



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

**TEMA:**

**“DEFICIENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EMPRESAS PEQUEÑAS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS  
Y RECURSOS HUMANOS**

**LUÍS PATRICIO REYES MATUTE**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. PABLO HERNÁNDEZ.**

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2012.

## **CERTIFICACIÓN.**

Ing. Pablo Hernández

DIRECTOR DE TESIS.

## **AUTORÍA.**

Del presente tema desarrollado, se destaca un modelo de Reclutamiento y Selección de Personal para empresas pequeñas, la misma que se lo describe en un manual, las técnicas básicas indispensables que deben emplearse para hacer una adecuada selección. Los antecedentes de las deficiencias se obtuvieron de un grupo de empresas pequeñas del norte de la ciudad, Centro de Negocios “El Terminal”, datos que sirvió de base para la redacción, formar las ideas y emitir las respectivas opiniones y conclusiones para mejorar el proceso de selección, que son de mi responsabilidad.

Luís Patricio Reyes Matute.

## **DEDICATORIA.**

A Dios por darme cada día fortaleza, salud, serenidad y valor para transitar el largo camino de la vida, e ir alcanzando paso a paso cada una de mis metas.

A mi esposa y a mis hijos, Soledad, Luís Antonio, Diana Denisse, por ser parte fundamental de mi vida, quienes con su superación supieron motivarme para continuar la carrera universitaria, eligiendo acertadamente a este prestigioso centro educativo.

A mi familia, mi Madre quien se esforzó para darme la educación básica a pesar de todas las adversidades de la vida, a mis hermanos y tíos con sus palabras de aliento supieron apoyarme en mis momentos difíciles para seguir adelante.

A mis compañeras y compañeros de estudios, que mutuamente nos apoyamos para concluir esta carrera.

Muchas Gracias a Todos.

Patricio.

## **AGRADECIMIENTO.**

Al concluir mi etapa universitaria, primero debo dar gracias a Dios por haberme guiado en esta difícil tarea, darme sabiduría y fuerzas para seguir adelante, alcanzar la meta propuesta cuando inicie esta tarea, también debo expresar mi gratitud a la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito y a sus principales autoridades, por esta brillante iniciativa al crear este sistema, Modalidad a Distancia, para formar profesionales y dar oportunidad a las diferentes clases superarse, que no pudimos hacerlo antes por diferentes motivos, con este sistema nos permitió mejorar y actualizar nuestros conocimientos y nuestra calidad de vida como profesionales.

Mi gratitud a todos los catedráticos quienes supieron impartir sus conocimientos en este sistema, dándonos las pautas para realizar nuestro trabajo, al personal administrativo y directivo que dio su apoyo para la culminación de mi carrera.

Al Ing. Pablo Hernández director de tesis, quien me brindó su apoyo de manera incondicional, sus valiosos conocimientos y experiencia, así como su orientación en la realización de este trabajo y el desarrollo de esta investigación con éxito.

A todos mil gracias.

EL AUTOR.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La presente investigación trata sobre el tema, Deficiencias en el Reclutamiento y Selección de Personal en empresas pequeñas, de un grupo seleccionado en el Centro de Negocios “El Terminal”, sector norte de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo I, la descripción y el planteamiento del problema que presentan las empresas pequeñas en este tema, la importancia de la administración de recursos humanos, sobre todo en los procesos iniciales, dentro de los objetivos se plantea la necesidad que las empresas pequeñas cuenten con el personal idóneo para que mejoren su rendimiento y sean eficientes en su medio.

Para el proceso investigativo se revisó la bibliografía pertinente, para tener un sustento científico, capítulo II, procesos, bases teóricas de autores ilustres que han sido implementadas en diferentes circunstancias y mejoradas a través del tiempo.

En el capítulo III se habla del tipo de investigación, técnicas de recolección de datos, encuestas aplicadas con la finalidad de recabar la información concerniente a identificar las deficiencias, para diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal para este tipo de empresas.

El resultado de las encuestas determinó, falta de un modelo de reclutamiento y selección, toda vez que la contratación del personal se lo realiza prácticamente de forma empírica, prevalece la amistad, recomendaciones y no se realiza un proceso que les permita captar al personal de acuerdo al cargo.

Por lo expuesto, en el capítulo IV se propone un modelo de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad que las empresas pequeñas puedan implementarlo al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal ya que esta etapa es decisiva, el personal debe ser contratado de acuerdo a las características del puesto, para un óptimo resultado y alcanzar las metas organizacionales.

## ÍNDICE GENERAL:

Portada	1
Certificación	2
Autoría	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento.	5
Resumen Ejecutivo.	6
Índice de Contenidos:	7
Capítulo I	
Introducción.	10
1. 1 Planteamiento del Problema.	11
Deficiencias en el reclutamiento y selección de personal en empresas pequeñas.	
1. 2 Formulación del Problema.	12
1. 3 Subpreguntas.	12
1. 4 Objetivos.	
1. 4. 1 Objetivo general.	13
1. 4. 2 Objetivo específicos	13
1. 5 Justificación.	13
1. 6 Limitaciones.	14
Capítulo II	
Marco Referencial Teórico Conceptual.	
2. 1 Antecedentes.	15
2. 1. 1 Cambios y transformaciones en las funciones de rrhh.	16
2. 1. 2 Bases teóricas.	18
2. 1. 3 Proceso de reclutamiento.	24
2. 1. 4 Pasos para llevar a cabo el reclutamiento.	26
2. 1. 5 Fuentes de reclutamiento.	26
2. 1. 5.1 Ventajas del reclutamiento interno.	27
2. 1. 5.2 Desventajas del reclutamiento interno.	27
2. 1. 5.3 Ventajas del reclutamiento externo.	28
2. 1. 5.4 Desventajas del reclutamiento externo.	28
2. 2 Selección de Personal.	29
2. 2. 1 Procesos de selección.	30
2. 2. 2 Etapas del proceso de selección.	31
2. 2. 3 Técnicas de selección.	33
2. 3 Conclusiones.	34
2. 4 Fundamentación Teórica (Temas y subtemas)	34
2. 5 Marco Conceptual.	37
2. 6 Razón de Selección.	39

2. 7 Variables de la Investigación.	40
2. 7. 1 Operacionalización de las variables.	40

### Capítulo III

Metodología de la Investigación.	42
3. 1 Tipos de Investigación.	42
3. 2 Población y Muestra.	43
3. 2. 1 Población.	
3. 2. 2 Muestra.	
3. 3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.	43
3. 3. 1 Entrevista.	
3. 3. 2 Encuesta.	43
3. 3. 3 Cuestionarios recolección de datos.	44
3. 3. 4 Resultado de las entrevistas y encuestas.	47
3. 4 Tratamiento de la Información.	60
3.4.1 Análisis entrevistas a los responsables del recurso humano.	60
3.4.2 Análisis de las encuestas, trabajadores.	64
3. 5 Conclusiones y Recomendaciones de las Entrevistas.	
3. 5.1 Conclusiones.	72
3.5.1 Recomendaciones.	73

### CAPITULO IV

#### Propuesta "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS PEQUEÑAS".

4. 1 Presentación.	75
4. 1. 1 Justificación.	75
4. 2 Objetivos.	
4. 2. 1 Objetivo general.	76
4. 2. 2 Objetivo específicos.	
4. 3 Manual Proceso de Reclutamiento y Selección.	76
4.3.1 Etapas a seguir durante el proceso.	77
4.3.2 Reclutamiento de personal.	78
4.3.3 Perfil del cargo.	79
4.3.5 Planificación recursos humanos.	81
4.3.6 Políticas de reclutamiento.	81
4.3.7 Medios de reclutamiento.	82
4.3.8 Reclutamiento interno.	83
4.3.9 Reclutamiento externo.	84
4. 4 Recepción Currículum Vitae.	85
4.4.1 Datos que debe contener la solicitud.	85
4. 5 Pasos para el Proceso de Selección.	85



4. 6 Tipos de Entrevistas.	86
4.6.1 Entrevista preliminar.	86
4.6.2 Entrevista inicial.	87
4.6.3 Entorno para la entrevista.	87
4. 7 Selección.	88
4.7.1 Importancia de la selección.	88
4. 8 Técnicas de Selección.	88
4.8.1 Examen técnico.	89
4.8.2 Evaluación psicológica.	89
4.8.3 Verificación de la información.	89
4.8.4 Evaluación por el responsable del área	90
4.8.5 Entrevista de fondo.	90
4.8.6 Examen médico.	90
4. 9 Entrevista de contratación.	91
4.9.1 Inducción.	91
Conclusiones.	93
Recomendaciones.	
Bibliografía.	94
Anexos.	
Encuestas a encargado de recursos humanos.	
Encuestas a Trabajadores.	
Ejemplo modelo anuncio de reclutamiento.	

## INTRODUCCIÓN.

La presente investigación consiste en analizar la conveniencia de implementar, un proceso para el reclutamiento y selección de personal en las empresas pequeñas del sector norte de la ciudad, para cambiar los sistemas que se vinieron utilizando, los enfoques, los métodos y prácticas que utilizan actualmente.

La gestión de recursos humanos se ha convertido en un elemento estratégico importante para el progreso de las organizaciones y es un aspecto vital para el desarrollo de las mismas.

En el cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales, el factor fundamental es el potencial humano, ya que es un recurso capaz de actuar inteligentemente con el resto de factores del sistema empresarial. Son las personas las que aseguran con sus conocimientos, habilidades, esfuerzo, talento, iniciativa, creatividad, la eficacia y eficiencia en el trabajo. Sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, la organización a la que pertenecen.

Al ser el potencial humano el recurso más valioso con que cuenta la organización y el país en general, es necesario potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es, conocer cuán motivados y satisfechos están sus empleados, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización.

La investigación para descubrir el grado de incidencia de este problema, es considerada de tipo documental y de campo, esto debido a que la parte documental se basa en el análisis bibliográfico obtenido de diversas fuentes informativas, en donde los autores han recopilado toda la información necesaria de otros estudios realizados, para ampliar los conocimientos sobre el reclutamiento y selección de personal, de campo porque se emplean algunas técnicas que permiten recolectar datos directamente con los sujetos investigados (fuentes), así como la realidad donde ocurren los hechos.

El contexto de la investigación estará planteado en tres capítulos:

El problema de la investigación; Marco Referencial-teórico-conceptual; Marco Metodológico.

## EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

#### **Deficiencias en el reclutamiento y selección de personal en empresas pequeñas.**

Debido a que las empresas pequeñas no cuentan con un departamento de recursos humanos, las funciones de reclutamiento y selección de personal no son realizadas de forma idónea y en el proceso se obvian procedimientos necesarios, privándose de atraer a los solicitantes mejor calificados para los puestos vacantes o nuevos puestos, por consiguiente convirtiéndose en un problema al momento de seleccionar al personal óptimo para determinadas actividades, lo que repercute en su rendimiento.

Actualmente, los administradores o jefes departamentales de este importante recurso, desempeñan las actividades de selección bajo sus propios instintos, ya que no cuentan con especialistas ni técnicas para el reclutamiento y selección de personal, para seleccionar, empleados calificados y motivados de una sobre oferta del mercado laboral, conforme al cargo.

En este contexto, en vista que el recurso que resaltan en las empresas, es el humano, y el ciclo productivo de las personas representa por lo general un tercio de su vida, en tal razón el trabajo idóneo para los recursos humanos debe ser, aquel que corresponda satisfactoriamente a sus metas de desarrollo en los aspectos, físico, intelectual y social conforme a las expectativas de la organización.

Toda institución hoy en día debe contar con personal que posean, especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con el cargo, y minimizar los errores que siempre han cometido, o de contar siempre con postulantes recomendados por los propios colaboradores y amigos, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes, para ocupar el puesto; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar en avisos y/o

publicaciones, prácticamente podría quedar al margen, ya que se someterán a las nuevas normas y políticas que se establezcan para contratar personal idóneo de acuerdo al puesto a cubrir, en la organización.

Con un programa de selección y cuidado en la toma de decisiones, en la contratación del recurso humano, se estaría contribuyendo positivamente con la institución para cubrir la vacante conforme al cargo y prever incluso necesidades futuras, evitando la búsqueda de otros candidatos para su integración a la empresa.

De no contar con una planificación de recursos humanos las empresas pequeñas, estarían postergando sus soluciones para ser competitivos a mediano y largo plazo, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Amerita una planificación para el reclutamiento y selección de personal en las empresas pequeñas del sector para optimizar el rendimiento del personal?

## **1.3 Subpreguntas**

¿Al haber una mala selección de los recursos humanos, podría traer a la empresa, problemas a corto y mediano plazo?

¿Las unidades administrativas al no ser eficientes, tendrán un desempeño y un bajo nivel de producción?

¿Es importante que las empresas pequeñas cuenten con personal, con destrezas y habilidades de acuerdo a sus funciones?

¿Al no haber un adiestramiento del personal, podría generar mayores costos a la empresa?

¿Al haber deficiencias en el servicio del personal, habrá servicios insatisfechos?

## **1.4 Objetivos de la investigación.**

#### 1.4.1 General.

Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, que implementan las empresas pequeñas, seleccionadas del sector.

#### 1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis del reclutamiento y selección de personal en las empresas: Comunidor, Lidercompany, Tecnopower y Jorchu.
- Establecer los aspectos que afectan el reclutamiento y selección de personal en las empresas indicadas.
- Conocer las políticas o sistemas de reclutamiento y selección de personal que utilizan las empresas para la contratación de personal.
- Analizar la factibilidad de implementar un sistema de reclutamiento y selección, acorde a las necesidades de las empresas pequeñas.

### **1.5 Justificación**

Por ser el reclutamiento y selección de personal un sistema complejo, es conveniente que las empresas pequeñas, implementen otras técnicas diferentes a las acostumbradas para escoger o elegir entre un conjunto de candidatos a las personas, con mejores destrezas y habilidades para el cargo.

Por otra parte, las empresas podrían obtener como resultado una menor rotación de personal, aplicando nuevas técnicas de selección, un desempeño más eficiente de sus empleados, mayor compromiso de los trabajadores con la organización, y por lo tanto estaría en capacidad de alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en sus servicios.

Con una descripción a través de medios alternativos no tradicionales, proponer un sistema de selección, para que puedan contar con personal idóneo dentro de su organización, que sean capaces de realizar sus actividades inherentes a su cargo

y otras más, convirtiéndose en un importante capital para la empresa y puedan éstas, alcanzar sus objetivos esperados.

## **1.6 Limitaciones**

Lugar.- La investigación se realizará al norte de la ciudad, sector Centro de Negocios “El Terminal”, donde se ubica un grupo de empresas pequeñas, de diferentes actividades, que prestan servicios a la colectividad.

De acceso a la información.- Seguramente estarán dadas de acuerdo a su estructura organizacional, se recogerá los métodos y técnicas que emplee cada empresa en el reclutamiento y selección, para estructurar un nuevo sistema.

De Recursos.- Se ha considerado ante las posibles limitantes de las empresas pequeñas, ya sean estas de información, tiempo o de políticas, elaborar cuestionarios específicos para recolectar la información.

Se presentará un análisis y descripción de los recursos humanos de las empresas encuestadas de acuerdo a sus estructuras.

Se realizará una encuesta a los trabajadores, operativo y administrativo, se analizará la situación administrativa si está dentro del perfil del cargo.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes.

Las empresas pequeñas por ser entidades que no cuentan con un gran número de personal y adicionalmente por no contar con suficientes recursos económicos, no han previsto hasta ahora hacer inversiones ni buscar técnicas para seleccionar a su personal, se han basado y se siguen basando en el sistema tradicional, sin tomar en cuenta que les resulta perjudicial para su empresa, ya que eleva sus costos al no tener un personal competitivo de acuerdo a sus necesidades.

En vista de ello se ha optado, plantear estrategias para que las empresas pequeñas cuenten con un plan de administración eficiente de los recursos humanos en sus organizaciones, de acuerdo a sus necesidades y ser competitivos en el medio que se desenvuelven.

Esto implica diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal, definiendo las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas que optan al cargo que requiere la organización.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las vacantes del cargo dentro de la organización, logrando así optimizar el proceso en referencia.

*Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumento de los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.*

*La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de la calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos*

*Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.*<sup>1</sup>

Dado que el mundo organizacional de las empresas pequeñas, incluso hasta medianas, no se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo. Esta es la principal razón por la cual se ha escogido el tema para su investigación y análisis.

Los procesos de reclutamiento y selección, a ser tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

### 2.1.1 Cambios y transformaciones en las funciones de recursos humanos.

Desde la época primitiva donde los hombres formaban grupos para alcanzar sus objetivos ya que individualmente les resultaba inalcanzable, este enfoque influyó para el cambio, la organización y la división del trabajo.

Desde esta perspectiva con el paso del tiempo, las técnicas de reclutamiento y selección del personal se han ido perfeccionando de acuerdo a las filosofías que demostraban, que el hombre poseía capacidades destrezas y habilidades propias para realizar cierto trabajo y conforme al crecimiento poblacional, quienes demandaban de más productos y servicios, fue necesario a través del tiempo especializar al personal para desarrollar sus habilidades, con la finalidad de mejorar y optimizar su desempeño en el puesto.

---

<sup>1</sup>[http:// www.elprisma.com/apuntes recursos humanos](http://www.elprisma.com/apuntes recursos humanos).



En la actualidad la administración de personal a pesar de la tecnología, presenta un considerable porcentaje de problemas, incluso las que poseen un departamento de recursos humanos, que decir de las empresas pequeñas donde no cuentan con proceso de reclutamiento y selección de personal que les permita tener un parámetro, como elegir a un personal con los mejores atributos para cubrir un puesto, evitar la constante rotación del personal por la mala selección o por falta de conocimiento de la conducta humana. Una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente, por tal motivo cada vez que se requiera fortalecer la fuerza laboral se tiene que tomar las medidas necesarias, para poder atraer personal calificado de acuerdo al puesto y que fortalezcan los equipos de trabajo.

