contratación de personal satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindando seguridad y transparencia en el proceso de contratación y selección, con el fin, de brindar empleados idóneos y altamente calificados para cada puesto de trabajo.

- b. Visión:** Ser una empresa líder en el sector de la búsqueda de selección, contratación y evaluación de personal operativo, adaptándose así a las necesidades reales de cada empresa, y guiados en todo momento por valores como la excelencia, honestidad y ética.

- c. Valores**
 - i. Disciplina:** La práctica del orden y la constancia en todas las actividades que como empresa se realizan, con la finalidad de brindar personal altamente capacitado para el puesto requerido.

 - ii. Excelencia:** Se orienta a los resultados, al cliente y a la perseverancia para lograr en conjunto una mejora continua que beneficie a la empresa.

 - iii. Honestidad:** Actuar dentro de las reglas establecidas al momento de ejercer las tareas y actividades asignadas a cada puesto, utilizando la información empresarial únicamente para fines empresariales.

- iv. **Ética:** Actuamos de forma íntegra y transparente con nuestros clientes, brindando personal de calidad conforme a sus necesidades.
- v. **Respeto:** Actuar dentro de un marco de tolerancia y amabilidad, aceptando las diferentes formas de ser, de pensar y de actuar de los demás.
- vi. **Confianza:** Brindar calidad en las relaciones laborales que se establecen dentro de la empresa, actuando de manera adecuada en las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
- vii. **Trabajo en equipo:** Creer plenamente en el logro de los objetivos empresariales trabajando conjuntamente con cada miembro de la empresa.
- viii. **Servicio al cliente:** Nuestro trabajo está dedicado a la satisfacción del cliente enfocándonos en las necesidades de personal que ellos posean.

2. Estructura Organizativa

Con el fin de establecer una adecuada representación gráfica de las jefaturas entre cada departamento, se propone la siguiente estructura organizativa.

Figura N° 3 Estructura organizativa propuesta



SIMBOLOGÍA:		Fecha de elaboración: 16 junio de 2022
Líneas jerárquicas	!	Elaborado por: Grupo de investigación.
Relación de autoridad lineal	—	Aprobado por:

El organigrama propuesto para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., se rige por niveles jerárquicos, las cuales se dividen en jefe de bienestar laboral, jefe de recursos humanos y jefe de contratación de personal, todos estos puestos encabezados por el gerente de recursos humanos siendo estos el enfoque principal enfoque en la investigación.

a. Descripción de las Responsabilidades para los Puestos Propuestos en el Área de Recursos Humanos.

A continuación, se realiza la descripción de las tareas y responsabilidades asignadas al puesto de reclutador y gerente de recursos humanos.

i. Gerente de recursos humanos

Es el responsable que el departamento de recursos humanos este conformado por profesionales ampliamente capacitados en las tareas asignadas para cada puesto, ya que de esto depende llevar un proceso de reclutamiento y selección que conlleve a mejorar la productividad de todas las áreas de la empresa, así como también se encarga de supervisar el proceso de evaluación del desempeño y lograr que el personal trabaje en óptimas condiciones, con el fin de proporcionar un personal idóneo y altamente capacitado para la empresa.

ii. Reclutador

Es el encargado seleccionar y entrevistar candidatos que aspiran a trabajar dentro de la empresa, tiene como función identificar las habilidades, competencias, formación académica y experiencia laboral que el candidato posee y validar si están relacionadas al puesto de trabajo ofertado ya que esto les permita conocer si el aspirante continua o no el proceso de selección, también, es el encargado de supervisar cada una de las evaluaciones en las que se someten los candidatos y finalmente seleccionar al nuevo personal.

3. Políticas de selección y contratación de personal para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

i. Políticas Empresariales.

- Para la adquisición de nuevo personal será el encargado de cada área el que solicitará asistencia del departamento de recursos humanos y mostrando con hechos la necesidad de contratar nuevo personal.
- El reclutamiento y selección de personal se desarrollará con igualdad a fin de que todos los aspirantes tengan el mismo derecho a ser contratados sin importar su género, ideología u orientación sexual.
- Cada nuevo empleado tendrá un periodo de prueba de treinta días en el cual tendrán que demostrar sus habilidades para el puesto que fue contratado, se le atribuye al jefe inmediato evaluar el desempeño del nuevo empleado para que en conjunto con el departamento de recursos humanos valoren la continuidad del empleado en la empresa.
- El proceso de inducción dará inicio el mismo día de haber completado el proceso de selección y contratación de personal y será el encargado de cada departamento quien hará la presentación del nuevo integrante del equipo de trabajo al resto de los empleados.
- El departamento de recursos humanos se encargará de brindar programa de capacitación del personal al jefe de cada departamento con el fin de mantener a los empleados actualizados y con la información necesaria para poder brindar un buen servicio al cliente.

- Se realizarán evaluaciones del desempeño cada seis meses con el fin de conocer el rendimiento de cada empleado y así, crear programas de capacitación según las necesidades que se expongan dentro de dicha evaluación.
- El departamento de recursos humanos debe mantener actualizados los currículums de los empleados con los que cuenta, por lo que anualmente deberá solicitar dicha información a los empleados.
- Dentro del currículum se deben anexar documentos primordiales tales como: copias de DUI, Número de Identidad Tributaria (NIT), número del seguro social, Número Único Previsional (NUP), solvencia policial y antecedentes penales.

ii. Políticas Operacionales.

- Atender a los clientes con amabilidad, respeto y profesionalismo.
- Realizar seguimiento a los clientes de acuerdo a su problema o necesidad sobre algún producto, servicio o pago que desee realizar.
- Seguir los esquemas de calidad que exige la empresa para mantener altos estándares de un excelente servicio al cliente y ventas.
- Anteponer los pasos reglamentarios para atender una llamada por encima del beneficio propio.

iii. Políticas de Retención.

- El área de recursos humanos será el encargado de velar por los empleados de la empresa de manera que el sitio de trabajo cumpla con las condiciones saludables para desempeñar sus funciones.
- Fomentar el espíritu desde los líderes hacia los trabajadores, brindando así excelente comunicación, confianza y empatía para que de tal manera los empleados se sientan identificados con la filosofía y se sientan parte de ella.
- Reconocer el trabajo de los empleados, dicho reconocimiento deberá ser emocional mencionando el buen trabajo que ha realizado dentro de un periodo determinado con el fin de fidelizar al empleado y hacerlo sentir importante para la empresa y, por otro lado, reconocimiento monetario tales como aumento de salario, bono, o en especie (gif card de diferentes restaurantes o supermercados), esto dependerá del encargado de cada departamento.

D. Reclutamiento

Con el fin de mejorar el proceso de reclutamiento del personal operativo de PR MEDIA S.A. DE C.V., se presenta a continuación:

1. Reclutamiento Interno

Al momento que surja la necesidad de un plaza vacante en la empresa, la primera opción será cubrir dicha plaza con el reacomodamiento de personal que ya labora dentro de la empresa, ya que de esta manera se logrará obtener al empleado idóneo que cumpla con las características que en puesto exija, cuando ya sea que se trate de cambio o que requiera responsabilidades mayores o cargos de jefaturas, será una excelente oportunidad para los empleados que puedan ser promovidos de sus puestos de trabajo.

Se procede a:

Para proceder a cubrir una plaza vacante se consideran características que el aspirante debe poseer, las cuales se incluyen en el perfil de puestos por competencias.

Cuando ya se ha definido las cualidades que el aspirante debe de tener, se continúa con el anuncio de la plaza vacante a los trabajadores de la empresa por medio del correo empresarial y por medio de los jefes inmediatos de cada departamento, también por medio de los jefes inmediatos se procede a tomar en cuenta a las personas que han sobresalido en la empresa en cuestión de rendimiento en sus labores, responsabilidad y tomando en cuenta los resultados obtenidos al momento que fue contratado, así como también verificar el nivel académico que estos posean.

Los candidatos que cumplan con las características y competencias que el puesto requiere serán seleccionados para cubrir el puesto vacante.

2. Reclutamiento Externo

Cuando ya se ha realizado el proceso de reclutamiento interno y no se obtuvo ningún candidato interno indicado para el puesto requerido o se necesite más personal para cubrir varias plazas para una misma función se procede a buscar a esta o estas personas fuera de la empresa.

A continuación, se presenta un listado de las técnicas que se utilizan para realizar una convocatoria externa.

- i.** Buscar en la base de datos de los candidatos que ya se hayan postulado en reclutamientos anteriores, con el fin de conocer el perfil de las personas y así evaluar si aplican para el puesto de trabajo que se está ofertando.

- ii. Que los empleados de la empresa sean los que refieran a los nuevos candidatos para cubrir la plaza vacante, esto ayuda a la empresa a poder contar con nuevo personal sin tener que incurrir en mayores costos.
- iii. Dar a conocer a las academias de inglés con las cuales la empresa tiene convenio que se necesita personal y que sean ellos quienes refieran a los candidatos aptos para cumplir con el puesto.
- iv. Elaborar anuncios publicitarios que sean colocados en las cercanías de la empresa, con el objetivo que las personas que transiten por la zona conozcan sobre el puesto y puedan optar aplicar a dicha plaza.
- v. Anuncios a través de las redes sociales y páginas web con las que cuenta actualmente la empresa, la cual servirá como medio de convocatoria masiva con el fin de encontrar al o a los candidatos idóneos para el puesto requerido.

Una vez se ha realizado la convocatoria se procede a recibir la información de todos los candidatos, para dicho proceso se dará un plazo de 5 días hábiles, los aspirantes podrán enviar su currículum por medio de las siguientes opciones:

1. Enviar currículum al correo empresarial
2. Presentar su currículum de forma física en las instalaciones de la empresa, ubicada en 77 avenida norte, colonia escalón, pasaje Los Pinos edificio #105, San Salvador, San Salvador.

Para agilizar el proceso de reclutamiento, el reclutador revisara los perfiles de cada uno de los aspirantes realizando así una preselección la cual es enviada al jefe del departamento de recursos humanos y al jefe del área donde se está buscando cubrir esa plaza, para que en conjunto tomen una decisión sobre a cuáles de los candidatos se tomará en cuenta para continuar con el proceso.

E. Pruebas a realizar en el proceso de Selección

Las pruebas a realizar en el proceso de selección para el área operativa de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., en las cuales se buscan al candidato idóneo se detallan a continuación

1. Análisis Curricular

Este proceso se realiza para la preselección de los aspirantes a la plaza de trabajo vacante, calificándolos así por el orden de importancia ya que con esto se busca eliminar a aquellos que no poseen las características y/o habilidades requeridas para el puesto, ya que en este proceso se examina la formación académica y la experiencia laboral que cada uno de los aspirantes posee.

A continuación, se presentan los diferentes elementos que se tomarán en cuenta para realizar el análisis curricular de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

a. Elementos a Evaluar en el Curriculum Vitae

i. Diseño y Presentación

La presentación se convierte en el primer filtro del curriculum, ya que se identifican aquellos que son extensos o cortos, los que tiene algún tipo de información no necesaria sobre datos personales, formación académica y experiencia laboral, con errores gramaticales o estéticos, son los primeros que se empiezan a ser descartados.

Por lo que el diseño ideal debe contener información personal básica como dirección, edad, número de teléfono, correo electrónico, información académica, experiencia laboral y documentos que respalden lo señalado en el curriculum.

ii. Fotografía

En este punto se debe tomar en cuenta que la imagen personal es importante para cualquier tipo de plaza vacante en la empresa, a pesar de ser un aspecto subjetivo se toma en consideración ya que se busca que el nuevo personal transmita profesionalismo.

iii. Ortografía

El curriculum debe ser redactado de forma clara y comprensible para el reclutador, incluyendo todos aquellos acentos, puntuaciones, tildes y la correcta forma gramatical en cada oración ya que este será un requisito tomado en cuenta para la contratación del nuevo personal.

iv. Formación Académica

Se toma en cuenta los estudios que el candidato a realizado en diferentes áreas, con el fin de identificar cuáles son los conocimientos teóricos que posee el aspirante, que pueda ser de beneficio para el puesto al que aplica, o así también como para crecer dentro de la misma empresa cuando haya alguna vacante para un puesto de mayor rango.

v. Experiencia

Se evalúa los puestos de trabajo que el candidato a tenido en los últimos años, algunos de los trabajos anteriores pueden no estar vinculados a la profesión o al puesto que está aplicando, sin embargo, se toma en cuenta las habilidades que esta persona posea para desempeñar el puesto, lo que se vuelve atractivo para el reclutador para que pueda continuar con el proceso de selección.

Por lo que, principalmente para los puestos operativos se busca personal con experiencia en centros de llamadas (Call Center) ya que estos cuentan con mayor fluidez y habilidades para atender a los clientes de forma telefónica, sin embargo, si el aspirante cuenta con un 85% de inglés se toma en cuenta para seguir con el proceso.

vi. Duración de Empleo

Este criterio se concentra en conocer la estabilidad laboral que el candidato ha tenido en cada puesto de trabajo en las diferentes empresas, también se busca conocer el lapso de tiempo que estuvo en cada trabajo y el por qué decidió moverse a otro empleo, para evaluar la estabilidad que el candidato posee en el ámbito laboral y así identificar si es una persona que permanecerá dentro de la empresa.

vii. Competencias, Capacidades y Habilidades

Con relación al puesto que se está aplicando se debe evaluar las competencias y habilidades que cada aspirante tiene y ha agregado a su currículum, con el fin de identificar, si el candidato cuenta con las características correspondientes al perfil del puesto que se está buscando.

Así como se mencionaba en el apartado de experiencia, se busca el que el nuevo aspirante cuente con al menos un 85% de nivel de inglés ya que la empresa utiliza vocabulario avanzado y sobre todo en el área operativa, ya que son los agentes los que interactúan con el cliente, por lo que también se toma en cuenta la gramática y se busca personal multitareas ya que al momento de atender una llamada tiene que utilizar diferentes sistemas al mismo tiempo, también se toma en cuenta la flexibilidad y adaptación de cambios y la habilidad de resolver problemas.

2. Prueba Técnica

Es de suma importancia que se realicen pruebas técnicas ya que se realizan con el fin de conocer más sobre el aspirante, se realizan una serie de pruebas las cuales van dirigidas al puesto de trabajo que el candidato aspira.

Por lo que se propone al Departamento de Recursos Humanos que, utilice las siguientes pruebas técnicas: Pruebas de escucha, redacción, digitalización, gramática, pruebas numéricas y pruebas de manejo de paquete de Microsoft Office.

Dentro de las pruebas a realizar se agregan la prueba de polígrafo y documentación que respalde que no tiene problemas o proceso judiciales por lo que se solicitará constancia de antecedentes penales y solvencia de la policía nacional civil (PNC).

3. Pruebas Psicológicas

a. Prueba actitud

Test de Herrman (dominancia cerebral): Es un instrumento que evalúa cómo cada individuo procesa la información y así mismo mide el estilo de aprendizaje, ya que en esta prueba se evalúa cuatro cuadrantes cerebrales los cuales representan diferentes formas de operar, pensar, crear y aprender. Cada cuadrante procesa un conjunto de habilidades y capacidades ya que se evalúa: Cuadrante A: la lógica, Cuadrante B: Organizado, Cuadrante C: Emocional y Cuadrante D: Creativo.

b. Prueba de Comportamiento

Prueba Cleaver: Se utiliza para medir el comportamiento y habilidades que posee una persona al momento de ejecutar o enfrentar una determinada situación, por lo que, permite identificar si el candidato posee las competencias laborales idóneas para el puesto que se está ofertando, ya que, ayuda a identificar como es aspirante actúa bajo presión, la capacidad de desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas.

4. Entrevista de Selección

Fases que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de la entrevista.

a. Antes de la entrevista

Es importante que el entrevistador se prepare y se informe acerca del aspirante confirmando que este se encuentre dentro del análisis curricular que fue la primera

categoría mencionada para el proceso, debe revisar la experiencia laboral y académica que son las principales para conocer si el aspirante cuenta con los requisitos establecidos previamente en el perfil de puesto, así mismo revisar con antelación las preguntas que se realizarán durante la entrevista.

b. Durante la Entrevista

Se inicia con una breve presentación en la cual el entrevistador rompe el hielo y genera un clima de confianza con el entrevistado, por lo cual se presenta diciendo su nombre y la manera en que le guste que le llamen, el cargo que ocupa dentro de la empresa y procede a explicar el proceso que llevará la entrevista y el tiempo aproximado que durará la entrevista.

Realiza una serie de preguntas relacionadas al puesto de trabajo anterior para que el entrevistado agregue los detalles importantes y basado en la experiencia el entrevistador busca conocer la forma en que la persona resolvió alguna situación en específico en la cual tuvo éxito, con el fin de conocer las habilidades que el candidato posee. La entrevista no deberá durar más de 25 minutos para evitar vacíos, que el candidato se sienta incómodo o que el candidato de más información de la necesaria de su vida personal y eso pueda afectar negativamente en la decisión de contratación.

c. Después de la Entrevista

- i.** Se exponen las observaciones de cada candidato.
- ii.** Se evalúa los conocimientos que estos poseen.
- iii.** Se procede a elaborar el reporte final donde se incorpora los resultados de la entrevista y se enlistan las personas que según el reclutador están aptas para continuar con el proceso de selección, dicho reporte se presenta al gerente general y al encargado del área donde se está buscando al personal.

- iv.** Una vez el gerente general y el encargado del área discuten sobre los aspirantes, toman la decisión de quienes continúan al proceso de selección para que recursos humanos proceda con las siguientes evaluaciones.

La entrevista es utilizada para el proceso de selección del personal operativo para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., que tiene por finalidad identificar a profundidad información sobre el aspirante en aspectos relacionados al ámbito profesional, académico y personales, con el objetivo de conocer si el aspirante cuenta con los requisitos que se necesitan para el puesto vacante.

Cuadro N° 4. Entrevista de Selección. (en inglés)

Veronica's INSURANCE		PR MEDIA S.A. DE C.V., FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN			CALIFICACIÓN
Nombre completo del aspirante: _____					
Cargo operativo al que aspira: _____					
Fecha de entrevista: _____					
Objetivo: Identificar las competencias y habilidades que el candidato posee con el fin de validar si coinciden con lo expresado en el curriculum, indagando así, si el aspirante cuenta con los requisitos necesarios para el puesto vacante, observando su comportamiento durante la entrevista.					
ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD					
		1	2	3	
1	Tell me about yourself				
2	Where did you learned English?	1	2	3	
3	¿What is your major?	1	2	3	
4	Do you have work experiences?	1	2	3	
5	Tell me about your previous job	1	2	3	
6	What is customer services for you?	1	2	3	
7	Are you interested in sales?	1	2	3	
8	What do you know about us	1	2	3	
9	Why would you like to work here?	1	2	3	
10	¿What are your goals?	1	2	3	
11	¿What are your skills?	1	2	3	
12	Can you tell me two strengths that you have as a person?	1	2	3	
13	Can you tell me two weaknesses that you have as a person?	1	2	3	
14	¿Can you tell me something bad about you?	1	2	3	
15	Tell me about your last vacation	1	2	3	
16	¿What have you been doing with your free time recently?	1	2	3	
17	¿How do you see yourself in five year?	1	2	3	
18	¿Why should I hire you?	1	2	3	
Promedio:					

Cuadro N° 5. Entrevista de Selección. (en español)

		PR MEDIA S.A DE C.V., FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN			CALIFICACION
Nombre completo del aspirante:					
Cargo operativo que aspira:					
Fecha de entrevista:					
<p>Objetivo: Identificar las competencias y habilidades que el candidato posee con el fin de validar si coinciden con lo expresado en el curriculum, indagando así, si el aspirante cuenta con los requisitos necesarios para el puesto vacante, observando su comportamiento durante la entrevista.</p>					
ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD					
1	Hablame de ti	1	2	3	
2	¿Dónde aprendiste inglés?	1	2	3	
3	¿Cuál es tu especialidad?	1	2	3	
4	¿Tienes experiencias laborales?	1	2	3	
5	¿Cuéntame sobre tu trabajo anterior?	1	2	3	
6	¿Qué es para usted el servicio de atención al cliente?	1	2	3	
7	¿Estas interesado en las ventas?	1	2	3	
8	¿Qué sabes de nosotros?	1	2	3	
9	¿Por qué te gustaría trabajar con nosotros?	1	2	3	
10	¿Cuáles son tus objetivos?	1	2	3	
11	¿Cuáles son tus debilidades?	1	2	3	
12	Puedes decirme dos puntos fuertes que tienes como una persona	1	2	3	
13	Puedes decirme dos debilidades que tienes como persona	1	2	3	
14	Puedes decirme algo malo de ti	1	2	3	
15	Hablame de tus últimas vacaciones	1	2	3	
16	¿Qué haces con tu tiempo libre?	1	2	3	
17	¿Cómo te ves dentro de cinco años?	1	2	3	
18	¿Por qué debo de contratarte?	1	2	3	
Promedio					

La empresa PR MEDIA S.A. de C.V. realiza la entrevista de selección con el fin de conocer más las habilidades del candidato, la empresa exige el 85% del idioma inglés es el motivo por el que se realiza la entrevista en inglés en este caso presentamos en el cuadro N° 4 la entrevista en inglés y en el cuadro N° 5 la entrevista en español.

La entrevista de selección comprende 18 preguntas, cada una posee una escala de 1, 2 y 3. A continuación se presenta la interpretación para cada valor numérico:

Número 1: Representa que la respuesta proporcionada por el candidato no ha sido satisfactoria ya que presenta incertidumbre o duda en la información que proporciona.

Número 2: El candidato ha mostrado aptitud para el puesto de trabajo, algunas interrogantes no son satisfactorias por completo, sin embargo, la formación académica y experiencia que posee contribuirán al desarrollo de las actividades del puesto al que aplica.

Número 3: La respuesta obtenida ha sido satisfactoria, no representa aspectos negativos para los involucrados; se ha podido constatar la información proporcionada en su currículum, asimismo, ha comunicado sus aptitudes y actitudes de manera oportuna.

Calificación:

La casilla 1, 2 y 3 tiene la ponderación de uno, dos y tres puntos respectivamente.

Por cada pregunta se puede marcar solo una casilla, la cual está comprendida en una escala de 1 hasta 3, siendo este último la nota máxima.

Con relación a las preguntas, el promedio se obtendrá de la multiplicación de las 18 preguntas por 0.56 que es la nota máxima de la escala número 3 en caso que el candidato tenga una entrevista excelente, obteniendo 10 puntos que representa una nota de 10 en la entrevista. Para el caso de la escala número 2 cuenta con una ponderación

de 0.42 puntos equivalente al 75% de una respuesta considerada como buena y para la escala número 1 se ha asignado 0.28 puntos que es equivalente a un 25%.

Cuando se obtengan puntos en las escalas 1, 2 y 3 se realizarán la sumatoria de los puntos totales y se dividirá entre 10 ya que representa la puntuación máxima a obtener, Ejemplo:

Las primeras 8 preguntas corresponden a la casilla 3, se obtiene = 4.48 puntos.

Las siguientes 6 corresponden a la casilla 2, se obtiene = 2.52 puntos

Y finalmente 4 preguntas corresponden a la casilla 3, se obtienen = 1.12

Al obtener los promedios de las cuatro etapas de la entrevista, se sumarán para obtener la calificación final.

5. Contratación

Esta es la etapa final del proceso de selección por lo que el encargado de contratación le pide al nuevo personal de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., que entregue una serie de documentos los cuales son fundamentales para concluir con el proceso de contrataciones, los cuales son:

- Documento original de partida de nacimiento reciente.
- Fotocopia del documento de afiliación al Instituto Salvadoreño Social del Seguro (ISSS).
- Fotocopia de carnet de Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).
- Fotocopia de libreta de ahorros. (Si el empleado no cuenta con un existente, el encargado de contratación le brindara la solicitud para que el empleado apertura una cuenta de ahorros)

A esta información se deberá anexar la solvencia de la policía nacional civil (PNC) y la constancia de antecedentes penales, y los resultados obtenidos en las pruebas de selección, con el fin de crear un expediente completo de los nuevos empleados.

F. Propuesta de Inducción.

Cuando ya el nuevo candidato se ha integrado de manera oficial a la empresa se desarrolla el proceso de inducción, el cual permite darle la bienvenida al a los nuevos empleados de la empresa, por consiguiente, esta etapa permite que el empleado conozca las actividades que deberá realizar ya en operaciones, con la finalidad que generar seguridad y estabilidad al momento de ejercer sus labores. En este proceso también se le da a conocer generalidades de la empresa, tales como: organigrama general de PR MEDIA S.A. DE C.V., visión y misión.

También, se desarrolla una inducción específica en la que se le otorga a nuevo empleado operativo una semana de sombra (shadowing) la cual consiste en que el empleado observe en tiempo real cómo se atiende una llamada dentro de la empresa ya sea para servicio al cliente o ventas, con el fin que el trabajador conozca nuevas maneras de atender a los clientes y de conocer más a profundidad cómo funciona el sistema dentro de la empresa. Así como también que conozca las funciones, tareas y responsabilidades asignadas a su puesto.

G. Diseño del Perfil de Puestos.

Consiste en definir las tareas y responsabilidades que se asignan a una persona dentro de una empresa, así como también las competencias y conocimientos que debe tener la persona que ocupará un puesto determinado, esto a su vez con el fin de, conocer con mayor facilidad las funciones dentro del puesto y por ende optimiza tiempo para buscar y encontrar al candidato correcto.

Por lo que para el caso de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., se presentan tres diferentes puestos que conforman el área operativa, los cuales se presentan a continuación.

- **Agente de Ventas**

Es el encargado de ofrecer los servicios y productos que la empresa posee por llamada telefónica, respondiendo llamadas entrantes y realizando llamadas salientes de manera oportuna, optimizando tiempo, asesorando a los clientes actuales y potenciales correctamente, con el fin de crear una necesidad de adquirir los productos o servicios ofertados.

- **Agente de Servicio al Cliente**

Es el encargado de atender llamadas entrantes con amabilidad y profesionalismo para brindar la información que el cliente necesita, con habilidades de investigar cada problema aclarar información y ofrecer soluciones y/o alternativas a los clientes.

- **Agente Virtual**

Es el encargado de responder llamadas telefónicas a los clientes que deseen realizar pagos y/o adquirir los productos y servicios que la empresa brinda, con el plus de hacerlo con un representante que los atiende únicamente por video llamada.