Un manual para el reclutamiento y selección de personal será de gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera asertiva al encargado de éste proceso, en la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante, basándose en el perfil y en las descripciones del cargo.

Transformaciones:

- La industrialización comenzó con la transformación de los talleres en fábricas por la creciente demanda de sus servicios, adoptando para ello nuevas estructuras, departamentos, donde tuvieron que establecer modelos de control rigurosos y burocráticos del recurso humano, ya que consideraban que era necesario establecer orden en la rutina del trabajo mecanizado, que actualmente muchos por no contar con un personal idóneo aún mantienen este control.
- Conforme al avance y la expansión de la industrialización por el crecimiento de los mercados, adoptaron nuevos sistemas conforme al ambiente, para dar soluciones al incremento de las demandas, adquirieron nuevas estructuras híbridas menos mecánicas, reducción del trabajo físico pesado, herramientas que sustituyen mano de obra y con ello reducción del control al recurso humano.
- La revolución industrial se caracterizó por el desarrollo rápido de la tecnología, generando productos en masa con menos personal, mediante el procedimiento de ensamble, ocasionando un crecimiento

desproporcionado de las fábricas, repercutiendo en su inventario final con pérdidas por el deterioro de sus bienes, lo que optimizaba en mano de obra, perdía en materiales y productos terminados por el exceso de stock y producción.

- Con la era de la información, cambian radicalmente las estructuras, los servicios crecen más que la industria, ya que los productos industrializados requerían mantenimiento, en tal razón fue necesario diversificar la industria y formar áreas especializadas de acuerdo al servicio, la industria ya no podía ser multifacética, creándose entonces otras estructuras orgánicas para suplir la sobredemanda de los servicios.
- Con la diversificación de la industria, nacen las empresas pequeñas denominadas de servicios, como complemento de las industrias, ágiles, flexibles y variables, implementando personal con cierta experiencia y suplir las necesidades del momento en menos tiempo, pero estas también han crecido con cierta dificultad ya que dentro del crecimiento está el talento humano que hoy en día es el factor primordial para el desarrollo organizacional, lo que hace que las empresas pequeñas estén inmersas en la problemática del reclutamiento y selección de personal, para quienes desarrollaremos un manual guía con procesos básicos y obtengan mejores resultados en su selección de personal para sus actividades.

### 2.1.2 Bases Teóricas.

*Idalberto Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano), la oportunidad de empleo que pretende llenar.*<sup>2</sup>

Conforme indica Chiavenato, el proceso de reclutamiento y selección de personal son desafíos para toda empresa, deben partir de un análisis

---

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

minucioso y de acuerdo a las necesidades del puesto o vacante a cubrir, por lo tanto los procesos y técnicas que se utilicen deben asegurar al futuro empleado, cuente con la predisposición y niveles adecuados de rendimiento.

Si el reclutamiento se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de la empresa, se evita la constante rotación de personal por la mala selección, por ello deben indagar a los diferentes medios y fuentes que sean capaces de proveerles el número suficiente de personas que cumplan los requisitos, atraigan candidatos de los cuales seleccionarán a los futuros integrantes de la organización, con las mejores características profesionales requeridas conforme al cargo.

*El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (Dolan 2003).<sup>3</sup>*

Previo al reclutamiento es necesario que hagan un análisis y descripción del puesto, implementen las herramientas adecuadas que le permitan recopilar la información que proporcionen los candidatos y estén acorde a los requisitos exigidos sobre las actividades que tendría que desarrollar, y los resultados que se esperan obtener. Una de las ventajas que les aporta este enfoque, es facilitar la elaboración del perfil de las exigencias del puesto y posteriormente

---

<sup>3</sup> Simón Dolan, Randalls Schuler “La gestión de Recursos Humanos” 1ra Edición Cap. 3

pueda compararlo con el perfil de competencias de los candidatos, para el desempeño.

Cuando sea preciso cubrir una vacante se debe hacer primero, de haberlo, con una persona que pertenezca a la misma organización, caso contrario una persona externa, cualquiera que sea la decisión que tome, será necesario buscar los posibles candidatos para ocupar el puesto y para ello llevar a cabo un proceso de reclutamiento que le permita quedarse a la empresa con los mejores, evitando la constante rotación por falta de conocimientos para cumplir con el trabajo encomendado.

*Alfredo Guth (2001), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.* <sup>4</sup>

Lo considerado por Guth es más radical, con este sistema busca perfeccionar el reclutamiento, pero hasta que punto sería conveniente la recepción de cantidad de solicitudes ya que si no requieren a corto o mediano plazo personal, esto representaría un costo, en algunas empresas donde acostumbran reclutar personal con frecuencia ante la gran oferta de empleo, tienden a colocar letreros en sus puertas indicando, “no hay vacantes”, para evitar la saturación de solicitudes aunque podrían ser potenciales, en tal razón contrasta con el enunciado por Guth un proceso permanente, para aplicar este sistema se deberá hacer un estudio minucioso primero del costo beneficio y luego del postulante para retener su solicitud, tenerlo en cuenta cuando haya futuras vacantes, esto fácilmente lo puede hacer un administrador de recursos humanos que cuente con los conocimientos y experiencia en el área, quien con su propio criterio y conocimiento del comportamiento del recurso humano en la organización, puede determinar áreas críticas donde requiera personal que cuenten con mejores competencias para ocupar un cargo y optimizar su rendimiento. En este caso lo que dice Guth tiene sentido, solicitudes oportunas,

---

<sup>4</sup> Aguirre, Alfredo Guth (2001) Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México.

económicas de cierto modo y calidad, pero puede darse el caso que el candidato al momento que lo requieran ya esté ocupado.

Hoy en día las organizaciones para ser exitosas, necesitan contar con gente capaz en el proceso de reclutamiento, las personas deben ajustarse a las características del puesto, cumpliendo todos o la mayoría de los requisitos exigidos para ser seleccionado, persona correcta evita la rotación de personal que perjudican a la organización en tiempo y dinero.

*Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción.*<sup>5</sup>

La administración de los recursos humanos a través del tiempo y con los estudios científicos demostrados, han ido superando las creencias que el recurso humano no era muy relevante, actualmente para el éxito de una organización es el factor humano, con la provisión de recursos, entrenamiento, desarrollo y motivación de los empleados las organizaciones pueden crecer, prosperar y mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, estabilidad laboral, gente haciendo su trabajo oportunamente hace que la organización vea compensado su inversión generando utilidades.

En vista que la administración de recursos humanos en todos los ámbitos es prioritario ya que no contempla solo a las grandes organizaciones, en tal razón es indispensable para todas las empresas, micro empresas, cuenten con un procedimiento básico que le permitan a la hora de reclutar, seleccionar a la mejor fuerza laboral, para que pueda alcanzar sus objetivos deseados.

*Según Arias Galicia (2004) después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición.*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

<sup>6</sup> Arias Galicia, L. Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas. México.

Este tipo de selección, dependía de las habilidades del supervisor quien conocía netamente su labor, tornándose más eficiente su área de trabajo, lo que llegó a originar con el paso del tiempo, un desequilibrio dentro de las organizaciones en relación a las otras áreas, donde no contaban con las mismas destrezas y habilidades, el personal parecía que no reflejaba un buen rendimiento, lo que hacía a los empresarios despedir a sus empleados por esta causa. Desde este acontecimiento comenzó uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, conocido como rotación del personal, por los frecuentes despidos que incurren las empresas. Al desconocer los procesos y herramientas que deben emplear al momento del reclutamiento y selección, conocer el perfil del candidato requerido, en consecuencia ciertas áreas no serían tan productivas como quisieran, ya que el trabajador no cuenta con todos los conocimientos y habilidades para el cargo que desempeña, ocasionando el cambio del trabajador.

Al no haber una administración adecuada de los recursos humanos, el proceso de selección pasa desapercibido en las empresas, si no cuentan todavía con la persona o personas especializadas para esta labor, se limitan solo a cubrir la vacante por instinto, dando como resultado el ingreso de personas, que por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir, pero las consecuencias vienen después, ya que ello erróneamente por falta de conocimientos conlleva a reclutar personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal.

Cuando en las empresas no tienen bien definido el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa.

Todo lo descrito anteriormente, debe evitarse en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que cubra el perfil deseado y que

verdaderamente cubra los requisitos que la empresa busca en la persona requerida. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una buena selección del mismo.

*Siguiendo con la idea de Arias Galicia (2004) quien nos dice, que desde tiempos remotos, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.*<sup>7</sup>

De hecho un cargo debe ser diseñado dentro de parámetros de equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje y rotación dentro de los objetivos organizacionales, reclutar y seleccionar candidatos con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación a sus tareas, de tal forma que puedan ser ejecutadas mejor y económicamente. Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio, cada individuo por naturaleza debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

*“Se define como especialización del trabajo a la asignación de tareas específicas a un individuo o a su vez la división de una organización en unidades especializadas que estén destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas, para obtener mayores beneficios y mejores resultados”.*<sup>8</sup>

Desde este punto de vista se entiende que en la actualidad la especialización tiene mucha importancia, pues supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, una mayor utilización de recursos humanos evita tiempos ociosos con un empleo eficiente del trabajo. La división del trabajo por especialización permite que los distintos elementos

---

<sup>7</sup> Arias Galicia, L. Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas. México.

<sup>8</sup> Wikipedia (2002), proceso de reclutamiento y selección de personal.

que componen la empresa tengan una buena actuación, cada sección realizará la serie de servicios administrativos que le hayan encargado y de este principio nacen los diferentes departamentos y jerarquías.

Por lo mencionado hasta el momento se desprende que para reclutar y seleccionar al personal apropiado para la empresa, el administrador debe establecer los requisitos mínimos requeridos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar, para medir su rendimiento de acuerdo a ciertos parámetros. Es importante el esfuerzo coordinado de todo el personal, den el máximo con una actitud positiva para lograr una administración efectiva y la organización alcance los objetivos deseados.

### 2. 1. 3 Proceso de reclutamiento.

Tradicionalmente se utiliza como base para el reclutamiento de personal, la verificación de los requerimientos genéricos del puesto (edad, escolaridad, años de práctica, experiencia en funciones específicas de manera general), la tarea de reclutamiento es atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para un puesto vacante.

Cuanto mayor sea el número de aspirantes con sus respectivos currículos y características requeridas, puede tornarse más fácil la captación de aspirantes. Si solo se presentan uno o dos candidatos, lo más probable es que se contraten sin todos los requerimientos pero será necesario que cumpla con la mayoría de los requisitos exigidos para el puesto, pero en la actualidad con la gran oferta de empleos, no habrá inconvenientes en tener las suficientes solicitudes incluso con mayores atributos que los solicitados, es por eso que se requiere de mucho cuidado esta parte del proceso ya que de ello depende el éxito para una buena selección.

Muchas empresas principalmente las pequeñas, por querer cubrir el puesto lo antes posible, optan por reclutar dentro de las primeras personas con la solicitud que mejor les impresiona, perdiéndose la oportunidad de tener la



mejor opción a través de un análisis de un mayor número de solicitudes, aplicando las técnicas necesarias para la selección, lo que ahorra en tiempo de reclutamiento no se ve compensado con el bajo rendimiento que pudiera tener el seleccionado en su desempeño, resultado un costo más alto por desconocer los procedimientos de reclutamiento y selección para cubrir un puesto ya que no se trata solo de cubrir la vacante, debe reunir los requisitos exigidos para el cargo y se adapte en el menor tiempo posible.

Para mayor eficacia del reclutamiento, es fundamental la anticipación con que se hayan previsto las necesidades, lo que sería ideal para el encargado del reclutamiento, pero en la mayoría de las empresas principalmente en las pequeñas no se prevee esta situación porque no tienen claro cuando se producirá una vacante, esto puede producirse cuando el trabajador por no encontrarse conforme con su labor, debido que el encargado del reclutamiento de la empresa no le proporciona toda la información del cargo al momento de la entrevista, por falta de experiencia o porque creyó que no era necesario, las actividades concretas que tiene que desarrollar difiere sustancialmente para la actividad que fue contratado, tiende abandonar el trabajo provocando en este caso la vacante intempestivamente, otra causa, por no haber previsto el encargado del reclutamiento con anticipación ya que él tiene que realizar otras labores principales dentro de sus funciones, le impiden escoger al personal más idóneo disponible en el mercado de trabajo, otro factor la falta de tiempo, muchas vacantes principalmente los de producción por lo general requieren que sean cubiertas de forma inmediata, presionando al encargado del reclutamiento para que provea un trabajador en el menor tiempo posible, lo que limita buscar una mejor opción con mejores características de la que tuvieron, como resultado repercutiendo en los costos y rendimiento de la empresa por la inestabilidad laboral, falta de conocimientos, incluso algunos ni terminan de adaptarse al puesto.

Por la constante rotación del personal que experimentan la mayoría de las empresas pequeñas por falta de conocimiento y experiencia del encargado de la selección, para no incurrir en este error, tienen que considerar primero que no es posible reclutamientos inmediatos, en segunda instancia se debe crear

un documento con el perfil del candidato para el encargado del reclutamiento, ¿Qué es lo que realmente requiere el puesto?, por consiguiente el reclutador antes de iniciar el proceso, debe contar con la información completa, requisitos y características propias del candidato para el cargo, lo que facilitará un mejor reclutamiento que la tradicional, esta herramienta permitirá al momento de hacer la selección al reclutador, haga conocer al candidato las funciones específicas que debe cumplir y la predisposición que demuestre para apoyar al equipo de trabajo en un momento dado ya que no todos están dispuestos y lograr una mejor selección para cubrir la vacante.

#### 2.1.4 Pasos para llevar a cabo el reclutamiento:

- ✓ Identificar el puesto vacante, esta puede ser por renuncia, aumento en la producción, por jubilación o por deceso del trabajador.
- ✓ Determinar las fuentes de reclutamiento para encontrar el tipo de personal que se requiere para el puesto
- ✓ Elegir los medios para acercarse a los candidatos y entusiasmarlos para que se interesen a trabajar en la empresa.
- ✓ Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo, si amerita tenerlo en la base de datos.

#### 2.1.5 Fuentes de reclutamiento.

*Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.*<sup>9</sup>

Reclutamiento interno.- son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa se analiza, transferencias del personal de un puesto a otro, movimiento horizontal, sistema que muchas empresas utilizan para salir del apuro y cubrir el puesto sin considerar en muchos casos las competencias para ocupar el cargo, o con promoción muy escasa en todas las empresas, movimiento vertical y horizontal, a familiares o recomendados por

---

<sup>9</sup> Peña, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ta. Ed.) España, Hispano Europea.

los trabajadores para que proporcionen personal requerido en el momento oportuno.

Es común en las pequeñas empresas que un puesto se identifique más con la persona que con el puesto en sí mismo, amistad, empatía. La empresa debe tener claro que es lo que quiere, o sea, un resumen de las funciones principales del puesto, características de la persona que debe ocupar el puesto para un óptimo rendimiento, caso contrario sería una carga para la organización lo que repercutiría en los costos.

#### 2.1.5.1 Ventajas del reclutamiento interno.

- Es inmediato, solo demora el proceso de transferencia o ascenso del empleado más no la adaptación al cargo ya que se encuentra familiarizado con el ambiente laboral y sus miembros.
- La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo riesgos al asignar a otro el cargo.
- Relativamente más económico, dependiendo de las condiciones de la vacante y si la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir este puesto, se ahorraría los gastos de publicación y el proceso de reclutamiento, admisión e integración a la empresa, caso contrario de todas maneras tendrá que incurrir en el reclutamiento para cubrir la otra vacante.
- El empleado al ser ascendido crea una fuente de motivación para los otros al ver que la empresa si los toma en cuenta y visualiza su progreso.

#### 2.1.5.2 Desventajas del reclutamiento interno.

- Dar el ascenso por antigüedad o compromiso.
- Se limita de contar con un mejor talento humano y aporte con nuevas ideas.
- Puede producir pérdida de autoridad ya que los ascendidos por su familiaridad con sus subalternos, podrían relajar su autoridad.
- Depresión entre el personal si no lo toman en cuenta, ante tal situación podrían bajar su rendimiento.

Fuentes externas; son aquellas que son totalmente ajenas a la empresa, los candidatos se pueden obtener a través de anuncios en el periódico, la radio, candidatos espontáneos que han dejado su currículum con anterioridad, recomendación de los empleados y el de más acogida internet.

Adicionalmente dependiendo del cargo se puede recurrir a los servicios estatales de empleo, agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, colegios, universidades, recién egresados, bolsas de trabajo e inclusive frente a su local.

#### 2.1.5.3 Ventajas del reclutamiento externo.

- ❖ Aporta a la empresa nuevas ideas y experiencias para su desarrollo organizacional.
- ❖ Permite contratar gente nueva, se actualiza la empresa con respecto a sus competidores de cierto modo, aprovechando el desarrollo personal efectuado por otras empresas.

#### 2.1.5.4 Desventajas del reclutamiento externo.

- Se desconoce los candidatos, es menos seguro, expectativa por los resultados.
- Tiene un alto costo por los anuncios en que tiene que incurrir y el proceso que tiene que cumplir el personal interno hasta completar la adaptación al puesto.
- Ocasiona frustración entre el personal interno ya que consideran preferencia para alguien de afuera, que no conoce la cultura de la empresa.
- Puede afectar en parte la política salarial de la empresa.

*Según Chiavenato (1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras,*

*(a) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables*

*(b) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.*

*(c) Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.*<sup>10</sup>

Frente a la problemática del reclutamiento interno y externo por sus ventajas y desventajas, como otra opción un reclutamiento mixto ya que permitiría a la empresa saber con qué potencial humano cuenta para cubrir una vacante y de esta forma evitar discrepancias en el personal interno al momento de la selección para cubrir el puesto, al mismo tiempo el sistema permite reclutar a la otra persona quien cubrirá cualquiera de las dos vacantes ya que si se hace el reclutamiento interno, se producirá la vacante dejado por este, salvo que el puesto baya a ser suprimido y el trabajo redistribuido entre los otros.

Para este caso de reclutamiento los candidatos internos aparte de tener cierta ventaja por pertenecer a la empresa, de contar con la mayoría de conocimientos para ocupar el puesto, deberá tener la preferencia frente a los candidatos externos.

## **2. 2 Selección de Personal.**

*María García N (2001), define a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.*<sup>11</sup>

Si la tarea de reclutamiento es atraer mediante varias técnicas y medios de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante, entonces la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que más se ajusten al requerimiento del puesto, aquel que tenga

---

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

<sup>11</sup> Selección de Personal, Sistema Integrado, Ed. 2 – 272 páginas - 2001 (Esic Editorial) María García Noya.

mayor experiencia, se debe elaborar la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presenten condiciones aproximadas equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante.

Una vez que se disponga de un grupo idóneo de solicitantes, no es suficiente elegir la mejor solicitud, se debe dar inicio a un proceso técnico de selección que implica una serie de pasos que se lleva un cierto tiempo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, será difícil lograr los objetivos y es probable que trascorra varias semanas antes que el puesto sea cubierto.

A través de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

El encargado de la selección debe tener mínimo tres candidatos, los mismos que deben reunir prácticamente todos los requisitos requeridos. Sin embargo la decisión final de aceptar o rechazar candidatos debe ser siempre potestad del área solicitante.

#### 2.2.1 Procesos de selección.

*Wayne (1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.*<sup>12</sup>

En vista que el proceso de selección de personal comprende el desarrollo de una serie de acciones técnicas a un grupo de postulantes, orientados a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los seleccionados, así

---

<sup>12</sup> Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy, Robert. Ed. 9 (Pearson Educación, 2005).

como la valoración de sus habilidades potenciales y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas para elegir al futuro colaborador más idóneo para un puesto determinado, en tal razón es necesario quien este encargado de reclutar y seleccionar personal para cubrir una vacante, conozca a plenitud las suficientes técnicas que debe emplear en esta labor, caso contrario resultaría un receptor de solicitudes al azar perjudicando inconscientemente a la empresa, por desconocer las herramientas que debe emplear a la hora de hacer la selección.

### 2.2.2 Etapas del proceso de selección.

Esta debe cumplir varias etapas a los cuales los candidatos tienen que someterse, antes de ser seleccionados, mientras mayor sea el número de técnicas, abra mayor información de los postulantes para que el encargado haga una mejor evaluación y selección.

- Depurar solicitudes.- Revisar las solicitudes de los candidatos potenciales, analizar los datos y se escogen las que estén de acorde a las necesidades que requiere la empresa.
- Entrevista inicial.- Es el primer contacto con el candidato, permite verificar los datos de la solicitud, características y conducta del individuo en el menor tiempo posible.

Las preguntas más comunes en este proceso son, experiencia laboral y motivos de salida de empleos anteriores, habilidades y conocimientos que posee referente al puesto solicitado, sueldo deseado, datos familiares y referencias personales, pasatiempos, metas y aspiraciones entre otras del momento, adicionalmente sirve también para proporcionar información con respecto a la vacante, como puede ser sueldo, horarios, condiciones de trabajo entre otros aspectos, comunicación en los dos sentidos, con el fin de que el candidato decida si es de su interés y seguir el proceso.

De no haber documentos en las solicitudes, esta fase es la indicada para preguntar al candidato si cuenta con ellos para su verificación.

- Examen técnico.- Es una evaluación que nos permite comprobar, conocimientos, destrezas, habilidades, para cubrir la vacante o puesto de acuerdo al requerimiento solicitado.
- Evaluación psicológica.- En esta prueba a todo nivel es importante, por medio de esta evaluación se detecta la capacidad emocional del candidato con relación al puesto, aspectos como la inteligencia, aptitudes y el medio donde se desenvuelve.
- Evaluación socioeconómica.- Por lo general las empresas deben investigar y verificar los antecedentes y referencias del aspirante, condición de vida y nivel socioeconómico, a efecto de conocer posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- Examen médico.- Este debe ser validado por una institución pública o por un centro de salud designado por la empresa que garanticen seriedad y no implique impedimento alguno para realizar el trabajo asignado. El ausentismo por enfermedades frecuentes repercute en la empresa y en los equipos de trabajo.
- Entrevista final.- Partiendo de los datos anteriores es indispensable que el encargado del proceso ponga en contacto con quien podría ser su supervisor o jefe inmediato, para una evaluación más precisa en base al requerimiento solicitado y otras habilidades que posea el candidato. Además se aprovecha para llevar a cabo una breve familiarización con los instrumentos y el equipo de trabajo para evitar ciertas reacciones futuras al momento de estar desempeñando el cargo.
- Decisión de contratar.- Esta parte que consiste en la etapa final del proceso de selección, necesariamente debe hacerse con quien hizo el requerimiento o jefe inmediato, de estar conforme proceden a la contratación e integración a la empresa.



### 2.2.3 Técnicas de selección.

*Según Peña (1997). Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales.*

- *Ficha de solicitud de empleo*
- *La Entrevista*
- *Dinámicas de Grupo*
- *Pruebas Escritas*
- *Assesment Center* <sup>13</sup>

Las técnicas de selección según indica Peña, de acuerdo a la incidencia o volumen de contratación pueden ser implementadas ya que las herramientas permiten un ahorro significativo al momento de hacer un reclutamiento, lógicamente para una misma actividad, por ejemplo vendedores para una determinada línea de productos, de un gran número de solicitantes podemos escoger a los mejores conforme demuestren sus destrezas y habilidades durante el evento como:

Dinámicas de grupo, candidatos que demuestren iniciativa, liderazgo, comunicación verbal entre otros, lo que facilita capacidad para trabajar en equipo.

Pruebas escritas, por este medio es factible determinar los candidatos ideales y al mismo tiempo conocer diversos aspectos, aptitudes, conocimientos profesionales, capacidad de análisis numérica y escrita, rasgos de personalidad.

El assesment Center, prácticamente es un compendio de las dos anteriores, esta va más centrada a calificar el potencial del candidato, experiencias, variedades de situaciones que simulen la actividad que tienen que desarrollar los candidatos en la empresa.

---

<sup>13</sup> Peña, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ta. Ed.) España, Hispano Europea.

### **2. 3 Conclusiones.**

Las deficiencias que evidencian las empresas pequeñas en el reclutamiento y selección de personal, es debido que no conocen los procedimientos y técnicas que deben emplear al momento de realizar esta labor, mantienen la tradición de siempre, contratar personal de forma empírica, solicitud del candidato que mejor le impresiona, entrevistas básicas, sin considerar otros métodos que aseguren realizar una buena selección y quedarse con la mejor mano de obra conforme a sus necesidades.

Siendo que el reclutamiento y selección de personal hoy en día, tiene entre sus objetivos principales, escoger al personal más apto y capaz para cubrir una vacante dentro de una organización, para ello las empresas deben implementar cambios y cumplir un riguroso proceso para que tengan éxito en la selección.

Las empresas pequeñas que no cuenten con las técnicas apropiadas para el reclutamiento y selección, hacer entender entonces, que del recurso humano depende el buen funcionamiento y la evolución exitosa de toda Organización, o su fracaso.

Con un programa de selección y contratación, se estaría contribuyendo a las empresas pequeñas para que cuenten con personal, con las destrezas y habilidades de acuerdo a sus funciones para un óptimo rendimiento.

### **2. 4 Fundamentación Teórica (Temas y subtemas)**

Diagnosticar la Gestión de los Recursos Humanos en cualquier organización es un análisis enfocado a la estructuración e implementación de un modelo de referencia que conjuga políticas, objetivos y filosofías de las empresas, llegándose por varios caminos a la superación, la estimulación y la creatividad de todo el personal que las conforma. Para ello se han desarrollado de manera muy precisa múltiples modelos teóricos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Cárdenas Sánchez, María Eugenia. Orientación al empresario en administración del talento humano. Bogotá, D.C. Servicio Nacional de Aprendizaje, 2002.

El análisis estratégico del capital humano puede comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual, (análisis externo) y de los puestos de trabajo existentes en la organización, (análisis interno). Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras.

El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta, constituye solo la mitad del inventario, la otra mitad consiste en el conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos.<sup>15</sup>

La Gerencia de Recursos Humanos debe tener en cuenta todos los cambios, en tanto ella no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales. [PREGER,1998].

Por su parte, el modelo de Gerencia de Recursos Humanos de Chiavenato (1988); parte de la Gestión de Recursos Humanos, puede verse como un sistema cuyo progreso consta de cinco subsistemas independientes: el de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos. En este caso de estudio la aplicación de dicho modelo sería muy difícil, debido fundamentalmente a que no se encuentran claramente definidos las políticas y objetivos, así como, a su dispersión por las diferentes áreas de la organización.

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de *Reclutamiento de Personal*, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

---

<sup>15</sup> Principios de Administración Terry George R; Franklin Stephen G. Editorial CECSA México 1992.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. (p.208)

Chiavenato (2005), existen 3 modelos de decisión sobre candidatos: admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos; de las cuales, la última es superior a las anteriores, ya que aprovecha mejor los candidatos disponibles, permite mayor eficiencia del proceso de selección al incluir la totalidad de cargos vacantes que deben cubrirse y proporciona reducción de costos operacionales al evitar la duplicidad de comparación o repetición de gastos en el proceso.

El análisis y descripción del puesto de trabajo es una herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

1. "Qué hacen": los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
2. "Cómo lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
3. "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.<sup>16</sup>

Bahn citado por Sikula, A. (1994) plantea: "El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización".

Sánchez, J. (1993) afirma que "más que ver la selección como un proceso eliminador de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él."<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>[http:// www.eumed.net](http://www.eumed.net)

<sup>17</sup> Valero. C. (1998). Administración de personal. (1ra. Ed.) Venezuela. Cobo.

El estudio del proceso de la selección del personal idóneo para desarrollar una actividad, es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral. La importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras. <sup>18</sup>

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. <sup>19</sup>

En forma simple y general se puede definir, el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo con las características solicitadas.

## **2.5 Marco Conceptual**

Descripción del puesto.- Documento que recoge la información a través de un análisis acerca del puesto, quedando anotado, contenido del puesto, entorno, responsabilidades, destrezas y habilidades inherentes al cargo.

---

<sup>18</sup> Administración de Personal. (1ra. Ed.) Análisis de los procesos de Recursos Humanos (2000) Maracaibo. Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

<sup>19</sup> Alles, Martha. (2005) Desarrollo del Talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S. A.

*Descripción de cargos: “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás.” (Chiavenato, 2000).*

Decisión de Contratar.- Consiste en la parte final del proceso de reclutamiento y selección, esta etapa es crucial para la empresa ya que incorpora a un nuevo miembro a la organización y espera que su contratación sea de acuerdo a sus expectativas.

Especificaciones del puesto.- Esta relacionado a las calificaciones personales del individuo, exigido para una determinada función, sexo, nivel de estudios, experiencia que le permita desenvolverse de acuerdo a las exigencias del cargo.

Entrevista.- Contacto que se mantiene con el candidato (s) referente al cargo y al mismo tiempo se verifica su solicitud, datos, experiencias, características y personalidad del individuo en el menor tiempo posible para su selección.

Fuentes de reclutamiento.- Pueden ser internas o externas, internas se refiere dentro de la misma empresa exista la persona con las características necesarias para cubrir el cargo. Externa, captar candidatos fuera de la compañía a través de diferentes medios del entorno.

Organización.- Sistema integrado por recursos humanos, materiales, inmateriales, que desarrollan actividades para alcanzar metas y objetivos.

Procedimiento.- Cronograma que establece, la forma que se tiene que llevar las actividades, acciones, guías para la selección del personal calificado, conforme a las necesidades de la empresa.

Requerimiento de personal.- Solicitud que da comienzo al proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante en una determinada área de la empresa, lo que implica seleccionar a una persona (s) con características propias o similares de acuerdo al cargo.

Reclutamiento de Personal.- *“es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá.” (Sherman y Bohlander, 1994).*

Identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir la vacante (s) producida ya sea esta por despido, renuncia, transferencia administrativa o creación de un cargo, el proceso termina cuando se reciben las solicitudes.

Responsabilidad.- Misión que se encarga a cada persona para que ejecute conforme a normas, procedimientos y políticas para lograr resultados y objetivos encomendados.

Relaciones laborales: Conflictos que pueden presentarse y que se debe evitar, obtener cooperación por parte de los trabajadores es una responsabilidad tanto de los jefes inmediatos como quienes están a cargo de las relaciones laborales en las organizaciones.

*Selección de Personal: “es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.” (Chiavenato, 2000).*

Clasificar a los candidatos potenciales reclutados, conforme a las necesidades requeridas por la organización, se evalúa y escoge aquel o aquellos que reúnen las cualidades necesarias para desempeñar con éxito un cargo.

Técnicas de selección.- Constituye un conjunto de pruebas para evaluar conocimientos, destrezas y habilidades de los candidatos, acorde con las exigencias del cargo a ocupar.

## **2. 6 Razón de Selección.**

Cuando la selección no se efectúa correctamente, puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial de acuerdo a lo requerido, en tal razón para cada proceso de selección, contar con un grupo importante de candidatos calificados para el cargo, será ideal para el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas pequeñas.

Las empresas pequeñas con nuevos métodos y procedimientos técnicos de reclutamiento y selección de personal, disminuirán la rotación del recurso humano y de ésta forma contarían con personal adecuado inherente al cargo, conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para desempeñar un trabajo de manera eficiente.

## 2.7 Variables de la Investigación.

Reclutamiento y selección	Variable	Dimensiones
Cuantitativas	Fuentes de reclutamiento	Interno – Externo
Cualitativas	Solicitudes y documentos exigidos referentes al cargo.	Verificación de datos, experiencia, títulos, sexo referente al cargo.
Independientes	Entrevistas preliminares	Reúne requisitos
Dependientes	Selección, decisión de contratar	Actitudes y aptitudes para el cargo.

### 2.7.1 Operacionalización de variables.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Índices
Métodos - Selección	Flexible.	Adaptación al medio.	Alta, media, baja.
Métodos - Selección	Moderno.	Conocimiento de la tecnología.	Alta, media, baja.
Métodos - Selección	Experiencia.	Cargos desempeñados.	Meses, años.
Métodos - Selección	Nivel de estudios.	Especialización.	Secundaria, superior.



Métodos - Selección	Comunicativo.	Apertura de comunicación, fluidez.	Bueno, muy bueno, excelente.
Métodos - Selección	Liderazgo	Autoridad, control, objetivos, metas.	Bueno, muy bueno, excelente.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos deseados en la presente investigación, en primer lugar se presenta los tipos de investigación a emplearse para este caso, luego se describe la población y muestra, y finalmente las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### **3.1 Tipos de investigación a emplearse.**

Explorativa.- Se hará un estudio de un grupo seleccionado de empresas pequeñas del sector norte de la ciudad, Centro de Negocios “El Terminal”, dedicadas a diferentes actividades de servicios, conocer sus experiencias en cuanto a sus recursos humanos, entorno laboral y lo más importante que tan satisfechos están con su personal.

Descriptiva.- Dado que el estudio se basa en el análisis de un fenómeno social, su enfoque cuantitativo, en este caso, se trata de funciones laborales cuya ejecución implica ciertos requerimientos tanto en términos de perfil idóneo, como en aspectos que tienen relación directa con su formación académica, habilidades, conocimientos, condiciones de trabajo, cargo que ocupa, etc. lo cual va definiendo en un registro, los requisitos necesarios para el proceso de selección de personal adecuado para ocupar un cargo.

El personal es apto para el cargo o fue adaptado al cargo.

De campo.- consistirá en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, del lugar donde ocurren los hechos. La información para el desarrollo de esta investigación proviene en este caso de los mismos trabajadores, datos que facilitará para llevar a cabo el presente trabajo.

Explicativa.- se hará una breve descripción del problema en sí, al no emplear las herramientas y técnicas necesarias a la hora de un proceso de selección de personal, las ventajas y desventajas que conlleva al no tener un personal idóneo para el puesto, costo versus oportunidad.

Observacional.- Consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano, lo que facilitará la recolección de datos adicionales para nuestra propuesta.

### **3.2 Población y muestra**

#### 3.2.1 Población.

La población estará conformada por cuatro compañías del sector, Centro de Negocios “El Terminal” norte de la ciudad, las mismas que se dedican a diferentes actividades de comercialización de equipos y servicios de mantenimiento.

Las compañías en mención fueron seleccionadas de un grupo de pequeñas empresas del sector, debido que cuentan con un grupo mayor de personal para sus operaciones, las mismas que reúnen características en común a fin de poder generalizar los datos al aplicarlos.

#### 3.2.2 Muestra.

La muestra estará dada por todas las personas encargadas en el proceso de reclutamiento, de las empresas pequeñas seleccionadas del sector, se recopilará la información de cada una de ellas con sus respectivas características, para que refleje la situación real y podamos resolver el problema de reclutamiento y selección de personal.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### 3.3.1 Entrevista.

Se utilizará un cuestionario a manera de guía para la recolección de datos a obtener, de la persona (s) involucrada en el proceso de selección en cada una de las empresas pequeñas indicadas.

#### 3.3.2 Encuesta.

Obtener información de un grupo de trabajadores operativo y administrativo, en cada una de las empresas, datos que serán proporcionados por ellos mismos, donde responderán las mismas preguntas, de esta forma conocer su situación

administrativa y de reclutamiento, corroborar de esta manera la información proporcionada por el encargado del recurso humano para medir la magnitud del problema.