A continuación, se presenta el formato para la elaboración de la descripción de cada puesto de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Cuadro N° 6. Perfil del puesto

	PR MEDIA S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Nombre del puesto	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo:		
Dependencia jerárquica:		
Descripción del puesto:		

En el cuadro N°6, se establece el nombre del perfil de puesto, el objetivo y descripción del puesto donde se presenta de forma general cual es la finalidad y función primordial del mismo. También se da a conocer la dependencia jerárquica para que el aspirante conozca quién está a cargo.

Cuadro N° 7. Requisitos del perfil de puesto.

II. REQUISITOS	
Formación Académica:	
Experiencia profesional:	
Conocimientos Requeridos:	
Equipos a utilizar:	

Como se puede observar en el cuadro N°7 se encuentra la formación académica este elemento es de suma importancia ya que por medio de ello se puede identificar cuáles son los conocimientos teóricos que el candidato debe tener y basado en la experiencia laboral, los conocimientos prácticos, ya que se especifican las habilidades que la persona debe de poseer para realizar las tareas que corresponden al puesto de trabajo.

Cuadro N° 8. Funciones del perfil de puesto.

III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS

En el cuadro N°8 se detallan las funciones relevantes que se deberán desempeñar en el área de trabajo, algunas de ellas serán divididas en tres partes tales como diarias, eventuales y periódicas, esto dependerá del puesto de trabajo al cual opte.

A continuación, se presenta el manual de descripción de puesto para el uso de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., este contiene el uso del mismo, las generalidades y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo operacionales existentes en la empresa.

1. Manual de Descripción Puestos

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Veronica's
INSURANCE

CONTENIDO DEL MANUAL.

Introducción:

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos operativos comprendidos en la estructura organizacional propuesta para la empresa PR MEDIA S.A. de C.V.

Objetivo del Manual:

- Crear una herramienta que incorpore la información sobre las actividades de los puestos de acuerdo con la estructura organizativa propuesta de la empresa.
- Definir los requisitos de referencia de cada puesto de trabajo para la realización del proceso para el reclutamiento y selección del personal.
- Proporcionar información a los empleados sobre sus actividades y ubicación en la estructura organizativa.

2. Estructura Organizativa

Con el fin de establecer una adecuada representación gráfica de las jefaturas entre cada departamento, se propone la siguiente estructura organizativa.

Figura N° 4 Estructura organizativa propuesta



SIMBOLOGÍA:	Fecha de elaboración: 16 junio de 2022
Líneas jerárquicas	Elaborado por: Grupo de investigación.
Relación de autoridad lineal	Aprobado por:

Uso del manual:

Será únicamente de uso interno por el personal de Recursos Humanos y del Gerente General de la empresa. Sin embargo, se podrá brindar información general a los empleados que la soliciten y que posean autorización para acceder a esta. Además, se entregará un perfil específico del puesto a cada empleado en la organización.

A continuación, se presenta los perfiles de cada puesto de trabajo operativo y el perfil de puesto de un reclutador para la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., y el perfil de puesto de reclutador.

Cuadro N° 9. Perfil de puesto, Agente de atención al Cliente.

	PR MEDIA S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Agente de atención al cliente	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo: Resolver las diferentes inquietudes que poseen los clientes respecto a sus seguros, brindar asistencia a la oficinas y hacer retención a clientes que quieran cancelar algún tipo de seguro que posea con la empresa.		
Dependencia jerárquica:	Gerente de atención al cliente	
Descripción del puesto:	Encargado de atender llamadas entrantes con amabilidad y profesionalismo para brindar la información que el cliente necesita, con habilidades de investigar cada problema aclarar información y ofrecer soluciones y/o alternativas a los clientes.	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Graduado de Bachillerato, técnico o profesional universitario	
Experiencia profesional:	No indispensable, sera un plus si el candidato ya posee experiencia en el área	
Conocimientos Requeridos:		
<p>Nivel de inglés: 85%</p> <p>Multitarea</p> <p>Ética laboral</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Manejo de Microsoft Office</p> <p>Género: indiferente</p> <p>Disponibilidad de tiempo completo.</p> <p>Edad: 18 años en adelante</p>		
Equipo a utilizar	Computadora	
III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las métricas del departamento de calidad. • Generar llamadas salientes para poder generar ingresos para la compañía. • Realizar el respectivo proceso de "When I Work" al momento de tomar sus descansos diarios. • Dar asistencia a las oficinas en procesos de diferente índole. • Cumplir la normativa ética y moral de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a los miembros del equipo • Atender procesos pendientes provenientes del departamento de riesgos (underwriting) como actualizar información o recopilar documentos. 	A discreción del jefe directo

Cuadro N° 10. Perfil de puesto, Agente de Ventas.

	PR MEDIA S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Agente de ventas	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo: Vender la mayor cantidad de seguros de vida, salud, vivienda, autos y dentales, ofreciendo el mejor servicio para que los clientes estén completamente satisfechos.		
Dependencia jerárquica:	Gerente de ventas	
Descripción del puesto:	Es el encargado de ofrecer los servicios por llamada telefónica, respondiendo llamadas entrantes y realizando llamadas salientes de manera oportuna, optimizando tiempo, asesorando a los clientes actuales y potenciales correctamente.	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Graduado de Bachillerato, técnico o profesional universitario	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de 6 meses	
Conocimientos Requeridos		
<p>Nivel de inglés: 85%</p> <p>Organizado</p> <p>Multitarea</p> <p>Ética laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Manejo de Microsoft Office</p> <p>Género: indiferente</p> <p>Disponibilidad de tiempo completo.</p> <p>Edad: 18 años en adelante</p>		
Equipo a utilizar	Computadora	
III. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las métricas del departamento de Calidad. • Realizar el mínimo de llamadas requeridas diariamente a los clientes. • Dar seguimiento post venta a los clientes. • Realizar el respectivo proceso de "When I Work" al momento de tomar sus descansos diarios. • Cumplir con las medidas sanitarias de su respectivo espacio de trabajo. • Cumplir las métricas establecidas de ventas mensuales. • Apoyar en el objetivo grupal mes a mes. • Cumplir la normativa ética y moral de la empresa. 		

Cuadro N° 11. Perfil de puesto, Agente Virtual.

	PR MEDIA SA. DE C.V., PERFIL DE PUESTO		2023
	Agente virtual		
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Objetivo: Atraer la mayor cantidad de clientes posibles para que puedan conocer de los servicios que brinda la empresa personalizando cada una de las llamadas que se atienden con el fin de conocer mejor al cliente y ofrecer los servicios oportunamente.			
Dependencia jerárquica:	Gerente de ventas		
Descripción del puesto:	Es el encargado de responder llamadas telefónicas a los clientes que deseen realizar pagos y/o adquirir los productos y servicios que la empresa brinda, con el plus de hacerlo con un representante que los atiende únicamente por videollamada.		
II. REQUISITOS			
Formación Académica:	Graduado de Bachillerato, técnico o profesional universitario		
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de seis meses		
Conocimientos Requeridos:			
Nivel de inglés: 85% Organizado Multitarea Ética laboral Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Manejo de Microsoft Office Género: indiferente Disponibilidad de tiempo completo. Edad: 18 años en adelante			
Equipo a utilizar	Computadora		
III. FUNCIONES			
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la normativa ética y moral de la empresa. • Realizar llamadas salientes para captar nuevos clientes. • Realizar llamadas salientes para avisar a los clientes de sus pagos y tomar los pagos si así lo requiere. • Cumplir las métricas del departamento • Realizar el respectivo proceso de "When I Work" al momento de tomar sus descansos diarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar asistencia a las dudas que los clientes posean sobre sus pólizas de seguro, así como también ofrecer los demás servicios que la empresa brinda. 	A discreción del jefe directo	

Cuadro N° 12. Perfil de puesto, Reclutador.

Veronica's INSURANCE	PR MEDIA S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Reclutador	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo: Atraer candidatos idóneos para cada uno de los puestos vacantes según las necesidades que la empresa posea		
Dependencia jerárquica:	Gerente de Recursos Humanos	
Descripción del puesto:	Encargado seleccionar y entrevistar candidatos que aspiran a trabajar dentro de la empresa, identifica habilidades, competencias, formación académica y experiencia laboral que el candidato posee y validar si están relacionadas con el puesto vacante.	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Lic. Administración de Empresas o Psicología	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de 2 años	
Conocimientos Requeridos: Capacidad de trabajar en equipo Experiencia en aplicación e interpretación de pruebas psicológicas de acuerdo a perfiles Calificación de pruebas psicométricas Experiencia en call center (Deseable) Orientación a resultados Administración del tiempo Manejo de Microsoft Office		
Equipo a utilizar	Computadora	
III. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar estrategias de reclutamiento generales • Desarrollar y actualizar descripciones de puestos y especificaciones de puestos • Buscar y reclutar candidatos usando bases de datos, redes sociales, entre otras. • Seleccionar CV de candidatos y solicitudes de empleo • Realizar entrevistas usando varios métodos o herramientas de reclutamiento y selección fiables para filtrar candidatos dentro del plazo previsto 		

Cuadro N° 13. Perfil de puesto, Leads Specialist.

	PR MEDIA, S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Leads Specialist	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo:	Atraer la mayor cantidad de clientes posibles para que puedan conocer el servicio que brindamos como bróker, así como también buscarle la mejor opción para que el cliente pueda adquirir su seguro de automóvil con Veronica's Insurance.	
Dependencia jerárquica:	Gerente de Ventas	
Descripción del puesto:	Es responsable de atraer nuevos clientes para que pueda adquirir su póliza de auto con Veronica's Insurance y motivar a los clientes activos que realicen cambios en sus pólizas (endorosos).	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Graduado de Bachillerato, técnico o profesional universitario	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de 6 meses.	
Conocimientos Requeridos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento Contables indispensable • Organizado • Nivel de inglés: 85% • Habilidades de comunicación • Manejo de Microsoft Office • Ética laboral • Multilateral • Género: Indiferente 		
Equipo a utilizar:		
III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Nivel de inglés: 85% • Habilidades de comunicación • Trabajo en equipo • Manejo de Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar asistencia a las dudas que los clientes posean sobre sus pólizas de seguro, así como también ofrecer los demás servicios que Veronica's Insurance cuenta como bróker. 	<ul style="list-style-type: none"> • A discreción del manager

Cuadro N° 14. Perfil de puesto, Underwriter (Auditor de Pólizas).

	PR MEDIA, S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	UNDERWRITER (Auditor de Pólizas)	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo:	Realizar una auditoría de las pólizas de seguro para vehículo que se han vendido o modificaciones en las pólizas de los clientes, responsable de reportar los errores, verificar que todas las pólizas cumplan con los requisitos que solicita la compañía.	
Dependencia jerárquica:	Gerente General	
Descripción del puesto:	Se utiliza la herramienta de trabajo CRM para poder auditar los documentos y de esta manera verificar que cumpla con los requisitos que la compañía requiere ya sea para la venta o modificaciones que se han hecho en la póliza	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Profesional universitario.	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de un año.	
Conocimientos Requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Nivel de inglés: 85% • Habilidades de comunicación • Manejo de Excel • No haber tenido acciones de personal en los últimos 3 meses 	
Equipo a utilizar:		
III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de las pólizas. • Reporte diario con el manager • Reporte de casos que incumplan con los procesos internos • Cumplir con las normas establecidas por la empresa. • Cumplir con el manual de underwriting • Responsable de las oficinas asignadas • Encargado de modificaciones en pólizas auditadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a los miembros del equipo • Ayudar en diferentes áreas dentro del mismo departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • A discreción del manager

Cuadro N° 15. Perfil de puesto, Pending Documentation Analyst.

	PR MEDIA, S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	PENDING DOCUMENTATION ANALYST	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo:	Manejo y comprensión de las compañías con la que la empresa trabaja, para verificar la documentación pendiente en los procesos realizados por los agentes.	
Dependencia jerárquica:	Gerente General	
Descripción del puesto:	Es responsable de la recuperación de documentos pendientes en los procesos realizados ya sea en nuevas pólizas o modificaciones en las pólizas de los clientes (endorosos)	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Profesional universitario o bachiller graduado.	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de 6 meses.	
Conocimientos Requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Nivel de inglés: 85% • Habilidades de comunicación • Manejo de Microsoft Office • Ética laboral • Multilateral • Género: Indiferente 	
Equipo a utilizar:		
III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de documentos faltantes de póliza de autos. • Responsable de la actualización de estados de pólizas • Encargado del seguimiento a las cartas de cancelación • Cumplir con las normas de la empresa • Cumplir con el manual de underwriting 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual de call center de los procesos completos o incompletos 	<ul style="list-style-type: none"> • A discreción del manager

Cuadro N° 16. Perfil de puesto, Auxiliar Contable.

	PR MEDIA, S.A. DE C.V., PERFIL DE PUESTO	2023
	Auxiliar Contable	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Objetivo:	Realizar una auditoría todas las transacciones que se hacen día con día, las entradas y salidas de dinero, conciliar, hacer depósitos de forma semanal, quincenal y mensual.	
Dependencia jerárquica:	Contador	
Descripción del puesto:	Se utiliza la herramienta de trabajo CRM para poder auditar los documentos de cobro que hacen y también la venta o modificaciones que se han hecho en la póliza	
II. REQUISITOS		
Formación Académica:	Profesional universitario o bachiller graduado.	
Experiencia profesional:	Experiencia mínima de 6 meses.	
Conocimientos Requeridos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento Contables indispensable • Organizado • Nivel de inglés: 85% • Habilidades de comunicación • Manejo de Microsoft Office • Ética laboral • Multilateral • Género: Indiferente 		
Equipo a utilizar:		
III. FUNCIONES		
DIARIAS	EVENTUALES	PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auditaría cobros de las pólizas. • Reporte diario con el manager • Reporte de casos que incumplan con los procesos internos • Cumplir con las normas establecidas por la empresa. • Cumplir con el manual de contabilidad • Responsable de las oficinas asignadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a los miembros del equipo • Ayudar en diferentes áreas dentro del mismo departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • A discreción del manager

H. Evaluación del Desempeño

Uno de los principales objetivos de la evaluación es brindar al personal la retroalimentación necesaria para que conozca el nivel de alcance de los objetivos que están logrando, por lo tanto, para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., es importante determinar la efectividad de las decisiones de selección y contratación además de diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal y al mismo tiempo suministrar a los encargados de cada área la información necesaria para la toma de decisiones.

1. Método de Evaluación por Competencias

Para PR MEDIA S.A. DE C.V., se utilizará el método de evaluación por competencia la cual se realizará cada 4 meses y estará comprendida por 5 factores, siendo 5 excelente la nota más alta, 4 sobresaliente, 3 Aceptable, 2 como bajo rendimiento y 1 la más baja como deficiente. Seguidamente, cada apartado está compuesto por 8 competencias las cuales están definidas en el manual de descripción de puestos las cuales son las siguientes:

- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Comunicación
- Ética
- Orientación al cliente

A continuación, se presentan de forma detallada los factores a considerar para la evaluación de desempeño que la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., realizará cada 4 meses al personal operativo, cada una de las competencias está comprendida por 4 factores.

Dichos factores fueron discutidos con el gerente de recursos humanos y jefe operativo con el fin de adecuarlos a las necesidades de la empresa y que de tal manera se obtengan los resultados esperados en la evaluación del desempeño, lo que permite identificar cuáles son las áreas de oportunidad de cada empleado.

Cuadro N° 17. Formulario de evaluación de desempeño por competencias.

	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					CALIFICACIÓN	
	PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA PRIMEDIA S.A. DE C.V.						
<p>Nombre completo del evaluado:</p> <p>Puesto:</p> <p>Área a la que pertenece:</p> <p>Nombre completo del evaluador :</p> <p>Período de evaluación:</p> <p>Objetivo: Identificar si los empleados operativos de la empresa están cumpliendo con las competencias que se necesita para ejercer las funciones asignadas al puesto de trabajo.</p> <p>Indicación: Marque con una X la casilla en blanco que corresponda con la calificación que usted considere adecuada con el desempeño del evaluado.</p> <p>Escala de evaluación: 1= Deficiente 2= Bajo rendimiento 3= Aceptable 4= Sobresaliente 5= Excelente</p>							
COMPETENCIAS			ESCALA DE EVALUACIÓN				
TOMA DE DECISIONES			1	2	3	4	5
Análisis objetivo sobre situaciones y procedimientos							
Comportamiento orientado en valores							
RESPONSABILIDAD			1	2	3	4	5

TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	1	2	3	4	5
Apoyo a los miembros del grupo					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	1	2	3	4	5
Manejo del tiempo libre					
Es capaz de priorizar y organizar tareas					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
ÉTICA	1	2	3	4	5
Puntaje Obtenido:					
Observación del Evaluador					
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> _____ Firma del Evaluador.					

A continuación, se presenta el valor porcentual para las competencias que han sido tomadas en cuenta y con las cuales se evalúa al personal operativo, estos son asignados de acuerdo al grado de relevancia que posee cada una, dependiendo del puesto de trabajo asignado a cada empleado y estas fueron discutidas con el gerente de recursos humanos, sin embargo, quedan sujetas a cambios según las necesidades y conocimientos que los jefes de cada área posean.

Cuadro N° 18. Valor porcentual asignado por competencias.

VALOR PORCENTUAL ASIGNADO PARA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.		
COMPETENCIAS	JEFES	PERSONAL OPERATIVO
Toma de decisiones	16%	13%
Responsabilidad	16%	16%
Trabajo en equipo	12%	15%
Liderazgo	16%	13%
Orientación a los resultados	16%	15%
Comunicación	12%	13%
Ética	12%	15%
TOTAL	100%	100%

Proceso de calificación:

- Se presentan 7 competencias de las cuales cada una posee un valor asignado dependiendo del cargo que ejercen y del cual se está evaluando.
- Cada competencia consta de cuatro factores entre los cuales el evaluador marcará con una X en cada casilla que describa al empleado.
- Por ejemplo: Para la primera competencia toma de decisiones, el promedio se obtendrá de multiplicar la escala de puntos de evaluación por el total de

actividades de la competencia, lo cual sería 5×4 que da como resultado 20 puntos, esta cantidad se multiplica por el 13% asignado a cada puesto de trabajo respectivamente. Por lo tanto, continuando con el ejemplo de toma de decisiones el total obtenido será de 20 puntos, que será representativo a 10 por lo que es igual $10 \times 13\% = 1.30$ como puntos totales para esa competencia.

- Las demás competencias se realizan de la misma manera y finalmente se suman los datos obtenidos en las 7 competencias, estableciendo así la calificación de la evaluación del desempeño por medio de las competencias. Por ejemplo: Si el candidato tiene las 7 competencias la calificación máxima quedaría con el siguiente puntaje = $1.3 + 1.6 + 1.5 + 1.3 + 1.5 + 1.3 + 1.5 = 10$ puntos como evaluación máxima.

Finalmente, al concluir la evaluación y obtener una determinada calificación de acuerdo al desempeño realizado conforme a cada puesto de trabajo se da a conocer a los empleados el resultado por medio del formato que se presenta a continuación:

Cuadro N° 19. Resultados de evaluación.

RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN EL TIPO DE PUESTO EVALUADO		
COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN OBTENIDA.	
	JEFES	PERSONAL OPERATIVO
Toma de decisiones		
Responsabilidad		
Trabajo en equipo		
Liderazgo		
Orientación a los resultados		
Comunicación		
Ética		
RESULTADO FINAL	100%	100%
Observaciones del evaluador		
Áreas que necesita reforzar		
_____ Firma del Evaluador. _____ Firma del Evaluado.		

I. Plan de Capacitación

1. Introducción

El presente plan de capacitación tiene como fin identificar las necesidades que posee el personal operativo a través de la evaluación del desempeño, con las actividades que se realizarán se pretende conocer las áreas de oportunidad y de mejora del desempeño con el fin que los empleados operativos adquieran conocimientos y habilidades que los ayuden a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

2. Objetivos

General

Realizar un plan de capacitación para el personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., que permita el desarrollo y mejora de las competencias de los empleados.

Específicos

- Establecer temas de capacitación en los cuales los empleados han mostrado deficiencia, con la finalidad de brindar áreas de mejora.
- Impartir sesiones de capacitación con el fin, que los empleados conozcan sobre los temas que impactan más a la empresa y eso ayude a solventar dudas e inquietudes.
- Lograr que los empleados operativos desarrollen sus conocimientos y que eso contribuya al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Aplicación del plan de capacitación.

El plan de capacitación para el personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., tiene como objetivo que los trabajadores desarrollen sus habilidades y competencias para mejorar el desempeño en sus labores diarias, por lo que se impartirán temas específicos que sean de beneficio para el operario y así reforzar esas áreas deficientes.

El plan incluirá a todo el personal operativo que forma parte de la empresa, dicha capacitación será impartida por los supervisores de cada equipo, los cuales tendrán una guía de apoyo con los temas que se han identificados deficiencias, según los resultados de la evaluación del desempeño.

Los temas propuestos a desarrollar en el plan de implementación surgen como iniciativa del grupo investigador, ya que por medio de una conversación con el gerente de recursos humanos manifestó que hay mayor deficiencia en los siguientes temas: documentación (CRM), recibos, navegar entre las compañías, con el fin de desarrollar habilidades en los empleados y aplicar los conocimientos adquiridos en las labores diarias y de esta manera cumplir de manera eficiente y correcta las metas establecidas.

Se recomienda realizar las capacitaciones cada 4 meses en jornadas las cuales se dividen por equipos de trabajo las cuales estarán divididos en horarios de 2 horas por equipo las cuales serán impartidas de lunes a viernes, dichas horas quedan a consideración de cada área y supervisor para evitar la carga de trabajo a otros equipos en las horas en que otros estén recibiendo la capacitación propuesta.

A continuación, se presenta un cuadro en el cual se detallan la duración y los temas a abordar para la capacitación, sugeridos por el equipo investigador y dialogados con el gerente de recursos humanos.

Cuadro N° 20. Programa de capacitación.

 Veronica's INSURANCE		
PREMEDIAS S.A. DE C.V		
Objetivo: Capacitar al personal para mejorar el rendimiento de sus actividades diarias con el fin de cumplir con las metas establecidas por la empresa.		
Personal a capacitar: 50 Empleados operativos		
Contenido	Metodologia	Periodo de ejecución
1. ¿Qué es atención al cliente? 1.1. Importancia de la atención al cliente. 1.2. Como satisfacer las necesidades de los clientes. 2. Aprendiendo a contestar amablemente al teléfono 3. Como transicionar una llamada en venta 4. Manera adecuada de documentar la interacción con el cliente 5. Lo que debes saber de las compañías 6. Pasos para completar un pago correctamente	1. Exposición Interactiva 2. Dinámicas grupales 3. Opiniones de los participantes 4. Videos explicativos	Será impartida en un periodo de los horas y será dividida por grupos de trabajo de lunes a viernes

J. Plan de Implementación

1. Objetivos

a. Objetivo General

Diseñar para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., un plan de ejecución que contribuya a la implementación de un diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo que permita contratar candidatos idóneos para la empresa.

b. Objetivo Específico

- Determinar cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo.
- Realizar un presupuesto anual correspondientes a las actividades que se deben llevar a cabo para la implementación del diseño de evaluaciones.
- Elaborar un cronograma de actividades con el fin de organizar que se llevara a cabo para que el plan sea ejecutado según lo establecido.

2. Recursos a Utilizar

a. Humanos

Para la implementación de un diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo se requerirá del personal de la empresa en los cuales se incluyen, operarios, jefes y de un reclutador, el cual fue anteriormente propuesto en la estructura organizativa. Estos se encargarán de llevar a cabo las actividades relacionadas a dicho diseño de evaluaciones.

b. Materiales

Se requiere el uso de las instalaciones y mobiliario de la empresa para llevar a cabo la capacitación, equipo informático, papelería y útiles que serán necesarios para el desarrollo del mismo.

c. Financieros.

Para implementar el diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo será necesario contar con el capital necesario para realizar el pago de planilla y un presupuesto asignado para la capacitación del personal activo de la empresa que únicamente se destinan gastos de papelería y refrigerio.

3. Presupuesto

Con el fin de conocer el costo que obtendrá la implementación del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo se establecerán los presupuestos para cada una de las actividades propuestas.

A continuación, se presentan los presupuestos.

En la Tabla N°1 se presenta el presupuesto realizado para la contratación del nuevo personal, en el que se realizó la propuesta a la empresa PR MEDIA S.A. de C.V. de contratar a un nuevo empleado (Reclutador) ya que la empresa no cuenta con personal capacitado para este puesto el cual tenemos con un salario total de \$10,120.00. y en la Tabla N° 2 se presenta la contratación del nuevo personal (Cotización Patronal).

Tabla N° 1 Contratación de nuevo personal (Salario)

Puesto	Salario mensual	Sueldo mensual	Vacaciones	Aguinaldo	Total
Reclutador	\$800.00	\$9,600.00	\$120.00	\$400.00	\$10,120.00

Tabla N° 2 Contratación del nuevo personal (Cotización Patronal).

Puesto	Cotización de AFP (7.75%)	Cotización de ISSS (7.5%)	Total
Reclutador	\$753.30	\$729.00	\$1,482.30

En la Tabla N°3 se presentan los implementos que se van a utilizar para la capacitación que se le realiza al personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V. con el propósito de mejorar el desempeño de sus actividades, obtuvimos un costo total de \$57.75, las capacitaciones se realizaran en un periodo de 2 horas y serán divididas por grupo de trabajo de lunes a viernes.

Tabla N° 3 Capacitación del personal

Implementos			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Lapiceros (Cajas)	5	\$2.40	\$12.00
Papel Bond (Resma)	1	\$5.00	\$5.00
Café (Bolsa)	5	\$2.15	\$10.75
Pan dulce	60	\$0.50	\$30.00
Total		\$10.05	\$57.75

En la Tabla N° 4 se realizó el presupuesto de anual del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo de la Empresa PR MEDIA S.A. de C.V. en el que se describe la contratación del nuevo personal (reclutador) se presenta un total de \$11,833.30 incluyendo el salario y la cotización patronal.

Tabla N° 4 Presupuesto de anual del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo.