### 3.3.3 Cuestionarios recolección de datos.

#### **ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.**

Actividad:

Entrevistado:

Labores que desempeña:

- ✓ ¿La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?
- ✓ ¿Con que frecuencia se produce una vacante?
- ✓ ¿Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?
- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?
- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?
- ✓ ¿Qué medios utiliza para reclutar su personal?  
Periódico ( ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )  
Recomendación de: Familiares ( ) Amigos ( ) Empleados de la empresa ( )
- ✓ ¿Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?
- ✓ ¿Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?
- ✓ ¿La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

- ✓ ¿Cómo describe usted la selección de personal?
- ✓ ¿Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?
- ✓ ¿Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?
- ✓ ¿Verifican los datos, referencias?
- ✓ ¿Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?
- ✓ ¿Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

Encuesta a trabajadores:

OBJETIVO: Conocer el criterio del personal operativo y administrativo de las empresas pequeñas, situación administrativa, que medios emplearon para ingresar a laborar en la empresa, corroborar con la entrevista al encargado de recursos humanos y conocer si el cargo que desempeña está acorde a sus conocimientos y competencias.

## **ENCUESTA TRABAJADORES**

Solicito su colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### **I. DATOS REFERENCIALES:**

1. Tipo de Personal: Operativo (  ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: \_\_\_\_\_
3. Edad: \_\_\_\_\_
4. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual (  )

6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

Otros \_\_\_\_\_

## II. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?

- a) Anuncio en periódico ( )                      b) Página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) Trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo ingresó al trabajo que actualmente desempeña?

- a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_

3. ¿El trabajo que usted desempeña está de acuerdo a su formación profesional?

Si ( ) No ( ) En parte ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa?

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| - Entrevista            | - Pruebas de conocimiento  |
| - Pruebas psicotécnicas | - Pruebas de personalidad. |
| - Exámenes médicos      | - Todas las anteriores     |

Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte ( )

6. ¿De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancelan por sus servicios, es?

Muy buena ( )

Buena ( )

Satisfactoria ( )

Regular ( )

Mala ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

### 3.3.4 Resultado de las entrevistas y encuestas.

#### **ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.**

Empresa Lidercompany:

Actividad - Venta, mantenimiento y reparación de máquinas para el agro.

Entrevistado Sr. José Vargas

Labores que desempeña: contador, importaciones, recursos humanos.

- ✓ ¿La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

De acuerdo al encargado del reclutamiento y selección de personal, no cuentan con un proceso específico para realizar esta tarea, se preocupan de cubrir la vacante con el mejor curriculum o el que le da la mejor impresión para el cargo.

- ✓ ¿Con que frecuencia se produce una vacante?

Considera un promedio de uno a dos semestral, principalmente en el departamento técnico ya que en la parte administrativa si hay una cierta estabilidad, la mayoría tiene más de dos años, en la parte técnica tiende haber un poco mas de rotación de personal, por deficiencia y falta de colaboración, adicionalmente la experiencia que adquieren aspiran que les paguen más y en algunos casos tienden a irse.

- ✓ ¿Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

Cuando es para servicio técnico tienden a cubrir la vacante con personal externo, para el caso administrativo cuando se ha producido una vacante de

acuerdo al cargo, se cubre con la persona que tiene más experiencia y la otra vacante con personal externo.

✓ ¿Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

Por lo general no lo hacen, tratan siempre de reclutar personal externo debido que cuentan solo con el personal necesario.

✓ ¿Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

No cuentan con mucho personal disponible para estos casos, al dejar alguien el puesto por cualquier causa necesariamente tienen que cubrir la vacante con personal externo.

✓ ¿Qué medios utiliza para reclutar su personal:

Periódico ( X ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos ( X ) Empleados de la empresa ( X )

En primera instancia recurren al periódico, luego a empleados de la empresa y amigos en última instancia.

✓ ¿Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?

Elaboran uno básico con las características y conocimientos genéricos para el cargo, por ejemplo para el departamento técnico describen, solicito mecánico en general, cuando deben ser más explícitos, indican que siempre lo hacen así ya que el jefe de taller se encarga de orientar el trabajo hasta que aprendan, conforme al aprendizaje, destrezas y habilidades se delega el trabajo.

✓ ¿Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

No cuentan con un formato, solo hacen una revisión del curriculum y el que tenga la característica solicitada es considerado para la entrevista.

✓ ¿La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

Nunca se les ha ocurrido recibir solicitudes y de los que han tenido de postulantes en el proceso de reclutamiento se quedan con un par de solicitudes



por un corto tiempo, en caso que no se adapte el candidato elegido para el puesto.

✓ ¿Cómo describe usted la selección de personal?

La considera como una técnica, que debe perfeccionarse y que no lo habían hecho por falta de conocimientos y de tiempo.

✓ ¿Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?

Si esta dentro de lo solicitado realiza una breve entrevista para conocer aspectos relacionados al cargo y si amerita tomar una prueba, caso contrario descartar al candidato.

✓ ¿Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

Debe tener conocimientos en la materia, facilidad para expresarse, que sea comunicativo y que demuestre buena actitud para el trabajo.

✓ ¿Verifican los datos, referencias?

No verifican, consideran suficiente los soportes, escritos que presentan los postulantes, confían que están diciendo la verdad, estiman hacerlo en adelante.

✓ ¿Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

Si aplican pruebas teóricas de conocimientos, para el caso del departamento técnico poseen un formato con las partes del motor para que hagan la descripción.

✓ ¿Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

La decisión la toma gerencia y el encargado de la selección, quien va estar a cargo del contratado no participa.

Documentos que presentan los postulantes:

Hoja de Vida.

Recomendaciones.

Record Policial.

Copia de cedula y papeleta votación.

### **Deficiencias encontradas.**

Reclutamiento:

- No cuentan con un plan ni con los conocimientos necesarios, en técnicas de recursos humanos.
- No exigen todos los requisitos necesarios de acuerdo a la ley.
- No exigen la preparación académica adecuada.
- No cuentan con una base de datos para futura vacantes, de entrevistas anteriores.
- Falta implementar canales de reclutamiento, principalmente técnico.

Selección:

- No realizan las pruebas de idoneidad apropiadamente.
- Las pruebas de conocimientos lo hacen de forma superficial.
- La entrevista no la hacen apropiadamente.
- No verifican la documentación, que determine su confiabilidad.
- No exigen un certificado de salud que permita conocer el estado de salud del seleccionado.
- En la contratación del seleccionado, no incluyen en el proceso al que va ser su jefe inmediato.

### **ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.**

Empresa Tecnopower:

Actividad – Instalaciones y mantenimiento eléctrico, reparación de equipos UPS para soporte de servidores y PCs.

Entrevistado, Tecnólogo eléctrico. Marcelo Lillo

Labores que desempeña: Gerente administrativo, dirección técnica, atención al cliente, presupuestos, importaciones, recursos humanos.

- ✓ ¿La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

No cuentan con un proceso específico para realizar esta tarea, para cubrir una vacante lo hacen con quien demuestre, prácticamente que puede hacer el trabajo, de acuerdo al cargo tratan de darle unos días para verificar si está o no de acuerdo el postulante con el trabajo.

✓ ¿Con que frecuencia se produce una vacante?

Un promedio de dos cada año, tanto en la parte administrativa como técnica, estima como es una empresa pequeña, no puede retener al personal cuando deciden irse, que por lo general se enrolan a otros más poderosos.

✓ ¿Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

Por lo general lo hacen con personal externo y de acuerdo a la importancia del puesto tienden a reubicar al personal y a contratar a otro para cubrir la vacante disponible.

✓ ¿Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

Por urgencia de cubrir el puesto hasta que se contrate a uno nuevo, si está de acuerdo al cargo y el encargado quiere hacerlo, se queda en ese puesto.

✓ ¿Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

No dispone de excedente de personal, solo cuenta con apenas los necesarios, por consiguiente deben recurrir al personal externo.

✓ ¿Qué medios utiliza para reclutar su personal?

Periódico ( X ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos ( X ) Empleados de la empresa ( X )

Como fuentes de reclutamiento acuden a sus empleados primero, luego al periódico y algunos amigos.

✓ ¿Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?

No elabora ninguno específicamente, se enfocan en la vacante a cubrir, indica para un asistente técnico, requisito que sepa electricidad ya que un técnico se encarga de hacer el seguimiento y de indicarles que tienen que hacer.

✓ ¿Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

No cuentan con un formato, solo se basan en el curriculum y el que tenga la característica solicitada es considerado para la entrevista.

✓ ¿La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

No reciben solicitudes, cuando requiere trabajadores recurre a recomendados por los mismos trabajadores, amigos y en última instancia al periódico.

✓ ¿Cómo describe usted la selección de personal?

Es una habilidad que debe tener una persona para hacer una buena elección, dentro de un grupo de personas que quieren ocupar un puesto.

✓ ¿Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?

De las pocas solicitudes que han recibido si realiza la entrevista, para conocer el grado de experiencia para el cargo, y por lo general se queda con uno de los primeros entrevistados y descarta los siguientes por falta de tiempo.

✓ ¿Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

Que tenga conocimientos para el cargo solicitado, que cuenten con ciertas habilidades y sea comunicativo.

✓ ¿Verifican los datos, referencias?

No verifican, debido que la mayoría son recomendados por los mismos empleados y de las solicitudes que han recibido piden recomendaciones escritas como soporte lo cual lo considera suficiente.

✓ ¿Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

Aplican una prueba básica con relación al cargo, por ejemplo para asistente técnico la prueba consiste en que reconozca las herramientas y parte de los

materiales lo demás aprenderá en el camino, con la asistencia de los técnicos que tienen más experiencia.

✓ ¿Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

Para la parte administrativa la contadora y el Sr. Lillo, y para la técnica solo él.

Documentos que presentan los postulantes:

Hoja de Vida.

Recomendaciones. (de los empleados)

Copia de cedula y papeleta votación.

### **Deficiencias encontradas.**

Reclutamiento:

- No cuentan con un plan ni con los conocimientos necesarios, en técnicas de recursos humanos.
- No exigen todos los requisitos necesarios de acuerdo a la ley.
- No exigen la preparación académica necesaria.
- No cuentan con una base de datos para futura vacantes.
- Falta implementar canales de reclutamiento, principalmente técnico.

Selección:

- No realizan pruebas de idoneidad.
- Las pruebas de conocimientos lo hacen de forma superficial.
- La entrevista no la realizan apropiadamente por falta de tiempo.
- No realizan verificación ni evaluación de la documentación, que determine su veracidad.
- No exigen un certificado de salud que permita conocer el estado de salud del candidato.
- En la contratación del postulante prácticamente decide el Sr. Lillo

## ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

Empresa Jorchu:

Actividad – Venta al por mayor y menor de materiales eléctricos.

Entrevistado Sr. Héctor Arteaga Gerente General.

Labores que desempeña: Gerente administrativo, dirección técnica, compras, atención al cliente, fijar precios de venta, importaciones, controlar despachos, controlar al personal, reclutar personal de ventas y operativo.

- ✓ ¿La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

No implementa ningún proceso ya que la empresa desde que se inició, ha sido con amigos del barrio y el paulatinamente va enseñando lo que tienen que hacer, hasta ahora.

- ✓ ¿Con que frecuencia se produce una vacante?

Muy rara vez se produce una vacante y cuando la hay lo completa con un amigo del barrio, o de los trabajadores.

- ✓ ¿Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

Conforme a lo indicado en la pregunta anterior, con personal externo conocidos de las fuentes indicadas.

- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

No dispone de vacantes.

- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

Necesidad del negocio y por lo general son por ciclos cortos, treinta días y tiene que ser conocidos.

- ✓ ¿Qué medios utiliza para reclutar su personal?

Periódico ( ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( X ) Amigos ( X ) Empleados de la empresa ( X )

Las fuentes que utiliza son, amigos, familiares y recomendación de los trabajadores. Nunca ha utilizado otras fuentes por desconfianza del tipo de personal que pudiera llegar y no conoce métodos que le ayuden hacer la selección y el tampoco es especialista en la materia.

- ✓ ¿Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?

No elabora ninguno, se preocupó de dar trabajo a los amigos y a pesar que algunos ya tienen años trabajando, tiene que hacerles el seguimiento para que hagan bien su trabajo, en todo caso mecanizado el sistema.

- ✓ ¿Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

No cuenta ni siquiera con los curriculums completos de los trabajadores actuales.

- ✓ ¿La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

No recibe solicitudes ya que considera no necesita.

- ✓ ¿Cómo describe usted la selección de personal?

Como una suerte, para contar con personal confiable, que hagan lo que se les pide y sobre todo honrados.

- ✓ ¿Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?

No recibe solicitudes, los que han ingresado a trabajar a sido luego de un breve diálogo, donde tratan el trabajo y la remuneración que va recibir.

- ✓ ¿Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

Si tiene o no conocimientos en materiales eléctricos, tenga ciertas habilidades, sea comunicativo, para según eso enseñarles ya que el trabajo es general.

- ✓ ¿Verifican los datos, referencias?

No requiere verificarlas ya que estima son amigos y confía en las recomendaciones de las fuentes que utiliza para contratarlos.

✓ ¿Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

No aplica ningún tipo de prueba ya que el no es técnico, aprendió de materiales eléctricos empíricamente, primero en el almacén de su hermano, cuando instaló su negocio a través de charlas de los proveedores, clientes técnicos y profesionales que hacen las compras, con el tiempo y la práctica conoce el material.

✓ ¿Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

La toma él Sr. Arteaga como gerente.

Documentos que presentan los postulantes:

Hoja con datos personales - domicilio.

Copia de cedula y papeleta votación.

### **Deficiencias encontradas.**

Reclutamiento:

- No cuentan con un plan ni con los conocimientos necesarios, en técnicas de recursos humanos.
- No exigen todos los requisitos necesarios de acuerdo a la ley.
- No exigen la preparación académica necesaria de acuerdo al puesto.
- No cuentan con una base de datos completa.
- Falta implementar canales de reclutamiento, principalmente técnico.

Selección:

- No realiza pruebas de idoneidad.
- Las pruebas de conocimientos lo hacen de forma ligera.
- No se realizan pruebas psicológicas que permitan detectar el comportamiento del candidato.
- La entrevista no la realiza apropiadamente por falta de conocimientos en la materia.
- No exigen un certificado de salud que permita conocer el estado de salud del candidato.
- Documentación de soporte para los curriculums no tienen.
- En la contratación del postulante decide el Sr. Arteaga.



## **ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.**

Empresa Comunidor:

Actividad \_ Venta, mantenimiento y reparación de Equipos de Radiocomunicación.

Entrevistado Ing. Max Hunter Gerente General.

Labores que desempeña: Administración general, dirección técnica y operativa, importaciones, atención al cliente, negociación de servicios, recursos humanos.

- ✓ ¿La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Para la selección de personal no cuentan con un manual, ésta tarea de selección la encarga a una agencia de empleo de un amigo, hace una descripción de la tarea que tiene que desempeñar la persona y la agencia le proporcionan de tres a cinco candidatos, según el caso, para que realice el Sr Hunter la selección, rara vez acoge sugerencias de amigos, salvo que sea importante y conocidos.

- ✓ ¿Con que frecuencia se produce una vacante?

Uno anual, por lo general el personal si es estable, la vacante se produce por incremento en el trabajo o porque alguien renunció por encontrar una mejor opción.

- ✓ ¿Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

De acuerdo al cargo se cubre con personal interno, si el candidato está dispuesto a ocupar la vacante, las personas que prestan sus servicios en la empresa, dentro de los requisitos deben diversificar su trabajo, cuando existe una falta las otras cubren ese puesto hasta que se normalice.

- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

La persona está capacitada y dispuesta para ocupar ese cargo.

- ✓ ¿Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

No disponen del personal con las características requeridas o exigidas por el puesto, principalmente cuando es técnico ya que debe tener un nivel de estudios de acuerdo a la actividad.

✓ ¿Qué medios utiliza para reclutar su personal?

Periódico ( ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos ( ) Empleados de la empresa ( ) Agencia de Empleos ( X )

La fuente que utiliza es la agencia de empleos y muy rara vez de amigos, este sistema lo aplica hace aproximadamente diez años y por el momento no ha tenido complicaciones con el personal, la mayoría del personal es estable de muchos años.

✓ ¿Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?

Si elaboran con las características principales a desempeñar, para la parte administrativa es menos compleja que para la técnica, en esta última el mismo debe tomar las pruebas teóricas y prácticas finales del grupo seleccionado por su complejidad.

✓ ¿Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

No cuentan con ningún formato, ya que el reclutamiento y selección no realiza la empresa, lo hace una agencia de empleos.

✓ ¿La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

No recibe solicitudes, cuando alguien llega con alguna solicitud, les mandan a la agencia de empleos

✓ ¿Cómo describe usted la selección de personal?

Es una habilidad que una persona debe tener, a parte de los conocimientos técnicos y administrativos que conlleva todo un proceso para elegir a la persona adecuada dentro de un gran grupo para ocupar el puesto.

- ✓ ¿Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?

Las solicitudes que recibe son ya precalificadas, donde han pasado algunas pruebas y verificado los datos respectivos, a él le corresponde prácticamente la entrevista final y los que calificarían para las pruebas finales previo a su selección.

- ✓ ¿Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?  
Conocimientos amplios en la materia, experiencia, facilidad para expresarse, que sea comunicativo y que demuestre predisposición para el trabajo.

- ✓ ¿Verifican los datos, referencias?

La agencia de empleos hace este trabajo, lo que verifican son su domicilio, contactos telefónicos y familiares, de acuerdo al informe de la agencia, las demás referencias no verifican.

- ✓ ¿Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

Se aplican de acuerdo al cargo, se realiza las pruebas y una persona del departamento donde está la vacante asiste mientras realizan las pruebas para que observe su desempeño y asista en la contratación final al gerente.