Descripción	Costo	Frecuencia de la erogación	Costo anual
Contratación de nuevo personal (Salario)	\$10,120.00	Anual	\$10,120.00
Contratación de nuevo personal (Cotización Patronal)	\$1,482.30	Anual	\$1,482.30
Capacitación de personal	\$57.75	Trimestral	\$231.00
Total			\$11,833.30

4. Análisis Costo Beneficio

El implementar diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo permitirá realizar técnicas y procedimientos basados en lineamientos establecidos, para mayor orden, precisión y validez en la ejecución de los mismos, y esto permitirá que contribuya a la contratación de candidatos idóneos, que faciliten los procesos que realiza el área operativa y que, permita establecer de manera correcta y ordenada los procesos de contratación, integración y rendimiento del personal operativo.

El proceso de selección es una de las tareas más importantes, ya que se busca encontrar a la persona correcta para el cargo oportuno. Por lo que se propone análisis curricular, en este proceso de preselección se obtienen muchos beneficios operativos y financieros,

al contratar personal idóneo y aplicar los perfiles de puestos bien definidos, lo cual permitirá a la empresa tener una estructura organizacional sólida y funcional, así como disponer de un manual de descripción de puestos, esto a su vez trae un incremento en costos que requerirá el uso de las instalaciones y mobiliario de la empresa, para llevar a cabo las entrevistas, capacitaciones, equipo informativo, papelería y útiles adicional se debe contar con el capital necesario para realizar el pago de planilla de \$ 11,602.30 costo anual, que serán necesarios para el desarrollo del diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo.

El plan de capacitación incluirá a todo el personal operativo que forma parte de la empresa, será impartida por los supervisores de cada equipo, los cuales tendrán una guía de apoyo con los temas que se han identificados deficiencias. Se recomienda realizar las capacitaciones cada 4 meses, quedan a consideración de cada área y supervisor. A su vez trae un incremento de costos ya que será necesario contar con el capital necesario para realizar las capacitaciones del personal activo de la empresa que únicamente se destinan gastos de papelería y refrigerio que se tiene un costo anual de \$ 231.00.

K. Listado de Referencias

Libros

- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, octava edición. Mc Graw Hill Interamericana, México 2007.
- Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, decimoprimer edición, México 2010.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador
- Reglamento de la Ley de Servicios Internacionales
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Ley Aduanera
- Código de Comercio
- Código Tributario
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Código De Trabajo

Sitios Web

- <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- <https://economipedia.com/definiciones/reclutamiento-interno.html>
- <https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-interno-es-la-mejor-opcion/>
- <https://blog.kenjo.io/es/que-es-y-en-que-consiste-el-reclutamiento-externo>

- <https://economipedia.com/definiciones/reclutamiento-externo.html>
- <https://www.gestiopolis.com/seleccion-y-reclutamiento-de-personal/>
- <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/5-pruebas-psicologicas-en-las-entrevistas-de-trabajo-3195.html>
- <https://lamenteesmaravillosa.com/dominancia-cerebral-cuadrantes-de-hermann/>
- <https://gestion.pe/economia/management-empleo/estas-son-las-pruebas-psicologicas-mas-usadas-en-las-entrevistas-de-trabajo-empleo-seleccion-de-personal-pruebas-psicologicas-entrevista-de-trabajo-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>
- <https://psicometricas.mx/cleaver>
- <https://concepto.de/disenio/#ixzz6fCKVtr1i>
- <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1864/106468.pdf?sequence=1>
- <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- <https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/disenio-de-puestos-de-trabajo.html>
- <http://areyu-klein.blogspot.com/2008/11/modelos-de-diseo-de-puesto.html>
- <https://www.slideshare.net/silviakarbid7/analisis-y-descripcion-de-puestos>
- <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>
- <https://respuestasrapidas.com.mx/que-es-un-manual-de-descripcion-de-puestos-segun-autores/>
- <https://www.significados.com/foda/>

Anexos

Anexo N° 1 PR MEDIA S.A. DE C.V., Formato de entrevista dirigida al gerente de recursos humanos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



GUIA DE ENTREVISTA

Tema: Crear un diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para contratar candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador. Caso ilustrativo.

Objetivo: Recopilar información necesaria para la investigación como se realiza el proceso de reclutamiento y selección para el personal operativo, la cual será realizada al gerente de recursos humanos de PR MEDIA S.A. DE C.V.

Nota: La información proporcionada es de uso confidencial y estrictamente académica.

Preguntas

1. ¿Qué es PR MEDIA S.A. DE C.V.?
2. ¿Posee estructura organizativa previamente definida?
3. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Empresa?
4. ¿Tiene Misión y Visión PR MEDIA S.A. DE C.V.?
5. ¿Cuáles son sus valores organizacionales?
6. ¿Existe departamento de recursos humanos en PR MEDIA S.A. DE C.V.?
7. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados operativos?
8. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para cubrir los puestos vacantes?
9. ¿Cómo se dan a conocer las convocatorias cuando hay plazas vacantes?
10. ¿Considera que la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., tiene la condición financiera necesaria para crecer y verse en la necesidad de contratar más personal operativo?

11. ¿Qué tipo de pruebas realizan los candidatos o candidatas que quieren laborar en la empresa?
12. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento y selección de personal?
13. ¿Cómo se realiza la inducción del nuevo personal?
14. ¿Cómo realizan la integración del personal a sus puestos de trabajo?
15. ¿Cuáles son los criterios usados para medir el desempeño de los trabajadores?
16. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
17. ¿Cuenta con manuales PR MEDIA S.A. DE C.V.? ¿Cuáles?
18. ¿Considera que PR MEDIA S.A. DE C.V., necesita un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal?
19. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados operativos?
20. ¿Cómo determina el área o temática en el cual capacitar al personal operativo?
21. ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que pueden afectar negativamente a la empresa?

Anexo N° 2 PR MEDIA S.A. DE C.V., entrevista dirigida al gerente de recursos humanos.

1. ¿Qué es PR MEDIA S.A. de C.V.?

R/ PR MEDIA S.A. DE C.V., es una empresa que ofrece servicios de Outsourcing en: Contabilidad, atención al cliente y ventas.

2. ¿Posee estructura organizativa previamente definida?

R/ Sí

3. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Empresa?

- Mantener un ambiente agradable de trabajo.
- Promover la igualdad entre todos los empleados.
- Estar en constante innovación.

4. ¿Tiene Misión y Visión PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Misión

Brindar los mejores precios de seguros de la mano de una excelente atención al cliente.

Visión

Ser el corredor de seguros más grande de Estados Unidos. Brindando siempre un servicio al cliente de calidad, respaldado por un excelente ambiente laboral.

5. ¿Cuáles son sus valores organizacionales?

R/ Trabajo en equipo, responsabilidad social y calidad.

6. ¿Existe departamento de recursos humanos en PR MEDIA S.A. DE C.V.?

R/ Sí.

7. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados operativos?

R/ Contrato indefinido

8. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para cubrir los puestos vacantes?

R/ Alianzas con academias de inglés, redes sociales.

9. ¿Cómo se dan a conocer las convocatorias cuando hay plazas vacantes?

R/ Se realizan por medio de los diferentes canales de reclutamiento, se les da a conocer un formulario en el cual completan los datos personales, nivel de inglés y se especifica la vacante que se solicita.

10. ¿Considera que la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., tiene la condición financiera necesaria para crecer y verse en la necesidad de contratar más personal operativo?

R/ Si, según la proyección que se tiene los datos reflejan que la empresa está en buenas condiciones financieras y que se necesitaría más personal operativo para cubrir la demanda.

11. ¿Qué tipo de pruebas realizan los candidatos o candidatas que quieren laborar en la empresa?

R/ Depende del puesto. Para el puesto más común que es el agente operativo: Prueba gramática inglés, prueba de escucha y conocimientos básicos de informática. Mientras que para el área administrativa se realizan pruebas numéricas y Excel.

12. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento y selección de personal?

R/ El proceso para reclutar la personal toma 1 semana

13. ¿Cómo se realiza la inducción del nuevo personal?

R/ La inducción es el primer mes después de haber sido contratado.

14. ¿Cómo realizan la integración del personal a sus puestos de trabajo?
R/ Antes de iniciar labores se brinda un proceso de entrenamiento en el cual se abordan temas relacionados al nuevo puesto y donde se solventan dudas sobre el manejo del sistema, consta de un periodo de 1 mes, luego de ese proceso los empleados son presentados como nuevos agentes operativos listo para comenzar labores oficialmente.
15. ¿Cuáles son los criterios usados para medir el desempeño de los trabajadores?
R/ Eficiencia, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, facilidad de adecuarse a nuevos procesos o reglas.
16. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
R/ Se realiza cada 3 meses.
17. ¿Cuenta con manuales PR MEDIA S.A. DE C.V.? ¿Cuáles?
R/ Manual de procesos internos. Si contamos con ello.
18. ¿Considera que PR MEDIA S.A. DE C.V., necesita un diseño de evaluación de reclutamiento y selección de personal?
R/ Sí, y se necesita una persona oficialmente encargada del reclutamiento y selección del personal, ya que actualmente el departamento solo consta de 2 personas las cuales nos encargamos de todos los procesos que conlleva los recursos humanos.
19. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados operativos?
R/ Si se capacita a los empleados según el puesto de trabajo, pero muchas veces se necesita más capacitaciones para que los empleados obtengan un mejor desempeño laboral y no tengan deficiencias a la hora de ejecutar el trabajo asignado.

20. ¿Cómo determina el área o temática en el cual capacitar al personal operativo?

R/ Por medio de la evaluación de desempeño se puede determinar cuáles son las áreas que tiene deficiencias y así poder reforzarse, así como también consultando a los trabajadores sobre temáticas que pueden ser desarrolladas mediante capacitaciones.

21. ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que pueden afectar negativamente a la empresa?

R/ Uno de los principales factores que afectan negativamente es la competencia, ya que existen diferentes empresas dedicadas al mismo rubro, las cuales ofrecen mayor sueldo base, sin embargo, eso se compensa con mejores prestaciones y bonificaciones.

Otro aspecto negativo es que en la temporada de invierno el espacio del parqueo se inunda lo que se vuelve incómodo para los empleados.

La empresa tiene tan solo 3 años que inició operaciones por lo que no es muy conocida por las personas y no se realiza publicidad masiva a diferencia de la competencia.

Anexo N° 3 PR MEDIA S.A. DE C.V., Formato de cuestionario, dirigido al personal operativo.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Tema: Crear un diseño de evaluación para el reclutamiento y selección de personal operativo Outsourcing para contratar candidatos idóneos para la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador. Caso ilustrativo.

Objetivo: Recolectar información por medio de los empleados operativos, que permita identificar cómo se realizan las evaluaciones de contratación y selección de personal por parte de Recursos Humanos, con el fin de facilitar y mejorar el proceso de contratación de personal de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una "X" la casilla que corresponde a la respuesta.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Género.

Masculino

Femenino

B. Edad.

18-23 Años

30-35 Años

42-47 Años

24-29 Años

36-41 Años

Más de 47 Años

c. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachillerato

Técnico

Maestría

Universitario

Postgrado

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Menos de 1 año
2 años 1 año
Más de 3 años

2. ¿Cómo se enteró que había plaza vacante en PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Redes Sociales Plataformas de trabajo en línea
Correo Electrónico Por Terceros

3. ¿Cuáles pruebas realizó para ingresar y formar parte de PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Pruebas psicológicas Pruebas psicométricas
Polígrafo Pruebas específicas del puesto

4. ¿Tuvo más de una entrevista para entrar a PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Sí No

5. ¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal?

Recursos humanos El gerente general
Jefes inmediatos Personal externo

6. ¿Completo una solicitud de empleo con información relacionada a sus conocimientos antes de realizar la entrevista?

Sí No

7. ¿Llenó un formulario con los requisitos del puesto al cual aplicó?

Sí No

8. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le brindó la debida inducción?

Sí No

9. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de selección hasta la fecha de su contratación?

1 Semana 2 Semanas
3 Semanas 1 Mes

10. ¿En el proceso de entrevista se le informó de la responsabilidad del cargo para el cual estaba aplicando?

Sí No

11. ¿Ha recibido capacitaciones, para mejorar el desempeño laboral?

Sí No

12. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?

Mensual Trimestral
Semestral Anual

13. ¿Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

Sí No

14. ¿Recibe premios o incentivos por el cumplimiento de metas por parte de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V.?

Sí No

15. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., ha sido promovido o ascendido de puesto?

Sí No

16. ¿Realizan evaluación del desempeño?

Sí No

17. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Gerente general Gerente de RRHH
Jefe inmediato Personal externo

18. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la empresa?

Trimestral Semestral
Una vez al año

19. ¿Qué método de evaluación del desempeño realiza?

Método de autoevaluación Método de gestión por objetivos
Evaluación 360° Método de prueba de rendimiento
Método de escala gráfica Método comparación por pares

20. ¿Cuál de los siguientes criterios considera deberían ser evaluados por la empresa para aumentar el salario?

Antigüedad Experiencia.
Aumento de responsabilidades. Actividades del puesto.
Evaluaciones del gerente general Compromiso

21. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?

Autoevaluación	<input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="checkbox"/>
Medidas disciplinarias	<input type="checkbox"/>	Incentivos	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>		

22. ¿Cómo parte del personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., considera ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

23. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

24. ¿Aplica las políticas, reglamentos e instructivos en su puesto de trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

25. ¿Se le brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

26. ¿Desempeña funciones administrativas que no estaban contempladas en la descripción de su puesto al momento de ser contratado?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Anexo N° 4 PR MEDIA S.A. DE C.V., Cuestionario Dirigido al Personal operativo.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

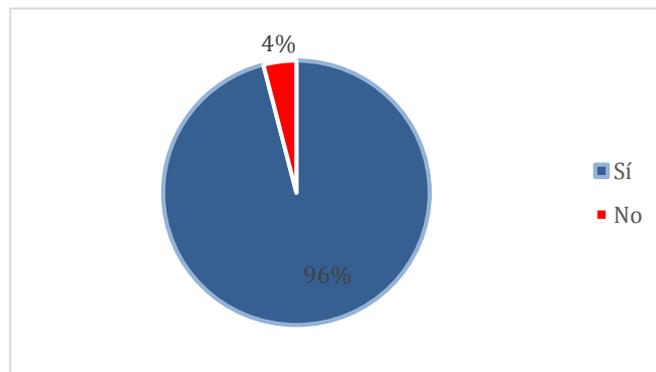
A. Género

Objetivo: Conocer la proporción de personas que constituyen el género femenino y masculino en el área operativa de la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Tabla N°1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	34	68%
Masculino	16	32%
Total	50	100%

Gráfico N° 1



Con los datos obtenidos se pudo constatar que el 68% del personal que trabaja en la empresa es del género masculino, mientras que el 32% es femenino. Se observa que la empresa ofrece oportunidades laborales a ambos sexos, sin embargo, la mayoría son hombres.

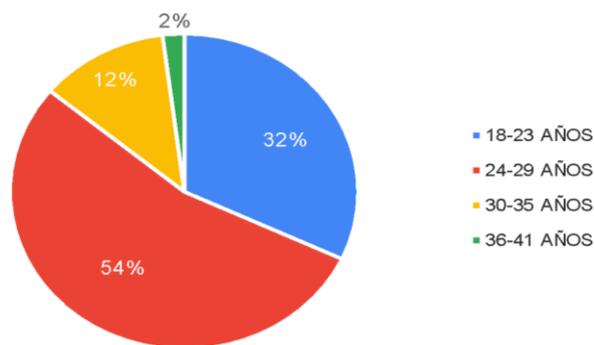
B. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edad del personal que integra el área operativa de la mediana empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Tabla N°2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18-23 años	16	32%
24-29 años	27	54%
30-35 años	6	12%
36-40 años	1	2%
Total	50	100%

Gráfico N° 2



Se determinó que el 86% del personal de la empresa posee 18 a 29 años de edad esto indica que la entidad cuenta con recurso humano joven ya que la mayoría de ellos son estudiantes y buscan oportunidades de crecimiento.

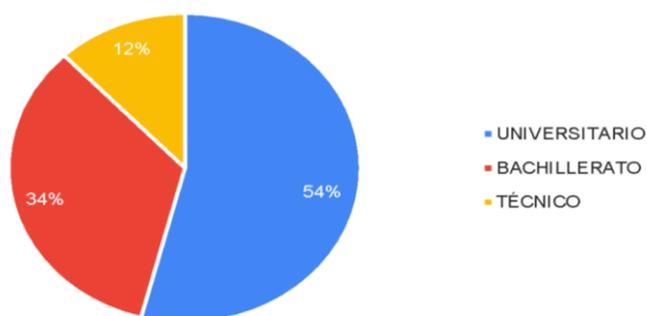
C. ¿Cuál es su nivel académico?

Objetivo: Identificar el nivel académico que posee el personal operativo.

Tabla N°3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Universitario	27	54%
Bachillerato	17	34%
Técnico	6	12%
Total	50	100%

Gráfico N° 3



Más de la mitad de los empleados cuentan con estudios técnicos y universitarios o están cursando una carrera de nivel superior con el fin de lograr un crecimiento dentro de la empresa ofreciendo sus conocimientos, esto es muy favorable para la empresa ya que dentro de los mismos empleados pueden contratar los puestos vacantes en la empresa necesite.

II. DATOS DE CONTENIDO

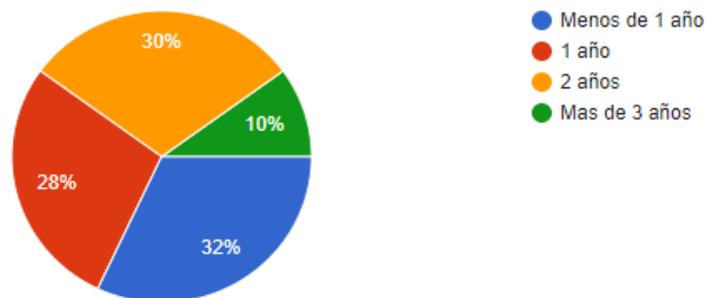
1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Objetivo: Conocer cuál es el tiempo que tienen los empleados operativos siendo parte de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Tabla N°4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	16	32%
1 Año	15	28%
2 años	14	30%
Más de 3 Años	5	10%
Total	50	100%

Gráfico N° 4



Del total de personas encuestadas un 32% respondió que tiene menos de un 1 año trabajando para la empresa, mientras que el 68% restante afirma tener 2 a más de 3 años, lo cual esto se considera una ventaja para la empresa, ya que los empleados conocen mejor el funcionamiento de la misma.

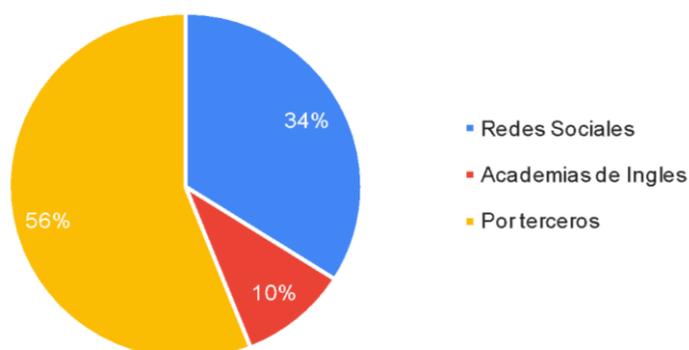
2. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante en PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Objetivo: Investigar el medio por el cual el empleado actual se enteró de la plaza vacante.

Tabla N°5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por terceros	28	56%
Redes Sociales	17	34%
Academias de Inglés	5	10%
Total	50	100%

Gráfico N° 5



Un 56% respondió que se enteraron de la plaza por medio de terceras personas, esto es una ventaja para empresa ya que sus mismos empleados recomiendan trabajar en ella, con la satisfacción que han sentido ellos, el 44% restante se dieron cuenta por medio de redes sociales y academias de inglés con las cuales tienen convenio, considerando que las redes sociales tuvieron un mayor porcentaje.

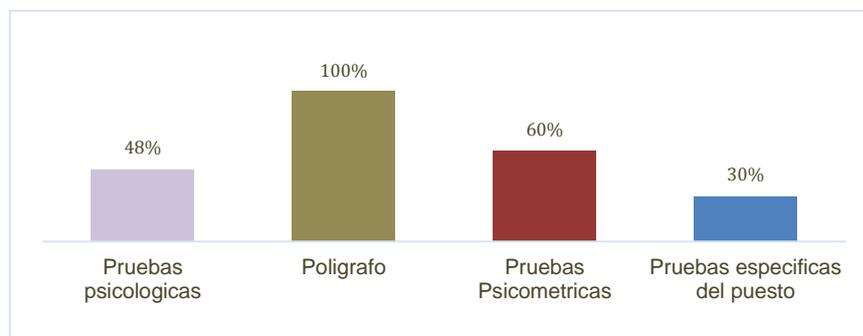
3. ¿Cuáles pruebas realizó para ingresar y formar parte de PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Objetivos: Conocer cuáles son las pruebas que realizaron los empleados al momento de ser reclutados a formar parte de la empresa.

Tabla N°6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas Psicológicas	24	48%
Polígrafo	50	100%
Pruebas Psicométricas	30	60%
Pruebas específicas del puesto	15	30%

Gráfico N° 6



De los 50 empleados encuestados el 100% de ellos respondió que para ingresar a la empresa tuvieron que realizar la prueba de polígrafo, mientras que un 60% también realizó pruebas psicométricas, psicológicas y pruebas relaciones con el puesto en específico dependiendo así el cargo y las tareas a realizar individualmente cada nuevo empleado.

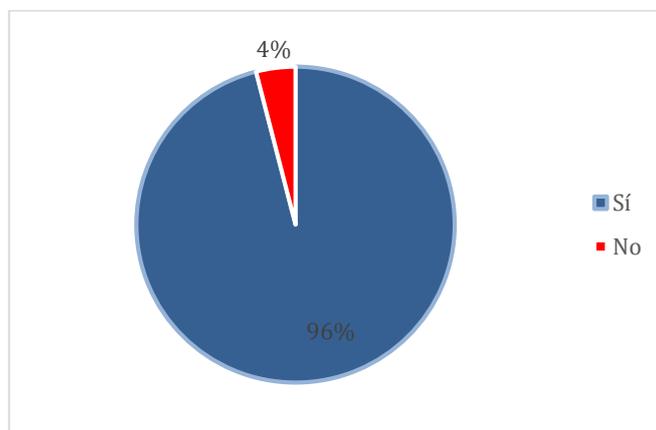
4. ¿Tuvo más de una entrevista para entrar a PR MEDIA S.A. DE C.V.?

Objetivo: Identificar si los empleados actuales se sometieron a más de 1 entrevista antes de ser contratados.

Tabla N°7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	62%
No	19	38%
Total	50	100%

Gráfico N° 7



El 63% de los nuevos empleados dijeron que, si había tenido más de una entrevista para poder ingresar a la empresa, un 37% dijo que no había tenido más de una entrevista esta variación es una desventaja para la empresa ya que no se tiene el mismo filtro para todos los postulantes.

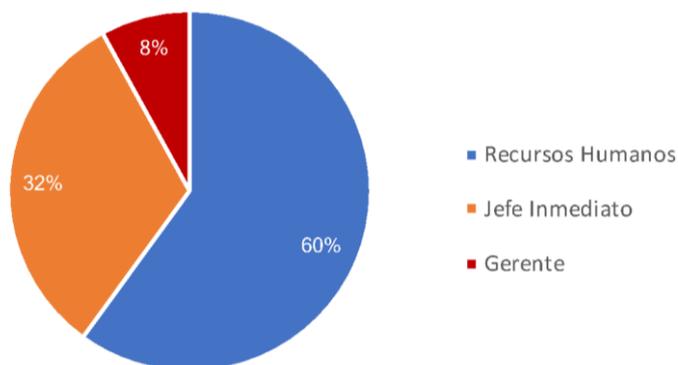
5. ¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo personal?

Objetivos: Conocer quién es la persona encargada actualmente de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo.

Tabla N°8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	30	60%
Jefe Inmediato	16	32%
Gerente	4	8%
Total	50	100%

Gráfico N° 8



Para realizar proceso de reclutamiento del personal el 60% de los empleados respondieron que es la unidad de recursos humanos quien se encarga en hacer la selección, mientras que el 40% restante respondió que el gerente y los jefes inmediatos son quienes encargan de seleccionar al nuevo personal, es una desventaja para la empresa ya que debe de tener una unidad específica para la selección del personal.

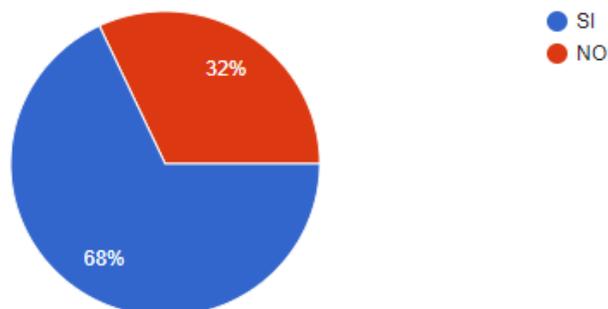
6. ¿Completo una solicitud de empleo con información relacionada a sus conocimientos antes de realizar la entrevista?

Objetivo: Investigar si los empleados actuales completaron una solicitud de empleo con información directamente relacionada con los conocimientos que poseen antes de tener su primera entrevista.

Tabla N°9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	68%
No	16	32%
Total	50	100%

Gráfico N° 9



El 68% de los empleados dijo que, sí había completado la solicitud de empleo con información relacionada al puesto de trabajo al cual estaban aplicando, antes de realizar la entrevista, mientras que al 32% de los empleados no se le requirió información para el puesto que estaba postulando

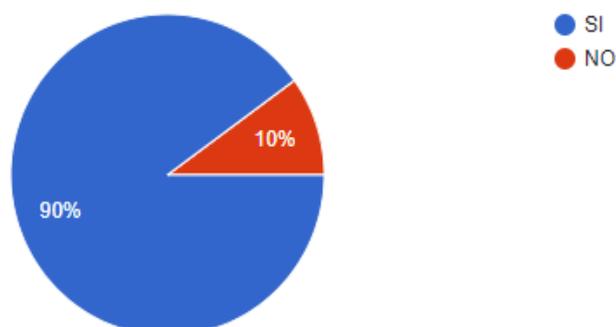
7. ¿Llenó un formulario con los requisitos del puesto al cual aplico?