- ✓ ¿Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

La decisión la toma gerencia, con la asistencia de un colaborador del departamento quien va estar a cargo del contratado.

Documentos que presentan los postulantes:

Hoja de Vida.

Certificados de Estudios.

Experiencias laborales.

Recomendaciones de empresas.

Recomendaciones personales.

Record Policial.

Certificado de salud.

Copia de cedula y papeleta votación.

Certificación domiciliaria.

### **Deficiencias encontradas.**

Reclutamiento:

- No cuentan con un plan ni con todos los conocimientos necesarios, en técnicas de reclutamiento y selección, se guía por lo que hace y recomienda la agencia de empleos.

### **3.4 Tratamiento de la Información.**

Para el tratamiento de la información, se recurrió a métodos manuales de registro y procedimientos electrónicos.

Los datos que se obtuvieron de las encuestas se representan tabulados y en cuadros estadísticos de acuerdo a sus resultados, para luego ser graficados.

3.4.1 Análisis de las entrevistas aplicadas a los responsables del recurso humano, en las empresas pequeñas indicadas.

- ✓ La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

De acuerdo a las entrevistas realizadas, ninguna de las compañías cuenta con un manual o guía, para el reclutamiento y selección de personal, de las cuatro compañías seleccionada, Comunidor S.A. es la única que a tecnificado la selección de su personal a través de una agencia de empleo y esto le ha permitido tener un crecimiento en su producción y ampliar incluso sus líneas de servicios, a diferencia de las otras que tienen más de un inconveniente para mantenerse en el mercado. 100% de las Compañías no tiene un manual para el reclutamiento y selección de personal.

- ✓ Con que frecuencia se produce una vacante?

La compañía menos estable es Lidercompany, la que mayor rotación de personal tiene, le sigue Tecnopower, Jorchu y Comunidor estas dos últimas demuestran una mejor estabilidad en su personal, a pesar que han implementado sistemas totalmente diferentes cada una para contratar a su

personal, en tal razón se hace necesario que las compañías revisen sus procedimientos, principalmente las tres primeras para que contraten personas capacitadas, eviten la rotación de personal y sean más eficientes.

✓ Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

Por lo general todos tienden hacerlo con personal externo, por la limitación de su personal, si una persona interna cubre la vacante, necesariamente tienen que contratar a otra persona para que ocupe el otro cargo.

100% de las Compañías acuden a personal externo para cubrir las vacantes.

✓ Que medios utiliza para reclutar su personal:

Conforme a lo manifestado en las encuestas:

Jorchu - Recomendación de amigos, familiares y trabajadores.

Solo utiliza estos medios, debido a la desconfianza en la gente, al aplicar otros medios a parte de llegar una gran cantidad de candidatos, no los conoce y no está seguro en la elección correcta de la persona que le vaya hacer bien el trabajo o que se sustraigan cosas, hasta no conocer procesos y técnicas confiables para contratar personal seguirá con esta práctica.

Lidercompany - Periódico, recomendación de trabajadores y amigos.

Si bien es cierto que utiliza uno de los medios del entorno para seleccionar a su personal, indica el personal que se contrata no rinde, no hace el trabajo adecuadamente y por consiguiente tiene que estar haciendo seguimientos y cambios de personal, por este motivo, tanto el personal recomendado por los trabajadores como el contratado a través de la prensa, le ha resultado casi igual, aspira que esta situación cambie en un corto plazo, implementando nuevas técnicas de selección.

Tecnopower - Recomendación de trabajadores, amigos y el periódico.

Utiliza una línea similar a las dos anteriores, indica que la recomendación de los trabajadores le resulta más confiable, ya que se pueden empapar más rápidamente del trabajo por la confianza que se tienen entre ellos, cuando requiere de uno en especial recurre a los amigos y por último al periódico.

Comunidor - Prácticamente el 100% la agencia de empleos.

Esta empresa a través del tiempo a tecnificado la selección del personal, no implementan ningún medio del entorno para la selección del personal, se limitan a la agencia de empleos que en todo caso le ha dado resultado hasta ahora, de acuerdo al diálogo sobre este tema si les gustaría experimentar su propio proceso de selección con una guía apropiada.

Como se puede deducir tres de las cuatro empresas pequeñas, no acuden a las fuentes apropiadas que ofrecen candidatos potenciales aptos, para cumplir los objetivos de la empresa.

- ✓ Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para el reclutamiento?

Comunidor es prácticamente la única que elabora un perfil del candidato, ya que cuenta con la asesoría de la agencia de empleos, Tecnopower y Lidercompany se limitan a un perfil básico del candidato, Jorchu no elabora ningún perfil, simplemente ubica al personal en las diferentes áreas de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y hacer el seguimiento para que hagan el trabajo.

- ✓ Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

Ninguna de las compañías posee un formato, ya que no sabrían como utilizarlo, para el caso de Comunidor los candidatos ya vienen seleccionados de acuerdo a lo solicitado y solo tienen que decidir luego de un breve análisis o prueba, a quién se contrata del grupo que provee la agencia de empleos.

- ✓ La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

De las compañías encuestadas, ninguna recibe solicitudes ni curriculums para futura vacantes, que le permite contar con una base de datos y evitar un largo proceso de selección, se basan en los métodos indicados.

- ✓ Como describe usted la selección de personal?

Reconocen que es una técnica, habilidad que debe poseer una persona para desarrollar esta labor, conocimientos, destrezas y habilidades para elegir

dentro de un grupo a la persona más adecuada, de acuerdo al requerimiento del puesto.

✓ Al recibir las solicitudes de empleo, realiza entrevistas a los postulantes?  
Para el caso de Lidercompany realizan una entrevista breve sobre el requerimiento del puesto, Jorchu y Tecnopower tienen una misma tendencia para contratar su personal y optan por un diálogo informal para conocer sus habilidades y de acuerdo a ello se acoplan al trabajo, Comunidor realiza las entrevistas sobre el puesto requerido, de las solicitudes seleccionadas por la agencia, lo que le facilita el proceso para la selección.

✓ Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?  
El grado de conocimientos que posea el candidato con relación al puesto, aunque para Jorchu no es indispensable ya que canaliza las labores que tienen que hacer cada uno, el que más pone énfasis es Comunidor. Para Tecnopower y Lidercompany se conforman con un cierto grado de conocimientos que posea el candidato.

✓ Verifican los datos, referencias?  
Prácticamente ninguno verifica las referencias, conforme a lo indicado en cada una de las entrevistas, Lidercompany se confía en las recomendaciones que presenten con el curriculum, Tecnopower y Jorchu por contar con personal recomendado por trabajadores y amigos no verifican, para Comunidor la agencia de empleos se encarga de hacerlo.

✓ Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?  
El que más se esmera es Comunidor al tomar la prueba previa a la selección, le sigue Tecnopower y lidercompany realizan una prueba básica y por último Jorchu quien no hace ninguna prueba ya que para él es indispensable que sean amigos confiables.

✓ Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

Comunidor de cierta forma incluye a uno del área para que le asista en la selección, las otras tres lo hace directamente el gerente de acuerdo a su criterio.

3.4.2 Análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores, operativo y administrativo. Encuestados cuatro personas por empresa.

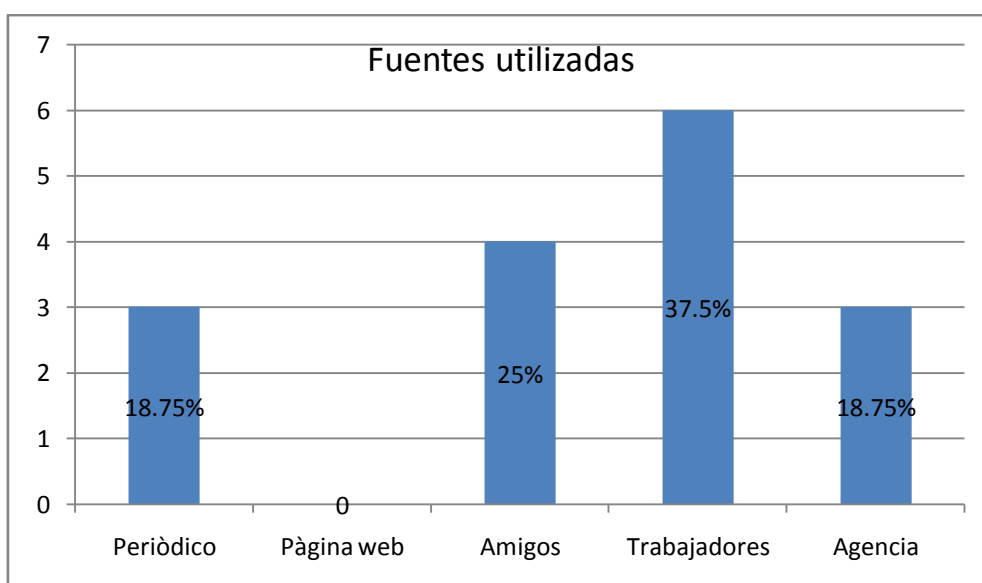
## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### II. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?

			Comunidor	Lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Periódico	3	18,75%		2	1	
Página web	0					
Amigos	4	25.00%				4
Trabajadores	6	37,50%	1	2	3	
Agencia	3	18,75%	3			
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>				



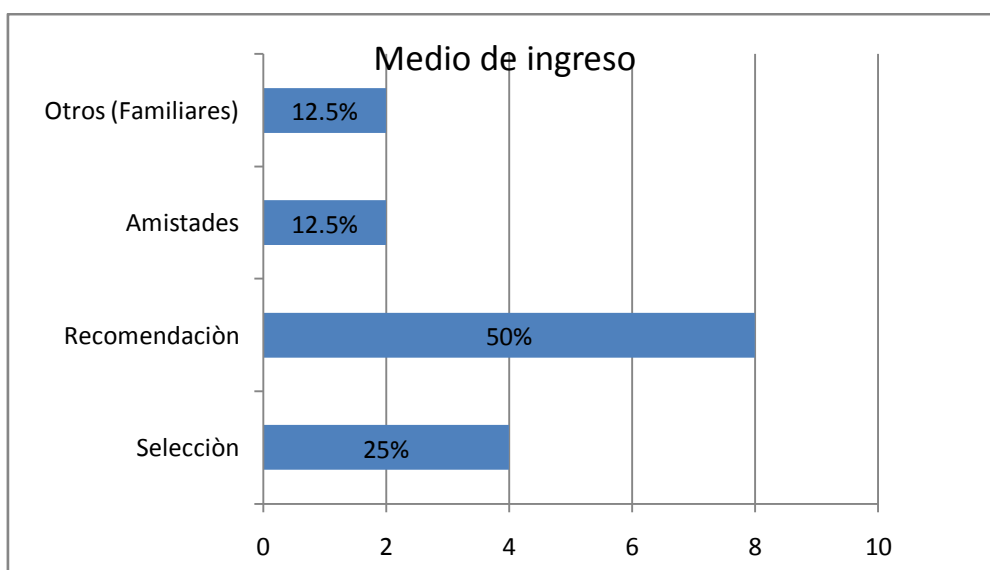


Conforme al gráfico y a lo manifestado por los trabajadores encuestados en las empresas, podemos deducir lo siguiente:

Coinciden con lo manifestado por los encargados del reclutamiento y selección, las fuentes más utilizadas, trabajadores y amigos quienes tienen el porcentaje más alto, por consiguiente, esta herramienta será de gran utilidad para elaborar las recomendaciones del caso en la propuesta.

## 2. ¿Cómo ingresó al trabajo que actualmente desempeña?

			Comunidor	lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Selección	4	25.00%	3		1	
Recomendación	8	50.00%	1	4	3	
Amistades	2	12,50%				2
Otros (Familiars)	2	12,50%				2
Total	16	100.00%				



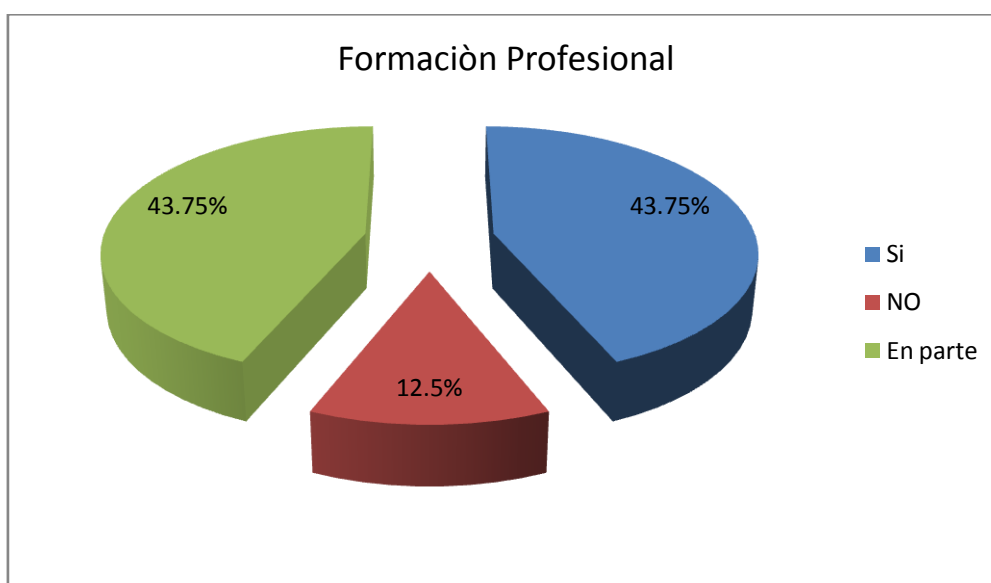
Del personal encuestado el 50 % ingreso por medio de las recomendaciones, las que más reflejan Lidercompany y Tecnopower; en Jorchu predominó amistades y familiares con acuerdo con lo manifestado por su gerente, éste proceso que utilizan las empresas, incide en sus resultados por no contar con el personal idóneo de acuerdo al cargo.

En realidad, este proceso puede caracterizarse como deficiente, por cuanto la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección permite el ingreso de personal se haga por estas vías menos apropiadas, sin considerar otras.

Comunidor acertadamente utiliza el proceso de selección mediante la agencia de empleos, lo que le permite contar con un mejor recurso humano para su administración y ser más eficiente en sus servicios.

3. ¿El trabajo que usted desempeña está de acuerdo a su formación profesional?

			Comunidor	lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Si	7	43,75%	3	1	2	1
NO	2	12,50%				2
En parte	7	43,75%	1	3	2	1
Total	16	100,00%				



Como se puede apreciar solo el 43.75% del personal está de acuerdo a su formación profesional, esto quiere decir que la mayoría ha sido adaptado al cargo, en tal situación deducimos por compañía.

En Comunidor la mayoría de su personal está de acuerdo a su formación profesional y una mínima, en parte, situación que le permite optimizar el personal en todas sus áreas.

Lidercompany, en el área de atención al cliente y administrativa en parte, esto indica personal adaptado al cargo, en la técnica esta dentro de su formación

pero sin experiencia, por lo que incurre en una mala selección, por desconocer los procesos técnicos que debe implementarlo.

Tecnopower, tanto en el área técnica como administrativa el grupo es mixto, en parte y dentro de su formación, lo que no le permite tener un buen rendimiento por tener un personal mezclado, perdiendo la oportunidad de ser más productivo por no hacer una selección conforme al cargo.

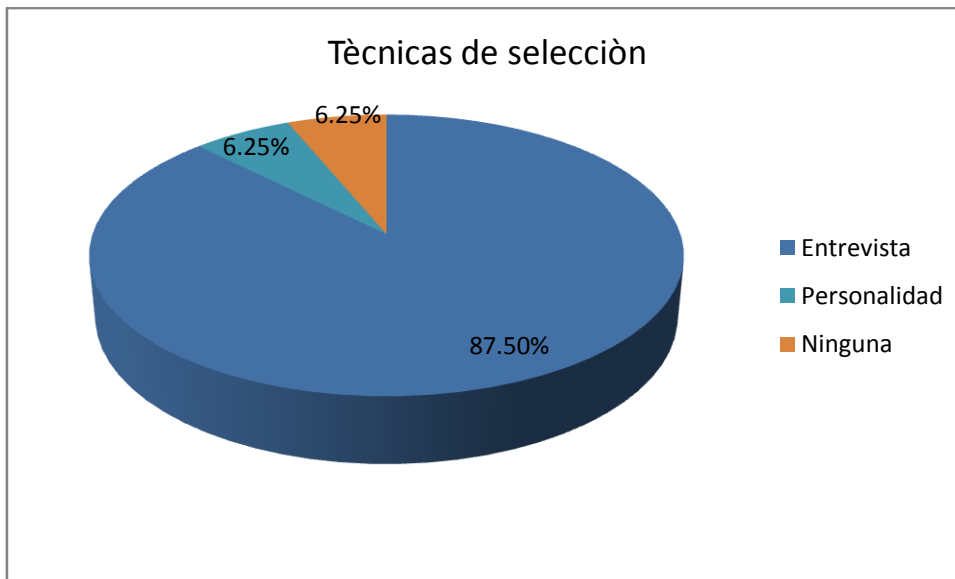
Jorchu, la mayoría del grupo no está dentro de su formación, lo que le ocasiona un rendimiento bajo en sus actividades operacionales, esto sucede por desconocer los sistemas apropiados y las fuentes que debe emplear para seleccionar al personal, el sistema que utiliza actualmente no es suficiente.

Esta compañía necesita un giro total, no solo será necesario el manual para reclutamiento y selección de personal, adicionalmente requiere de una asesoría administrativa y técnica para que su negocio alcance sus objetivos.

Al no contratar un personal calificado de acuerdo a las exigencias del puesto, las empresas pequeñas están postergando en ser más eficientes y competitivas en el medio, incluso se arriesgan que sus competidores capten sus clientes.

4. ¿Qué técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa?

			Comunidor	lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Entrevista	14	87,50%	4	4	4	2
Psicotécnicas						
Médicos						
Conocimiento			4	1	2	2
Personalidad	1	6,25%				1
Ninguna	1	6,25%				1
Total	16	100,00%				



La entrevista prácticamente es un estándar para el proceso de selección en todos los campos, ya sea en mayor o menor grado, conforme a las técnicas y conocimientos que implemente cada entrevistador, para este caso tenemos.

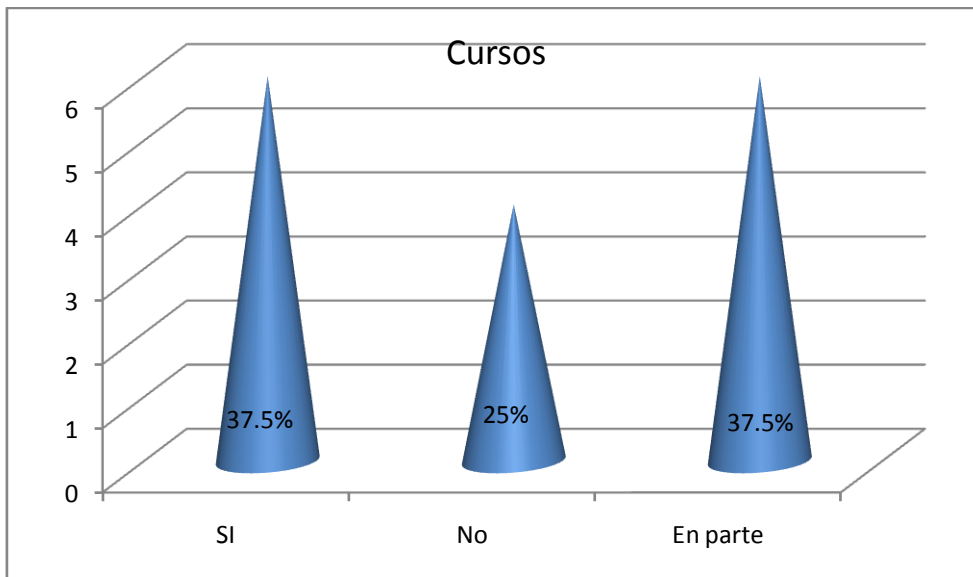
Comunidor, el personal indica que le aplicaron todas las pruebas, esto es debido que fue elaborado por una agencia de empleos, por lo tanto la compañía cuenta con personal eficiente y conocimientos necesarios requeridos de acuerdo al cargo.

Las demás compañías por lo general, conforme a lo manifestado, aplicaron la entrevista regular de acuerdo a su costumbre, seguido de una prueba de conocimiento básica sin entrar en muchos detalles. Éste tipo de entrevistas y pruebas no le permiten a las empresas pequeñas, contar con un personal de acuerdo a sus necesidades, conocer oportunamente a su personal antes de ser contratado es primordial para evitar en lo posible las sorpresas posteriores, por una mala selección.

Las empresas pequeñas por lo tanto deben tener un manual de políticas, técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, que le permita ejecutar de una manera eficaz, el proceso de un nuevo ingreso a la empresa, conforme al requerimiento del puesto.

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

			Comunidor	lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Si	6	37,50%	1	2	2	1
No	4	25,00%	1		1	2
En parte	6	37,50%	2	2	1	1
Total	16	100,00%				



Conforme al porcentaje demostrado en el gráfico, podemos determinar.

Comunidor, si bien es cierto que tiene un riguroso proceso de selección, la capacitación de cierta forma es en casos especiales, equipos nuevos, para lo demás si están preparados.

Lidercompany, debe incurrir en un entrenamiento, principalmente en la parte de atención al cliente y administrativo, debido a la variedad de equipos y repuestos que por lo general el personal contratado no conoce, por consiguiente el proceso de selección no está dentro de lo requerido por la empresa, conforme a lo indicado anteriormente, en la parte técnica en parte debido a que su personal no cuenta con suficiente experiencia.

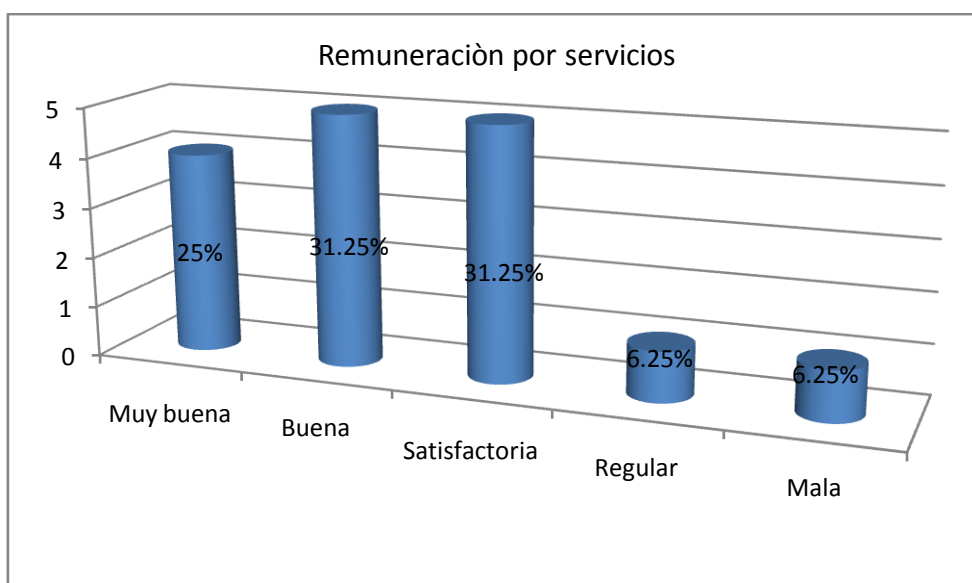
Tecnopower, debido que el personal no es seleccionado adecuadamente, debe dar instrucciones al personal técnico de acuerdo al trabajo a realizar ya que la mayoría solo cuenta con conocimientos básicos, en administrativo recibe quien hace las ventas por los servicios que ofrecen.

Jorchu, es limitada la capacitación, de cuatro entrevistados solo uno recibe por necesidad de llevar el inventario, ventas en parte para que conozcan el producto y todo lo demás a través de indicaciones verbales del jefe, lo que le limita este sistema a ser eficiente.

Por ser empresas de servicios técnicos, es necesario que tecnifiquen a su personal, principalmente las tres últimas ya que la mayoría actualmente conoce el trabajo por un breve entrenamiento o indicaciones verbales y eso no es suficiente, para un buen desempeño personal acorde al cargo.

6. ¿De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es?

			Comunidor	lidercomp.	Tecnopow.	Jorchu
Muy buena	4	25,00%	2			2
Buena	5	31,25%	2		2	1
Satisfactoria	5	31,25%		2	2	1
Regular	1	6,25%		1		
Mala	1	6,25%		1		
Total	16	100,00%				



La compensación es importante antes del reclutamiento y selección, como dentro de la actividad laboral, conforme a sus resultados y eficiencia en sus puestos de trabajo, deben ser compensados y mantener una cierta estabilidad laboral, mejores colaboradores en la empresa y evitar que estos abandonen por esta causa.

Desde esta perspectiva podemos deducir, en Comunidor el personal encuestado se siente satisfecho con la remuneración, adicionalmente le

brindan seguridad y estabilidad en su trabajo, no se produce vacantes en ninguna de sus áreas.

Jorchu, el personal de igual manera indica que está conforme con su remuneración, ya que en otro sitio de acuerdo a su formación estarían ganando menos, adicionalmente la empresa les ofrece compensaciones en varias ocasiones al año, y mantienen estabilidad laboral.

Tecnopower, del personal encuestado se encuentran entre buena y satisfactoria, lo que implica si se presenta una mejor oportunidad, tienden a irse, ocasionando la rotación del personal en la empresa.

Lidercompany, su personal no se encuentra satisfecho con su remuneración, en tal razón el personal insatisfecho tiende a no hacer o simplemente dejar el trabajo por otra mejor oportunidad, lo que corrobora en la rotación que ha indicado el encargado en la entrevista, dos por año promedio por esta situación.

El personal para que se mantenga en la empresa debe estar, primero de acuerdo al cargo y en remuneración en el rango, muy buena y buena preferible, satisfactoria puede mantenerse pero podría estar a las expectativas de nuevas oportunidades, los que se encuentren en el rango de regular y mala obviamente tienden a irse en cualquier momento.

### **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENTREVISTAS.**

#### **3.5.1 Conclusiones.**

Del presente estudio realizado a los responsables del reclutamiento y selección de personal se desprende, tres de las cuatro compañías realiza este proceso prácticamente de forma empírica, por lo tanto arriesgan a contratar a las personas adecuadas para ocupar un cargo.

De acuerdo a la información proporcionada directamente por los responsables de recursos humanos a través de la entrevista, no poseen los conocimientos amplios y suficientes para realizar un buen reclutamiento y selección de personal, esto indica que no elige al candidato correcto para la vacante, como mejor alternativa utilizan la entrevista para la selección, por desconocer las técnicas adecuadas que deben implementarlo en esta labor.

Con la encuesta a los trabajadores se ha podido corroborar, lo que manifestaron los responsables del recurso humano, la mayoría de la gente ha sido adaptada al cargo, los medios que han empleado las compañías para el reclutamiento no ha sido los apropiados:

El medio de reclutamiento que prevalece en tres de las cuatro empresas es la recomendación por terceros, quedando el proceso sujeto a consideraciones subjetivas.

No aplican la diversidad de fuentes de reclutamiento disponibles y el más aplicado es el reclutamiento, a través de la recomendación por terceros.

Existen deficiencias en cuanto a la documentación y carecen de mecanismos que permitan verificar los datos del personal.

En el proceso de selección se realiza con serias deficiencias ya que al haber recomendación de terceros, existe el modelo de colocación o adaptación al cargo.



Las entrevistas son pocas y breves, normalmente son aplicadas por el responsable de la selección, adicionalmente este no aplica todas las pruebas de idoneidad por desconocerlas.

El proceso de inducción se lleva a cabo con cierto grado de informalidad, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprendan por el proceso de ensayo y error, lo que generan pérdida de tiempo, recursos económicos y esfuerzos.

Considerando el grado de importancia que tiene el hecho de reclutar y seleccionar personas altamente calificadas dentro del medio, las empresas pequeñas para ser competitivas, deben modificar sus sistemas y procedimientos que le permitan la selección de recursos humanos idóneos para ocupar un cargo de manera eficiente y puedan alcanzar los objetivos deseados.

### 3.5.2 Recomendaciones.

Es necesario implementar un manual de reclutamiento y selección de personal para las empresas pequeñas, con las técnicas y herramientas que deben implementarse, para que el recurso humano seleccionado sea de acuerdo a las exigencias del puesto, ya que no es lo mismo adaptar una persona al cargo que elegir una persona idónea para ocupar el cargo, aplicar las pruebas y exámenes correspondientes, a todas las personas que ingresan a la empresa para conocer si están aptos o no para el trabajo.

Utilizar la mayor cantidad de medios de reclutamiento que existen en el entorno, que permitan atraer el mayor número de candidatos posibles y con las características que se ajusten a las exigencias del cargo.

Participar en el proceso de selección al jefe inmediato o persona del área, ya que es quien conoce con mayor precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo.

El encargado del recurso humano debe cumplir el proceso de selección de acuerdo al manual para lograr alta calidad, ya que el personal es el activo más

importante de las organizaciones y evitar contratar personal no calificado que pueda traer problemas a la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS PEQUEÑAS”.**

#### **4.1 Presentación.**

Para toda empresa u organización debe ser vital la selección de personal, incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, las expectativas de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo, por tal razón a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en cómo los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, de no haber sido bien seleccionado, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección es indispensable, analizar cuál es el área que requiere más personal y porqué, evaluar las necesidades, esto permitirá definir con más precisión las características indispensables para cada cargo, que tipo de empleado podría cubrir la vacante y su adecuación a la organización misma. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible, aplicando técnicas y herramientas que permitan la búsqueda de personas capaces y flexibles que se adapten incluso a los cambios inesperados para el éxito de las empresas pequeñas.

Los procesos de reclutamiento y selección, propuestos en este trabajo, constituirán la mejor forma de lograr este objetivo.

##### **4.1.1 Justificación.**

Se justifica la elaboración de la propuesta, porque define los pasos a seguir para que el encargado de recursos humanos, pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado, ya que el éxito de toda empresa en la selección, siempre partirá del perfil de las exigencias del puesto, este trabajo es de gran importancia porque va a permitir un proceso diferente a

la que realizan las empresas pequeñas hasta ahora, para contratar a su personal y brinden sus servicios de forma eficiente.

## **4.2 Objetivos.**

### **4.2.1 Objetivo General.**

Proponer un sistema de gerencia de recursos humanos en un manual, como herramienta técnica auxiliar de planificación reclutamiento y selección de personal diferente a la tradicional, para la optimización de la gestión del recurso humano de las empresas pequeñas en el medio, como oportunidad de negocio, adecuadas a sus necesidades.

### **4.2.2. Objetivos Específicos.**

Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal a las empresas pequeñas indicadas.

Proporcionar un modelo de reclutamiento y selección de personal, con las técnicas y herramientas que deben implementarse actualmente, para seleccionar aquellos individuos con los atributos relacionados con la vacante y se adapten a la organización y al puesto de trabajo requerido.

Perfeccionar el reclutamiento y selección de personal en un manual básico estándar, adecuado a las necesidades de las empresas pequeñas, que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de las empresas con el nuevo sistema.

Socializar los resultados estableciendo una relación entre el sistema administrativo vigente, en caso de tenerlo y la propuesta.

## **4.3 Manual Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Introducción:

El proceso de selección, muchas veces pasa desapercibido en las empresas pequeñas que no cuentan todavía con las personas especializadas para que realicen esta labor, dando como resultado el ingreso inconscientemente de personas que por lo general, no cuentan con las características necesarias que

requiere la vacante a cubrir, consecuencias, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal, cuando el personal ya está en la empresa contratado.

Las empresas para una óptima selección deben definir los perfiles del cargo, las políticas de personal, el propio análisis de puestos en sí, entre otros, de esta forma evitar un incremento en general en los gastos operativos por falta de rendimiento del personal y una desmedida rotación que afecta directamente a la operación de la empresa.

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y en su entorno, deben consolidar sus elementos, materiales, técnicos y humanos, a efecto de poder afianzar todos sus procesos, reconociendo que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos.

#### 4.3.1 Etapas a seguir durante el proceso.

##### ● Etapa preparatoria:

Necesidades de personal.

Análisis y descripción del cargo.

Perfil del candidato.

Técnicas e instrumentos a ser implementados en el proceso.

##### ● Etapa de reclutamiento:

Requisición de personal, (requisitos, perfil)

Políticas de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento a ser empleadas. (internas-externas)

Elaboración de la convocatoria.

Difusión en los medios seleccionados.

Recepción de los curriculums.

##### ● Etapa de selección:

Clasificación de solicitudes de acuerdo a los requisitos y perfil.

Depurar solicitudes seleccionadas.

Entrevista preliminar.

Entrevista inicial.

Selección.

- Técnicas de selección.

Pruebas de conocimiento. (Examen técnico)

Pruebas psicológicas.

Verificación de antecedentes.

Entrevista de fondo.

Evaluación del proceso.

Examen médico.

- Etapa de contratación:

Comunicar al candidato seleccionado.

Entrevista de contratación.

Elaboración contrato de prueba.

Inducción a la organización y a su puesto de trabajo.

Seguimiento.

Decisión de empleo definitivo.

#### 4.3.2 Reclutamiento de personal.

**C**onsiste en hacer una convocatoria para reunir, el mayor número posible de candidatos, tanto internos como externos, calificados y capaces a concursar por una vacante producida, por nueva creación de un puesto, despido o retiro voluntario del personal.

La complejidad del reclutamiento y el costo, depende mucho del tipo de puesto, de esta forma determinar a qué mercado laboral va dirigido el proceso y la cantidad de público al que se quiere llegar, para elegir los medios apropiados y difundir la vacante.

Antes de iniciar este proceso, es necesario cumplir con ciertos requisitos que bien podrían traducirse a políticas, para el responsable o el encargado del proceso de selección y tome las decisiones que conlleven a obtener los mejores resultados en su gestión, esto es un documento denominado requisición de personal, el mismo que estará suscrito por el jefe o supervisor del área que solicita el personal, el documento describirá la necesidad, nombre del cargo y el perfil del candidato para el puesto.

Ejemplo de un formulario simple de requisición:

<b>Empresa. P&amp;R Soluciones Cía. Ltda.</b> <b>Formulario Requisición de Personal</b>
--

Fecha:

Vacante.

Área.

Nombre del solicitante.

**Descripción:**

Puesto a cubrir.

Sexo.

Rango de edad.

Escolaridad.

Duración.

Salario.

Información sobre el cargo.

Perfil del cargo.

Habilidades especiales.

Observaciones.

**Firma de responsabilidad.**

Con la requisición de personal, el encargado del proceso deberá tomar contacto con el solicitante, para acordar detalles, tipo de necesidad, presupuesto, previo al inicio del proceso de reclutamiento y selección.

**4.3.3 Perfil del cargo.**

El perfil es un detalle de las características generales que tiene que ver con el cargo solicitado, funciones básicas y principales, sexo, edad, nivel de estudios, por ejemplo, para el puesto vacante de una secretaria se tendrá en cuenta: edad, estado civil, instrucción, conocimientos de computación y mecanográficos, contables, redacción, idiomas, amabilidad, paciencia, entre otras características inherentes al cargo.

Con el perfil del cargo, la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección, procederá hacer una descripción del anuncio con las características solicitadas y aplicar en diferentes medios o fuentes de reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa y obtener los resultados deseados.