Objetivo: Indagar si los trabajadores de PR MEDIA S.A. DE C.V., llenaron un formulario con los requisitos del puesto al que aplicaron.

Tabla N°10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Gráfico N° 10



El 90% de las personas que aplicaron a trabajar en PR MEDIA S.A. DE C.V., dijeron que, si cumplieron los requisitos para el puesto que estaban aplicando, únicamente el 10% no lo cumplió, esto quiere decir que el 10% entró de forma directa a la empresa.

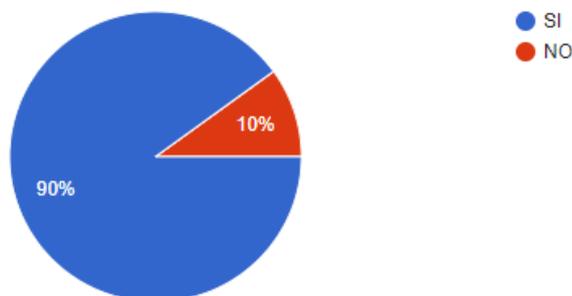
8. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le brindó la debida inducción?

Objetivo: Conocer si los empleados tuvieron la debida inducción al momento de ingresar a la empresa.

Tabla N°11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Gráfico N° 11



El 90% de los empleados respondió que sí le brindaron una inducción antes de empezar a realizar las labores por la cual fue contratado, sin embargo, el 10% de los empleados de PR MEDIA S.A. DE C.V., dijeron que no se les brindó una inducción al momento de ingresar a la compañía, la compañía debe de mejorar esa área debido que a todo el personal de se debe dar la inducción necesaria para los nuevos empleados.

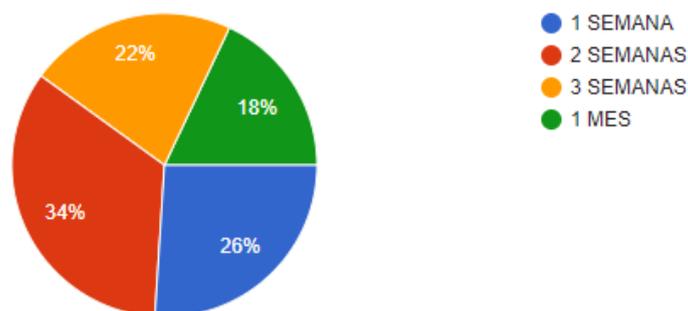
9. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de selección hasta la fecha de su contratación?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo duró el proceso de selección hasta el momento que fueron contratados los empleados actuales de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Tabla N°12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 Semana	13	26%
2 Semanas	17	34%
3 Semanas	11	22%
1 Mes	9	18%
Total	50	100%

Gráfico N° 12



El 52% de los agentes dijeron que su capacitación o entrenamiento duro de 3 semanas a 1 mes, mientras que el 48% dijo que solo duró entre 1 a 2 semanas esto quiere decir que el 48% de los empleados tuvieron un déficit en su capacitación y no lograron cubrir todas las áreas por alguna razón de parte del capacitador.

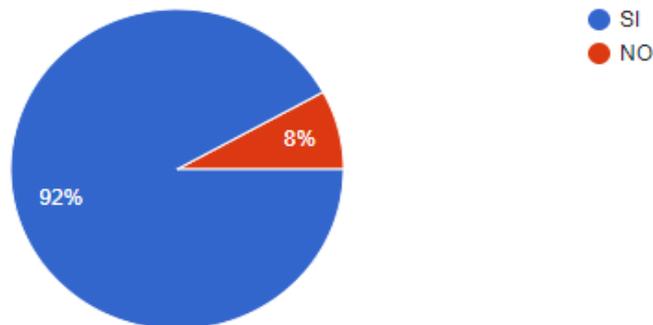
10. ¿En el proceso de entrevista se le informó de la responsabilidad del cargo para el cual estaba aplicando?

Objetivo: Conocer si durante la entrevista se le informo al empleado la responsabilidad del cargo por el que estaba optando.

Tabla N°13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Gráfico N° 13



Del total de empleados encuestados únicamente el 8% de los empleados recursos humanos no le brindó la información del cargo que estarían ocupando a la hora de hacer la entrevista lo cual hicieron todo el proceso de contratación sin el conocimiento de la responsabilidad que tendrían.

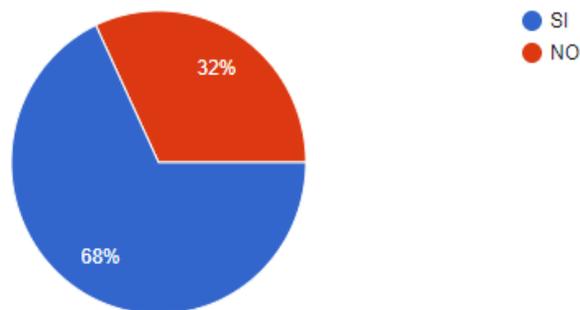
11. ¿Ha recibido capacitaciones, para mejorar el desempeño laboral

Objetivo: Conocer si el personal de la empresa ha sido capacitado para mejorar así el desempeño laboral.

Tabla N°14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	68%
No	16	32%
Total	50	100%

Gráfico N° 14



El 68% de los empleados respondió que sí han recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral, mientras que el 32% dicen no estar recibiendo ningún tipo de capacitaciones para mejorar su desempeño laboral por lo que se considera una desventaja ya que al no estar capacitando a todo el personal no se pueden aplicar mejoras para el rendimiento de los empleados.

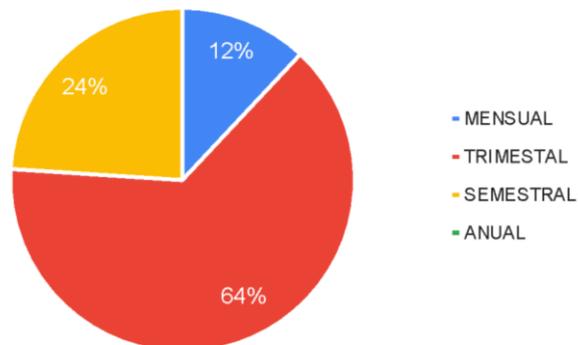
12. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?

Objetivos: Investigar con qué frecuencia la empresa brinda capacitaciones a los empleados operativos.

Tabla N°15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	6	12%
Trimestral	32	64%
Semestral	12	24%
Anual	-	-
Total	50	100%

Gráfico N° 15



La mayoría del personal operativo en la investigación expresaron que reciben capacitaciones cuatro veces al año para mejorar las funciones que poseen y también para recibir temas relacionados al área laboral de la entidad. Y lo demás opinaron que reciben las capacitaciones mensualmente o dos veces al año.

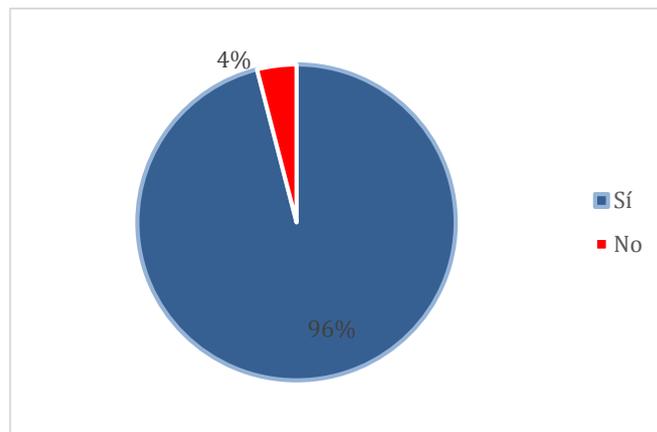
13. ¿Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

Objetivo: Indagar si los empleados operativos firmaron contrato al momento de ingresar a formar parte de la empresa.

Tabla N°16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Gráfico N° 16



Únicamente el 4% de los empleados dijeron no haber firmado un contrato al ingresar a la empresa, esto se debe a que por políticas de la empresa el empleado cuando es seleccionado tiene un mes de prueba para él poder demostrar que está completamente capacitado y cumple con los requisitos que requiere su puesto, después de haber cumplido su mes de prueba el empleado firma su contrato con la empresa.

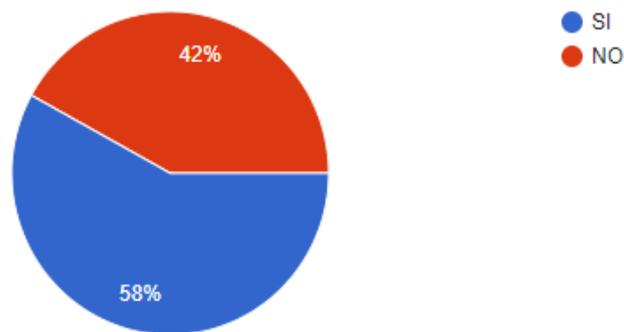
14. ¿Recibe premios o incentivos por el cumplimiento de metas por parte de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V.?

Objetivos: Investigar si los empleados reciben premios o incentivos por el cumplimiento de metas.

Tabla N°17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	58%
No	21	42%
Total	50	100%

Gráfico N° 17



El 58% de los empleados dijeron que, si reciben reconocimientos por el cumplimiento de sus metas, esto se debe a que el personal operativo está dividido en 2 grupos los cuales son los agentes de ventas y agentes de atención al cliente, los agentes de ventas reciben su reconocimiento al cumplir su meta mensual, sin embargo, un 42% de ellos respondió que no recibe ningún tipo de incentivo o reconocimiento al cumplir sus labores.

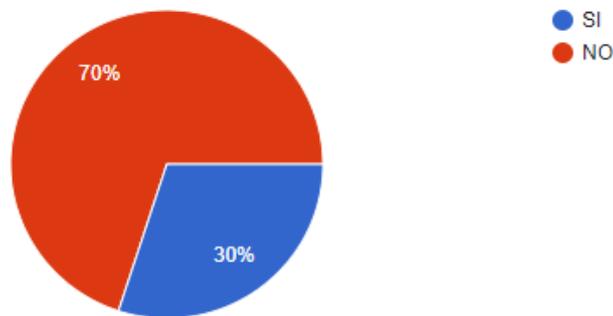
15. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., ha sido promovido o ascendido de puesto?

Objetivo: Conocer si el personal operativo de la empresa ha sido promovido o ascendido de puesto.

Tabla N°18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	35	70%
No	15	30%
Total	50	100%

Gráfico N° 18



El 70% de los empleados de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., dijeron que no han tenido la oportunidad de ser promovidos o ascendidos dentro de la empresa, sin embargo, el 30% respondió que sí han tenido oportunidades de ser promovido, ya que la mayoría de los empleados operativos empiezan sus labores en el área de atención al cliente y al demostrar sus habilidades puede ser promovido para el área de ventas.

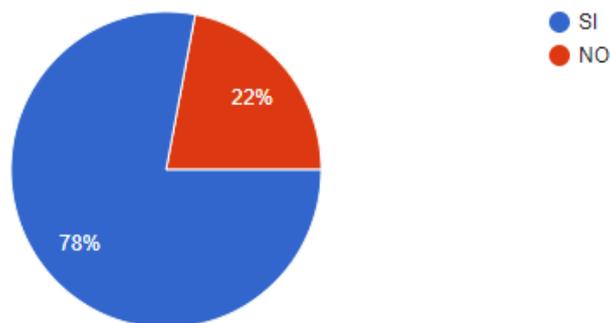
16. ¿Realizan evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si los empleados operativos de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., realizan evaluación del desempeño.

Tabla N°19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Gráfico N° 19



El 78% de los empleados operativos si les realizan evaluación del desempeño debido a que la empresa tiene gestores de calidad los cuales evalúan las llamadas que ellos realizan y reciben y así mejorar la calidad de ellas, mientras que el 22% dijo que no ha recibido ninguna evaluación para su desempeño.

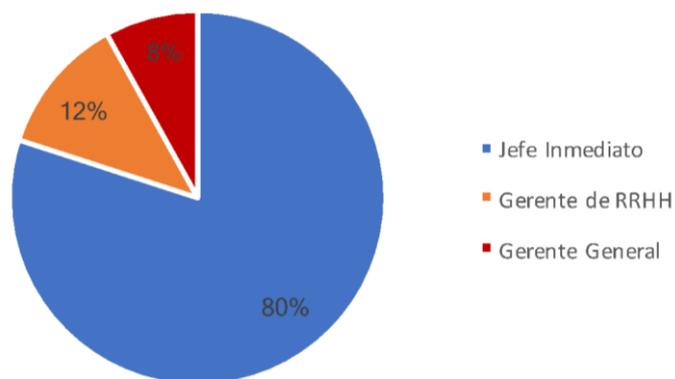
17. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño de los empleados operativos.

Tabla N°20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	40	80%
Gerente de RRHH	6	12%
Gerente general	4	8%
Total	50	100%

Gráfico N° 20



El 80% de los empleados de PR MEDIA S.A. de C.V., respondió que sus jefes inmediatos son los que realizan las evaluaciones de desempeño a sus agentes, 20% respondió que lo hace el gerente general y gerente de recursos humanos, dependiendo así del tipo de evaluación que se realice.