#### 4.3.4 Datos básicos que debe contener una difusión oferta de empleo:

Identificación del cargo.

Competencias requeridas.

Funciones a cumplir.

##### 4.3.4.1 Tipo de anuncio.

Canales seleccionados para este caso, página web y bolsa de trabajo.

Empresa: **P & R Soluciones Cía. Ltda.**

Requiere: **Supervisor de Ventas.**

Prestigiosa empresa de productos ferreteros se encuentra en la búsqueda de un Supervisor de Ventas con las siguientes características:

- Manejo de personal de ventas y capacitación al personal de ventas.
- Supervisión de fuerza de ventas para cumplimiento de metas.
- Experiencia entre 2 a 3 años en posiciones similares.
- Mayor de 30 años.

Se requiere que el candidato sea persona motivadora, emprendedora, que trabaje en equipo y tenga cualidades de líder.

Fecha:	d/m/a
Localidad:	Guayaquil
Provincia:	Guayas
Salario:	\$1500
Comienzo:	Inmediato
Duración:	Indefinido
Tipo de trabajo:	Tiempo Completo
Solicitudes:	Vía Correo Electrónico
Empresa:	P & R Soluciones Cía. Ltda.
Contacto:	Ing. Patricio Reyes Matute
Correo-E:	altaseleccion@p&r.com



#### 4.3.5 Planificación recursos humanos.

Es una técnica que puede ser implementada por las empresas pequeñas para determinar en forma sistemática, la provisión y demanda de empleados que tendría en un momento dado, (temporadas de más demanda de sus servicios) determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios para estos casos, si amerita reclutar y seleccionar nuevo personal o simplemente redistribuir el trabajo y evitar los imprevistos.

#### 4.3.6 Políticas de reclutamiento y selección que pueden implementarse.

Estas establecen en las empresas una norma con la finalidad que el reclutamiento y selección se lo haga de una forma justa y transparente, de tal forma que el candidato se adecue al puesto o cargo, dentro de estas políticas se puede considerar lo siguiente:

- La primera fuente a ser revisada será la interna, de esta forma se promueve a la clase trabajadora, el candidato (s) debe cumplir con los requisitos necesarios para el puesto.
- De no haber candidatos internos, se convocara a los postulantes de forma externa.
- Los candidatos tanto internos como externos, necesariamente tendrán que ser sometidos a las pruebas inherentes al cargo.
- Para el reclutamiento y selección es obligación el documento de requisición de personal, con la descripción completa del candidato debidamente firmada por el responsable del área y autorizada por el gerente.
- El responsable o encargado del reclutamiento será el único quien dirija el proceso, de acuerdo al manual, hasta seleccionar a los postulantes que reúnan los requisitos exigidos por el cargo.
- Los candidatos seleccionados deben ser evaluados por el responsable del área solicitada y emita su criterio para la selección y contratación del mejor candidato.
- Se recomienda cada cierto período actualizar los datos del personal, ya que algunos pueden tener estudios, cambio de domicilio, números de teléfono, etc.

#### 4.3.7 Medios de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento para una selección eficaz, son indispensables que se emplee de acuerdo a las características que exige el cargo, para que lleguen candidatos potenciales y se facilite el proceso, entre estos medios tenemos:

Periódico: por lo general es el medio más utilizado para captar un gran número de candidatos con diferentes características, experiencias de acuerdo al cargo.

Candidatos referidos por los trabajadores: el trabajador al conocer bien a la empresa, puede proporcionar personas que reúnan las características y requisitos cuando se produzca una vacante.

Publicaciones en diferentes páginas web y correos electrónicos: es una de las mejores opciones actualmente, permite tener la información en un menor tiempo posible y adicionalmente clasificar los candidatos con las características solicitadas para la selección.

Familiares y amigos: es inevitable recibir candidaturas de familiares y amigos, cuando se inicia un proceso de selección, por ello, se recomienda someter al candidato a los mismos procedimientos, que se sometería otro que llegue por cualquier medio de reclutamiento ya que se requiere determinar el grado de conocimientos para el cargo.

Centros educativos: universidades particulares y privadas, colegios técnicos para la parte técnica principalmente, es posible conseguir buenos candidatos.

Otras instituciones o empresas: los contactos a veces pueden proporcionar candidatos adecuados dentro de la misma línea de negocios, acortando el proceso de selección en algunos casos.

Proveedores: Como conocen a la empresa, en ocasiones pueden proporcionar buenos candidatos también.

Conforme a las exigencias del puesto el encargado de realizar esta labor empleará los medios, basándose en la relación costo beneficio para la empresa, para el caso de personal técnico por ejemplo como una opción puede acudir a colegios técnicos y universidades conforme sea el perfil del candidato, ya que en estos centros se puede conseguir candidatos potenciales, de acuerdo al requerimiento, de esta forma se optimiza el proceso y los costos.

#### 4.3.8 Reclutamiento interno.

Será el medio de reclutamiento más idóneo para cuando exista una vacante dentro de la empresa, el encargado de esta actividad elaborará el anuncio respectivo con las características requeridas y difundirá en las diferentes áreas de la empresa, para brindarle a todo el personal la oportunidad de postularse a la vacante. Con esta acción no solo se busca un reclutamiento inmediato si no se pretende la superación personal, profesional, económica y social, de esta forma el personal se siente estimulado y estarán consientes que les toman en cuenta a la hora de producirse una vacante, tanto para el personal seleccionado como para los que estén en su entorno laboral.

La evaluación de candidatos en concurso interno comprende las siguientes acciones:

- ❖ Notificar al personal para que participe a la nueva vacante.
- ❖ Análisis y Evaluación de Desempeño Laboral de los participantes.
- ❖ Evaluación de Conocimientos, destrezas y habilidades de acuerdo al cargo.
- ❖ Entrevista Personal para el ascenso, impartir las condiciones para cubrir la vacante.
- ❖ Transferencia o ascenso del seleccionado al nuevo puesto.

#### **Ventajas:**

- Es una gran fuente de motivación, el empleado se siente complacido ya que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es conveniente para la empresa, la compañía conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así imprevistos con relación a uno nuevo.

- Relativamente económico, la empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los diferentes medios, costos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección, admisión e integración de nuevos empleados.
- Es rápido, sólo demoran los procesos de evaluación y transferencia del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación que uno externo.

**Desventajas:**

- La empresa puede limitarse en cuanto a nuevo talento, al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad que la empresa se fortalezca con nuevos elementos potenciales del medio.
- Puede producirse deficiencia de autoridad, ocurre debido que el ascendido por haber estado familiarizado con sus subalternos sea demasiado flexible al momento de impartir las órdenes.

4.3.9 Reclutamiento externo.

Es la segunda opción que se recomienda utilizar, cuando el reclutamiento interno, no llenan las expectativas del personal requerido para la vacante, perfil y requisitos solicitados del candidato.

**Ventajas:**

- ✓ Puede aportar con nuevas experiencias a la organización, aprovechar sus conocimientos adquiridos en otras empresas y de cierto modo mantenerse actualizada por este medio.
- ✓ Podría mejorar el rendimiento laboral de los otros trabajadores, siempre y cuando el contratado sea eficiente.

**Desventaja:**

- ✓ Es poco seguro ya que se desconoce al candidato.
- ✓ Puede producir frustración en el personal interno, por haber preferido uno de afuera que a uno de ellos.
- ✓ Es más costoso ya que representa algunos costos, administrativo y anuncios publicitarios.

#### **4.4 Recepción de Curriculum Vitae.**

Constituye la primera fase administrativa del reclutamiento y selección de personal, previo al anuncio, los postulantes harán el primer contacto con la empresa, entregando su hoja de vida ya sea en forma física o por medio del correo electrónico y los mismos deben ajustarse al perfil solicitado para que su curriculum sea considerado para la fase de selección.

##### **4.4.1 Datos que debe contener la solicitud.**

- a. Generales del Solicitante: Nombres y apellidos completos, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, email, foto actualizada, etc.
- b. Estructura familiar: cónyuge, número de hijos del solicitante de ser el caso, de ser soltero nombre de sus padres.
- c. Estudios: primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, idiomas que habla, lee o escribe, cursos, etc.
- d. Experiencia laboral: Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, etc.
- e. Referencias personales: Nombres y apellidos, números de teléfono, direcciones de las personas que recomiendan.

Con los datos proporcionados por los postulantes, lo que se propone es seleccionar a cuales solicitantes tendrán éxito de contratación, de acuerdo a las variables solicitadas, para cubrir la vacante, notificarles y seguir a la siguiente fase de selección.

#### **4.5 Pasos para el proceso de Selección.**

El proceso de selección tiene varias etapas secuenciales que deben pasar los candidatos y estas varían de acuerdo a las exigencias del puesto, cada técnica proporciona información sobre los candidatos, cuanto mayor sea el número de técnicas, mayor será la oportunidad de obtener información para una óptima selección.

Se habla de selección de personal en el momento que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados de manera secuencial de acuerdo a la siguiente propuesta:

Depurar las solicitudes, revisar cada una de las solicitudes, analizar los datos de cada candidato, se escogen las solicitudes que van más acordes con el requerimiento y el perfil del cargo.

#### **4.6 Tipos de Entrevistas.**

Entrevistas no estructuradas.- permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, no es tan confiable ya que pueden pasarse por alto algunas áreas de aptitud, conocimientos o experiencia del solicitante, por no llevar un orden.

Entrevistas estructuradas.- se basan en preguntas elaboradas, que se pueden aplicar antes que se inicie la entrevista y los solicitantes deben responderlo, es más confiable para el entrevistador, ya que conoce con antelación ciertos rasgos del postulante en base a las respuestas proporcionadas en el cuestionario, lo que facilitará cuando tenga que interactuar con el postulante

##### **4.6.1 Entrevista preliminar**

Consiste en la depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar, la misma puede ser en grupo, donde se dará a conocer en breves rasgos la empresa, lo que se aspira de los candidatos, experiencia adquirida de los postulantes, (se puede emplear un test.) naturaleza del trabajo y la remuneración que ofrece la compañía, lo que permite al entrevistador predecir de ciertos candidatos por; no aptos para cubrir la vacante, no cumple con los requisitos, o no están los candidatos de acuerdo con las pretensiones de la compañía.

Esta técnica permite ahorrar tiempo, al hacer una preselección dentro de un grupo de candidatos para las entrevistas individuales con los potenciales candidatos que estén interesados en el cargo.

#### 4.6.2 Entrevista inicial.

Es el primer contacto que se tiene con el candidato, esta tiene como finalidad, verificar los datos obtenidos en la solicitud, detectar conductas y ciertas características individuales del mismo, el postulante interactúa con el entrevistador, mantienen una conversación que puede ser estructurada o no estructurada, le ayuda a completar la información del postulante y con los datos constatar, ¿puede el candidato desempeñar el cargo?.

Las preguntas más comunes en este proceso son las relativas a la experiencia laboral, motivos de salida del empleo anterior, habilidades y conocimientos que posee, aspiración salarial, datos familiares, referencias personales, etc.

La entrevista no debe durar más de 30 minutos, sirve también para que el entrevistador proporcione información con respecto a la vacante, sueldo y beneficios que ofrece la empresa, condiciones de trabajo entre otros aspectos, si se solicitan documentos tales como títulos, certificados, etc., esta fase es la indicada para preguntar al candidato si cuenta con ellos, para seguir con el proceso de selección.

Al final de la entrevista, el entrevistador debe profundizar más acerca del trabajo y de la empresa, además de brindar la oportunidad al candidato que realice alguna pregunta, en la fase de despedida se debe procurar que el candidato se vaya con una buena impresión de la empresa y no hacer promesas que no se pueda cumplir.

#### 4.6.3 Entorno para la entrevista.

Este debe darse en un ambiente de confianza, de tal manera que no se den interrupciones durante la entrevista, el entrevistador para el efecto debe haber preparado las preguntas necesarias enmarcadas de acuerdo a los requisitos solicitados, los mismos que constan en la requisición de personal para ocupar el puesto.

## **4.7 Selección.**

Etapa donde se escoge entre varios candidatos, al más idóneo de acuerdo al perfil para desempeñar las actividades de un puesto.

La selección del capital humano, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste deciden a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume el encargado del reclutamiento y selección, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos de la empresa.

### **4.7.1 Importancia de la selección.**

La selección es importante por las siguientes razones:

Por la evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos con relación al puesto de trabajo.

Porque el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realizará sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la empresa.

Porque el momento para rechazar a las personas menos aptas para un puesto es, antes de que haya ingresado a la empresa.

Porque hoy en día se requiere, personas con características propias para cada puesto.

### **4.7.2 Notificación a los seleccionados.**

Comprende luego de haber cumplido con las fases anteriores, notificar al grupo que ha cumplido con los requisitos solicitados para la vacante y seguir las siguientes fases de selección, donde se aplicaran las siguientes pruebas.

## **4.8 Técnicas de Selección.**

Las técnicas que presentamos a continuación son a modo de ejemplo como apoyo metodológico para el encargado del área de recursos humanos, por lo tanto deben emplearse de acuerdo a cada caso en particular, para que los resultados de los instrumentos o baterías puedan cuantificarse y compararse entre los postulantes.



4.8.1 Examen técnico: la evaluación técnica es un instrumento que permite comprobar si el candidato reúne los requisitos y conocimientos para cubrir el puesto vacante, el diseño de medición se debe hacer acorde con las características del puesto, por lo que se debe pedir el apoyo del área que solicitan el trabajador, para que proporcionen datos correspondientes y elaborar el examen a los potenciales candidatos y seguir con la secuencia de selección.

Es indispensable que las preguntas base, sean generalmente las mismas para todos los candidatos, de esta forma asegurara la igualdad de oportunidades y desarrollar puntajes por sus respuestas.

4.8.2 Evaluación psicológica: en estas pruebas se busca definir la capacidad intelectual y emocional del candidato, se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta las características del perfil del puesto, inteligencia, habilidades, aptitudes y personalidad.

4.8.3 Verificación de la información.

Cumplido la primera fase, luego de la entrevista inicial se recomienda verificar la información de los postulantes calificados.

4.8.3.1 Investigación de antecedentes.

Se hace con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, manifestada en su solicitud o currículum vitae presentada.

La mayor parte de las empresas por lo regular usa el correo y el teléfono para verificar las referencias, por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad.

Antecedentes de trabajo.

Constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador, ya que en la actualidad los documentos se adquieren en forma ilegal, la información más confiable se obtiene de los supervisores o jefes inmediatos, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

En la confirmación de la referencia es necesario tomar en cuenta que:

- En las recomendaciones influyen los gustos o disgustos personales.
- Los amigos están dispuestos a elogiar a su recomendado.

Antecedentes penales.

Con respecto a las referencias personales, muy importante, porque su conducta y demás caracteres personales influyen en el comportamiento del resto de colaboradores, para el efecto se solicita el documento, record policial que de cierta forma ayuda a informarnos si no posee antecedentes graves.

4.8.4 Evaluación por el responsable del área solicitada, para que emita su criterio sobre el mejor candidato para el cargo, aspectos como.

Recomendable.- El candidato cumple con el perfil y la mayoría de los requisitos solicitados para ejercer el cargo.

Recomendable con observaciones.- El candidato cuenta con buenas destrezas y habilidades pero no cuenta con la mayoría de las competencias requeridas.

No recomendable.- El candidato no cuenta con el perfil adecuado para el cargo.

4.8.5 Entrevista de fondo: tiene como finalidad pulir la información para tomar la decisión de contratar, entre los candidatos que han obtenido el mejor puntaje en el proceso de selección, implica valorar los datos obtenidos en las fases anteriores además de profundizar en aspectos que hayan quedado poco claros y finalmente determinar si el candidato se adapta a las condiciones y características del puesto e inclusive de la empresa.

4.8.6 Examen médico: generalmente auspiciado por el candidato, en algunos casos por la misma empresa, se debe realizar en instituciones públicas de salud que garanticen seriedad en la aplicación y sirve para verificar si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias, que pudieran afectar tanto al trabajador como a la empresa.

#### **4.9 Entrevista de contratación.**

Se contacta con el seleccionado y acordar las partes del contrato, el mismo que estará enmarcado de acuerdo al código del trabajo ecuatoriano y su ingreso a la empresa, en esta etapa se concluye el proceso de selección.

Con respecto a los otros candidatos seleccionados y que no fueron contratados se recomienda, comunicarse con ellos, indicarles que conservarán sus datos para una siguiente vacante, esto le representa una buena imagen a la empresa y sabe que podría contar con este personal más adelante en caso de estar disponible para otro cargo similar y evitar en lo posible los procesos de reclutamiento y selección que representan costos elevados si se lo realiza frecuentemente.

##### **4.9.1 Inducción.**

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar del nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre los aspectos de la empresa:

- Organización de la empresa, productos y servicios que oferta al mercado, principales funcionarios de acuerdo al orden jerárquico y a quien debe reportarse.
- Presentarlo a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Visitar las instalaciones y las áreas a las que puede tener acceso.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo.
- Indicarle cuál será su lugar de trabajo y proporcionar todo el material necesario para su realización.
- Beneficios que espera disfrutar o recibir.
- Políticas generales del personal.
- Reglas generales de disciplina, reglamento interno.
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad.
- Explicar las normas y procedimientos generales que ha de seguir para un correcto desempeño de su labor, etc.

Este proceso de inducción al puesto, siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa, familiarizar al nuevo colaborador proporcionándole toda la información que sea necesaria, como colaborador recién incorporado a la organización y hacer un seguimiento de parte del encargado del área para una óptima adaptación al cargo.

Una vez finalizado el proceso de prueba, el jefe o encargado del área procederá a elaborar un informe, sobre el rendimiento del contratado, con la finalidad de suspender o ratificar en el cargo al trabajador por tiempo indefinido.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### Conclusiones:

El presente estudio facilitaría a las empresas pequeñas, establecer la propuesta planteada como un plan de mejora, para que cambien sus sistemas de reclutamiento y selección de personal y superen las deficiencias detectadas con el proceso actual.