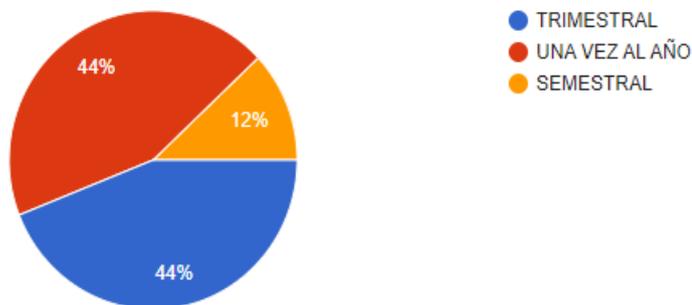
18. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la empresa?

Objetivo: Indagar cada cuanto tiempo la empresa evalúa el desempeño de los empleados operativos.

Tabla N°21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	22	44%
Semestral	22	44%
Anual	6	12%
Total	50	100%

Gráfico N° 21



En la gráfica podemos observar que el tiempo en el que es evaluado el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V., del 100%, un 44% es evaluado trimestralmente y el 44% es evaluado una vez al año mientras que el 12% restante se evalúan semestralmente, dependiendo el puesto que desempeñan.

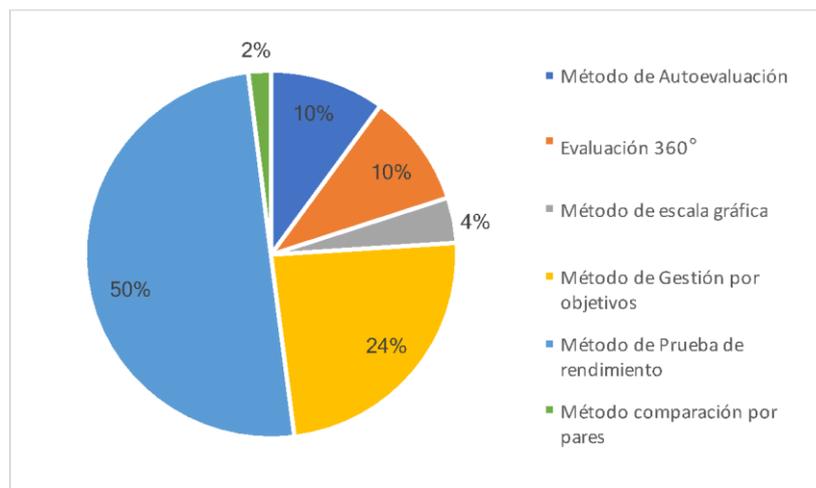
19. ¿Qué método de evaluación del desempeño realizan?

Objetivo: Conocer cuál es el método con el cual los empleados son evaluados.

Tabla N°22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Método de Autoevaluación	5	10%
Evaluación 360°	5	10%
Método de escala gráfica	2	4%
Método de Gestión por objetivos	12	24%
Método de Prueba de rendimiento	25	50%
Método comparación por pares	1	2%
Total	50	100%

Gráfico N° 22



El método de prueba de rendimiento con un 50% nos indica que es el método de evaluación más utilizado por parte de la empresa, y con un 24% el Método de gestión por objetivos son con los cuales evalúan el desempeño de los empleados de PR MEDIA S.A. DE C.V., cabe mencionar que los métodos de autoevaluación, evaluación 360°, métodos escala gráfica y el método de comparación por partes no son muy utilizados por parte de recursos humanos o por parte de las personas asignadas para realizar dicha evaluación.

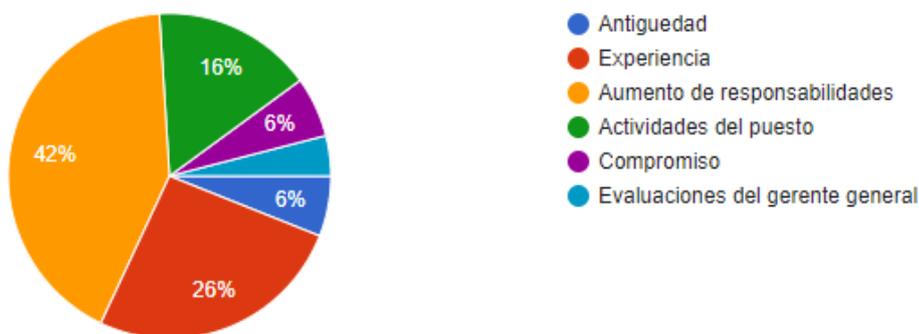
20. ¿Cuál de los siguientes criterios considera deberían ser evaluados por la empresa para aumentar el salario?

Objetivo: Determinar cuáles son los criterios que los empleados consideran que deberían ser evaluados para el aumento de sueldo.

Tabla N°23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	3	6%
Experiencia	13	26%
Aumento de responsabilidades	21	42%
Actividades del puesto	8	16%
Evaluaciones del Gerente General	2	4%
Compromiso	3	6%
Total	50	100%

Gráfico N° 23



Un 42% de los empleados contestaron que consideran que la empresa debería basar en el aumento de responsabilidades para el incremento salarial, un 26% se basan en la experiencia que ellos tengan con respecto al cargo que desempeñan y otro 16% contestó que debería ser compensado de acuerdo con las actividades del puesto que desempeñan, mientras que el 12% restante se basan en la antigüedad y el compromiso que ellos brindan la empresa.

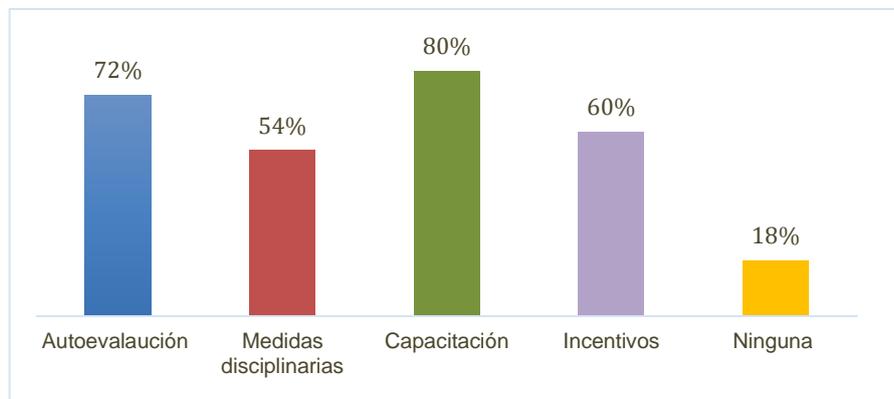
21. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?

Objetivos: Investigar cuales son los criterios que utiliza la empresa para mejorar el desempeño de los empleados operativos.

Tabla N°24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Autoevaluación	3	6%
Medidas disciplinarias	13	26%
Capacitación	21	42%
Incentivos	8	16%
Ninguna	2	4%
Total	50	100%

Gráfico N° 24



Los empleados de PR MEDIA S.A. DE C.V., respondieron que para mejorar el desempeño consideran que la capacitación, auto evaluación e incentivos son los criterios más importantes para la mejora continua en sus labores.

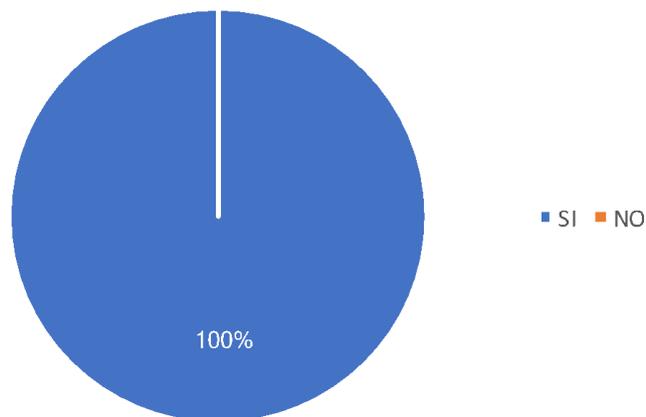
22. ¿Cómo parte del personal operativo de la empresa PR MEDIA S.A. de C.V., considera ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores?

Objetivos: Identificar si los empleados operativos de la empresa se sienten eficientes y eficaces al momento de realizar sus labores.

Tabla N° 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	50	100%
No	-	-
Total	50	100%

Gráfico N° 25



El 100% de los empleados de la empresa de PR MEDIA S.A. DE C.V., consideran que ellos como parte del personal operativo cumplen con ser eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores.

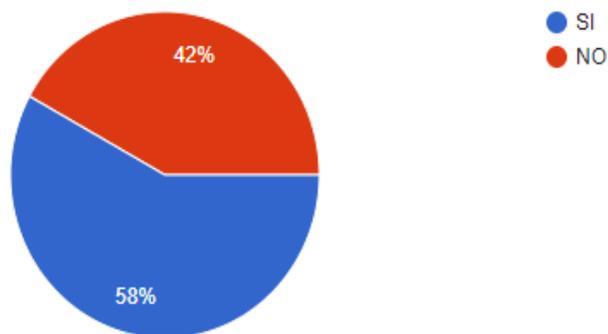
23. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Objetivos: Identificar cuántos empleados conocen la visión de la empresa PR MEDIA S.A. DE C.V.

Tabla N°26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	58%
No	21	42%
Total	50	100%

Gráfico N° 26



Del total de empleados encuestados un 58% respondieron que conocen la misión y la visión de la empresa, mientras que un 42% respondió que no tienen conocimiento de esa información, por lo tanto, es muy importante hacérselos conocer a los empleados para poder lograr las metas establecidas que tiene como empresa.

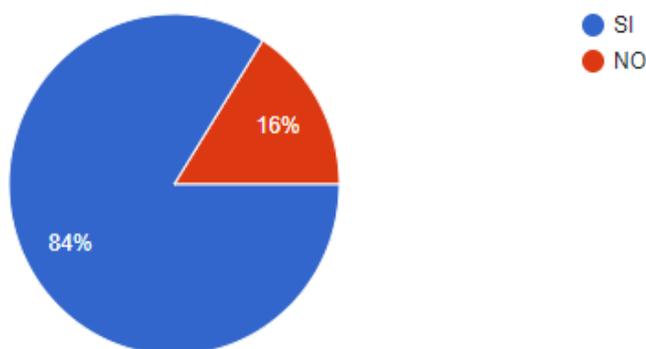
24. ¿Aplica las políticas, reglamentos e instructivos en su puesto de trabajo?

Objetivo: Investigar cuántos de los empleados aplican las políticas reglamentos e instructivos que se les han sido asignados en sus puestos.

Tabla N°27

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%

Gráfico N° 27



El 84% de los empleados respondieron que, ellos sí aplican las políticas, los reglamentos e instructivos que se les mencionan antes de trabajar, sin embargo, un 16% comentan que no están trabajando bajo las políticas de la empresa ya sea porque las desconocen o porque no obtuvieron una buena inducción.

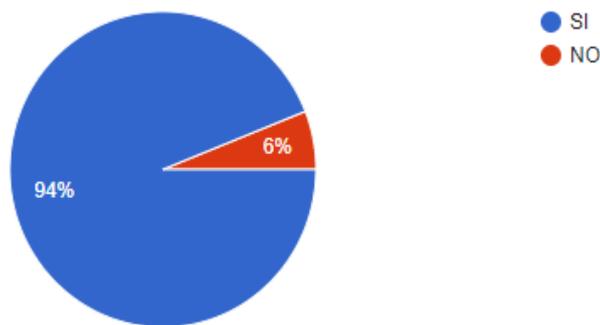
25. ¿Se le brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades?

Objetivos: Conocer si la empresa les brinda la oportunidad de seguir formándose académicamente a sus empleados.

Tabla N°28

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	94%
No	3	6%
Total	50	100%

Gráfico N° 28



El 94% de los empleados afirman que tienen la oportunidad de poder continuar con una formación académica en la cual puedan potenciar sus habilidades y poderlas aplicar al puesto de trabajo establecido, mientras un 6% contestaron que no tienen la oportunidad de formarse académicamente.

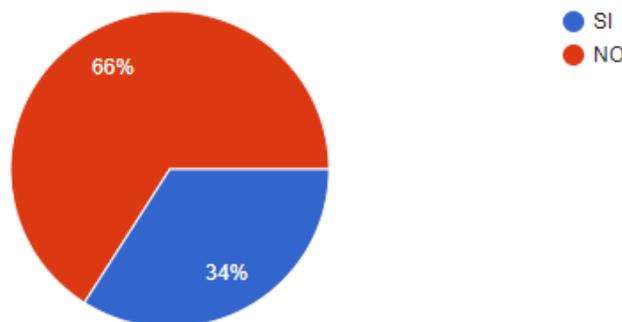
26. ¿Desempeña funciones administrativas que no estaban contempladas en la descripción de su puesto al momento de ser contratado?

Objetivos: Identificar si los empleados realizan actividades que no fueron contempladas en su puesto de trabajo al momento de ser contratado.

Tabla N°29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	33	66%
No	17	34%
Total	50	100%

Gráfico N° 29



De los 50 empleados encuestados un 66% de ellos comentan que no son sometidos a desempeñar funciones administrativas que no están estipuladas por el contrato firmado al momento de la contratación, y un 34% respondieron que si realizan funciones que no se les mencionaron en el contrato al momento de entrar a la empresa.