El empleo de nuevas técnicas y herramientas en el proceso, permitirá a las empresas pequeñas, estar a la vanguardia en el desarrollo organizacional, ya que contará con personal de calidad humana y profesional conforme a sus necesidades.

### Recomendaciones:

Implementar el plan de mejoras presentado en la propuesta, para que el encargado o responsable de recursos humanos, utilice el manual, implementando todos los pasos necesarios en el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque es una alternativa para tener una mejor selección, conforme a las exigencias del puesto.

En vista que el recurso humano es parte fundamental en toda organización, se recomienda conforme al manual, actualizar los datos del personal existente, para que pueda determinar sus fortalezas y debilidades en su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA.

- <sup>1</sup>[http:// www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- <sup>2</sup> Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- <sup>3</sup> Simón Dolan, Randalls Schuler “La gestión de Recursos Humanos” 1ra Edición Cap. 3
- <sup>4</sup> Aguirre, Alfredo Guth (2001) Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México.
- <sup>5</sup> Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- <sup>6</sup> Arias Galicia, L. Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas. México.
- <sup>7</sup> Arias Galicia, L. Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas. México.
- <sup>8</sup> Wikipedia (2002), proceso de reclutamiento y selección de personal.
- <sup>9</sup> Peña, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ta. Ed.) España, Hispano Europea.
- <sup>10</sup> Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- <sup>11</sup> Selección de Personal, Sistema Integrado, Ed. 2 – 272 páginas - 2001 (Esic Editorial) María García Noya.
- <sup>12</sup> Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy, Robert. Ed. 9 (Pearson Educación, 2005).
- <sup>13</sup> Peña, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ta. Ed.) España, Hispano Europea.
- <sup>14</sup> Cárdenas Sánchez, María Eugenia. Orientación al empresario en administración del talento humano. Bogotá, D.C. Servicio Nacional de Aprendizaje, 2002.
- <sup>15</sup> Principios de Administración Terry George R; Franklin Stephen G. Editorial CECSA México 1992.
- <sup>16</sup> <http://www.eumed.net>
- <sup>17</sup> Valero. C. (1998). Administración de personal. (1ra. Ed.) Venezuela. Cobo.
- <sup>18</sup> Administración de Personal. (1ra. Ed.) Análisis de los procesos de Recursos Humanos (2000) Maracaibo. Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

<sup>19</sup> Alles, Martha. (2005) Desarrollo del Talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S. A.

## ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

*No contamos con un proceso ni un manual, lo realiza una agencia de empleos*

Con que frecuencia se produce una vacante?

*Una al año promedio.*

Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

*Se cubre con personal interno por lo general*

Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

*Experiencia y capacidad*

Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

*Si el personal no tiene las características para el puesto*

Que medios utiliza para reclutar su personal:

Periódico ( ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos ( ) Empleados de la empresa ( )

Otros Agencia de empleos

Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para la reclutación?

*Si se elabora.*

Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

*No tenemos un formato específico*

Con que frecuencia realiza reclutamientos de personal?

La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

*No recibimos, direccionamos a la agencia de empleo*

Como describe usted la selección de personal?

*Es una habilidad de conocimientos técnicos y administrativos*

Al recibir las solicitudes de empleo realiza entrevistas a los postulantes?

*La solicitudes la califico, la agencia, yo realizo la entrevista final*

Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

*Conocimientos amplios de la materia conforme al cargo*

Verifica las pruebas de idoneidad?

*Una parte: Domicilio - TELÉFONO - CONTACTOS FAMILIARES*

Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

*Si realizamos junto con la persona del área solicitada*

Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

*La gerencia junto con el jefe de área.*



## ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

*No cuenta con un proceso específico.*

Con que frecuencia se produce una vacante?

*Semestral*

Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

*Externo*

Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

*No se hace!*

Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

*No hay disponibilidad entre el personal interno.*

Que medios utiliza para reclutar su personal:

Periódico () Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos () Empleados de la empresa ()

Otros \_\_\_\_\_

Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para la reclutación?

*Se elabora perfil básico de las características/habilidades/conocimientos de quien*

Posee la compañía un formato o solicitud de empleo? *Usemos la vacante.*

*No tenemos un formato.*

Con que frecuencia realiza reclutamientos de personal?

*Semestral*

La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

*Nunca.*

Como describe usted la selección de personal?

*Notécnica, hay que perfeccionarla.*

Al recibir las solicitudes de empleo realiza entrevistas a los postulantes?

*Si una entrevista breve.*

Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

*Conocimientos de la materia y facilidad de expresión/comunicación.*

Verifica las pruebas de idoneidad?

*No se lo hace, debería hacerse siempre.*

Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

*Si se aplica prueba de conocimientos básicas.*

Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

*Gerencia y Recursos Humanos.*

*Documentos q' exigen al candidato:*

- Hoja de vida
- Recomendaciones
- Record Policial
- Copia de cédula y papel/Notación

### ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?

*Obtenemos un proceso de reclutamiento. Nos basamos en la práctica de la persona.*

Con que frecuencia se produce una vacante?

*Un promedio de 2 cada año.*

Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?

*Se cubre con personal externo.*

Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?

*Por urgencia hasta contratar a otro*

Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?

*Por no disponer por personal interno*

Que medios utiliza para reclutar su personal:

Periódico () Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )

Recomendación de: Familiares ( ) Amigos () Empleados de la empresa ()

Otros \_\_\_\_\_

Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para la reclutación?

*No se elabora*

Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?

*No*

Con que frecuencia realiza reclutamientos de personal?

La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?

*No recibimos*

Como describe usted la selección de personal?

*Como una habilidad que debe tener la persona*

Al recibir las solicitudes de empleo realiza entrevistas a los postulantes?

*Si se realiza una entrevista breve.*

Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?

*Conocimientos que posea para el cargo.*

Verifica las pruebas de idoneidad?

*No se verifica.*

Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?

*Si se aplica, como general es practico*

Para la contratación quien(es) toma la decisión final?

*El suscrito directamente*

## ENTREVISTA AL JEFE O ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

- La compañía cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?  
*No cuento con un proceso de selección de personal. Ya que contrato solo amigos.*
- Con que frecuencia se produce una vacante?  
*muy rara vez se produce una vacante, y cuando necesito, busco a un amigo.*
- Para cubrir una vacante utiliza personal interno o externo?  
*con personal externo, amigos*
- Al cubrir la vacante con personal interno lo hace por?  
*por alguna necesidad urgente, no dispone vacantes.*
- Al cubrir la vacante con personal externo lo hace por?  
*por necesidad del negocio, que son en tiempos cortos.*
- Que medios utiliza para reclutar su personal:  
*medios tradicionales.*
- Periódico ( ) Radio ( ) Internet ( ) Instituciones Educativas ( )
- Recomendación de: Familiares (x) Amigos (x) Empleados de la empresa (x)
- Otros \_\_\_\_\_
- Elaboran un perfil del candidato con relación al puesto para la reclutación?  
*NO-*
- Posee la compañía un formato o solicitud de empleo?  
*NO-*
- Con que frecuencia realiza reclutamientos de personal?  
*muy poco, temporales de demanda.*
- La compañía recibe solicitudes de candidatos espontáneos?  
*NO*
- Como describe usted la selección de personal?  
*Hoy que tener suerte, ya que se requiere personal confiable.*
- Al recibir las solicitudes de empleo realiza entrevistas a los postulantes?  
*No recibo solicitudes, a los que ingresan como son amigos solo entrevista.*
- Qué puntos son más importantes para usted al realizar una entrevista?  
*Si conoce de materiales eléctricos, y ciertas habilidades.*
- Verifica las pruebas de idoneidad?  
*No requiero verificarlos, ya que son amigos.*
- Aplica algún tipo de pruebas al momento de la selección?  
*No aplico ninguna prueba.*
- Para la contratación quien(es) toma la decisión final?  
*Personalmente como gerente.*

J

Ilustración 4 Jorchu.

### ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

#### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: Asistente de Gerencia
3. Edad: 32 años
4. Tiempo de servicio: 7 años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior (  )  
Otros \_\_\_\_\_

#### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )    d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) Agencia de Empleo
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección (  )  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si (  ) No ( ) En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes médicos
- Otros. \_\_\_\_\_
- pruebas de conocimiento
- pruebas de personalidad.
- todas las anteriores

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo
- Seguridad ( )
- Ninguno ( )
- Técnico ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( )
- Satisfactoria ( )
- Mala ( )
- Buena
- Regular ( )

Porqué?

---

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo () Administrativo ( )
2. Centro de operación: Balleres
3. Edad: 39 años
4. Tiempo de servicio: 15 años
5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ()  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) Agencia de empleos
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ()  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si () No ( ) En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes médicos
- Otros. \_\_\_\_\_
- pruebas de conocimiento
- pruebas de personalidad.
- todas las anteriores

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte ()

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( )
- Seguridad ( )
- Ninguno ( )
- Técnico ()
- Trabajo en equipo ( )
- Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ()
- Satisfactoria ( )
- Mala ( )
- Buena ( )
- Regular ( )

Porqué?

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: Atención al cliente
3. Edad: 35 años
4. Tiempo de servicio: 12 años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior (  )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico (  )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación (  )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si (  ) No ( ) En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_



4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes médicos
- Otros. \_\_\_\_\_
- pruebas de conocimiento
- pruebas de personalidad.
- todas las anteriores

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si  No ( ) En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo
- Seguridad ( )
- Ninguno ( )
- Técnico ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena
  - Satisfactoria ( )
  - Mala ( )
  - Buena ( )
  - Regular ( )
- Porqué?
-

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo () Administrativo ( )
2. Centro de operación: Departamento Técnico
3. Edad: 29 años
4. Tiempo de servicio: 5 años
5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )  
Otros Cursos de electrónica

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) Agencia de empleo
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ()  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No ( ) En parte ()  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No  En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico
- Seguridad  Trabajo en equipo ( )
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena
  - Satisfactoria ( ) Regular ( )
  - Mala ( )
- Por qué?
- 

8. ¿Cree usted que las políticas de la organización son buenas?

Si ( ) No ( ) En parte ( )

Por qué?

---

Por qué?

---

9. ¿Le ofrecen incentivos o reconocimientos por su trabajo?

Si ( ) No ( ) En parte ( )

10. Marque los tres factores que más influyen en su productividad

Calidad del trabajo  Motivación

Experiencia  Recursos

Formación  Herramientas

### ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

#### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: Dpto. Contable-Administrativo/Importaciones/R.Humanos
3. Edad: 34 años
4. Tiempo de servicio: 5 años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria (  ) Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

#### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa (  )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación (  )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No ( ) En parte (  )

Por qué?  
Desarrollo varias tareas extras que no forman parte de mi formación!

L

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes médicos
- Otros. \_\_\_\_\_
- pruebas de conocimiento
- pruebas de personalidad.
- todas las anteriores

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si  No  En parte

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo
- Seguridad
- Ninguno
- Técnico
- Trabajo en equipo
- Otros

Por qué? ¡Para actualizar conocimientos y reforzar los ya obtenidos!

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena
- Satisfactoria
- Mala
- Buena
- Regular

Porqué?

¡No cubre la canasta familiar! Eso brindaría tranquilidad al empleado, y quizás capacidad para poder capacitarse mejor!  
- las políticas de la organización son:

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo  Administrativo
2. Centro de operación: Apunt. Venta (Asesora Comercial)
3. Edad: 20 años
4. Tiempo de servicio: 3 meses
5. Tipo de relación: Fijo  Eventual
6. Nivel de instrucción: Primaria  Secundaria  Superior   
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico  b) página web   
c) En conversación con amigos  d) trabajadores de la empresa   
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección   
b) Por recomendación   
c) Por amistades   
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si  No  En parte

Por qué? Estudio para ser Administrador de Empresas y finanzas

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si  No ( ) En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico ( )
- Seguridad ( ) Trabajo en equipo
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

No siempre hay una buena comunicación de parte del Empleador hacia sus colaboradores.

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena ( )
- Satisfactoria ( ) Regular
- Mala ( )

Porqué?

Debería tener pago de comisión por venta.

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo  Administrativo ( )
2. Centro de operación: Follmes
3. Edad: 25 años
4. Tiempo de servicio: Un año
5. Tipo de relación: Fijo  Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria  Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico  b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( ) d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación    
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si  No ( ) En parte ( )

Por qué? Estudie mecánica artesanal y trabajos artesanales.

L



4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas  - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos  - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico
- Seguridad  Trabajo en equipo ( )
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué? para conocer más de máquinas para el agro.

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena ( )
- Satisfactoria ( ) Regular ( )
- Mala

Porqué?

ellos pagan el básico y hay incentivo por el trabajo.

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo () Administrativo ( )
  2. Centro de operación: Servicio Técnico
  3. Edad: 28 años
  4. Tiempo de servicio: año y medio
  5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
  6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria () Superior ( )
- Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?
  - a) Anuncio en periódico ( )
  - b) página web ( )
  - c) En conversación con amigos ( )
  - d) trabajadores de la empresa ()
  - e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?
  - a) Mediante proceso de selección ( )
  - b) Por recomendación ()
  - c) Por amistades ( )
  - d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No ( ) En parte ()  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico
- Seguridad ( ) Trabajo en equipo
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué? mejora conocimiento y apoyo entre compañeros

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena ( )
- Satisfactoria  Regular ( )
- Mala ( )
- Porqué?

8. ¿Cómo califica usted los servicios de la organización son:

- Buena ( ) Muy buena ( )
- Regular ( ) Mala ( )
- Porqué?

9. ¿Le ofrecen estímulos o reconocimientos por su trabajo?

Si ( ) No  En parte ( )

10. Marque con una X los que considere más motivadores.

- Capacitación, cursos, ayuda para estudios
- Participación en mejor colaboración mensual ( )
- Asistencia por enfermedades

### ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

#### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo ()
2. Centro de operación: RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE
3. Edad: 27 AÑOS
4. Tiempo de servicio: 2 AÑOS
5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria () Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

#### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ()                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación ()  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No ( ) En parte ()  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

T.P

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No  En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

Administrativo ( ) Técnico   
Seguridad ( ) Trabajo en equipo ( )  
Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

Muy buena ( ) Buena ( )  
Satisfactoria  Regular ( )  
Mala ( )  
Por qué?

---

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo  Administrativo ( )
2. Centro de operación: Logística
3. Edad: 37 años
4. Tiempo de servicio: 14 años
5. Tipo de relación: Fijo  Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria  Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa   
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación   
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No  En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

T.P.

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico ( )
- Seguridad  Trabajo en equipo
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena ( )
- Satisfactoria  Regular ( )
- Mala ( )

Por qué?

---

8. ¿Considera usted que las políticas de la empresa son:

- Estrictas ( ) Muy buenas ( )
- Flexibles  Regulares ( )

Por qué?

---

9. La empresa estimula e incentiva al personal por su trabajo?

Si ( ) No ( ) En parte

10. Marque con una X los que cree que son motivadores.

Capacitación: cursos, talleres, conferencias ( )

Reconocimiento: premios, reconocimientos

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo () Administrativo ( )
2. Centro de operación: Departamento Técnico
3. Edad: 32 años
4. Tiempo de servicio: 6 años
5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria () Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa ()  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación ()  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si () No ( ) En parte ( )

Por qué?

Técnicos Electricos.

T.P



4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas
- pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos
- todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si () No ( ) En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( )
- Técnico ()
- Seguridad ()
- Trabajo en equipo ( )
- Ninguno ( )
- Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( )
  - Buena ()
  - Satisfactoria ( )
  - Regular ( )
  - Mala ( )
- Porqué?
-

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: Ventas
3. Edad: 30 años
4. Tiempo de servicio: 3 años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria (  ) Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ( )      d) trabajadores de la empresa (  )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación (  )  
c) Por amistades ( )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si (  ) No ( ) En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

T.P

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas
- pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos
- todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si () No ( ) En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ()
- Técnico ( )
- Seguridad ( )
- Trabajo en equipo ()
- Ninguno ( )
- Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( )
- Buena ()
- Satisfactoria ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

Porqué?

---

8. ¿Cree usted que las políticas de la organización son:

- Excelentes ( )
- Muy buenas ( )
- Buenas ( )
- Malas ( )

Por qué?

---

9. ¿Cree usted que la remuneración económica por sus servicios:

- Muy alta ( )
- Alta ( )
- Regular ( )
- Baja ( )
- Muy baja ( )

10. ¿Cree usted que el sistema de control de calidad es:

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

Por qué?

### ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

#### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo (  ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: Vendedor
3. Edad: 28
4. Tiempo de servicio: 3 Años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual (  )
6. Nivel de instrucción: Primaria (  ) Secundaria (  ) Superior (  )  
Otros \_\_\_\_\_

#### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico (  )                      b) página web (  )  
c) En conversación con amigos (  )      d) trabajadores de la empresa (  )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección (  )  
b) Por recomendación (  )  
c) Por amistades (  )  
d) Otro   /   \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si (  ) No (  ) En parte (  )  
Por qué? Estudia Sociales. \_\_\_\_\_

T

J

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( / ) En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( / ) Técnico ( )
- Seguridad ( ) Trabajo en equipo ( / )
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué? Falta de Comunicación

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( / ) Buena ( )
- Satisfactoria ( ) Regular ( )
- Mala ( )

Por qué? es Buena

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo (  )
2. Centro de operación: VENTAS - ADMINISTRACION
3. Edad: 34
4. Tiempo de servicio: 6 AÑOS
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior (  )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos (  )      d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades (  )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No (  ) En parte ( )  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

J.

J

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes médicos
- Otros. NINGUNA!
- pruebas de conocimiento
- pruebas de personalidad.
- todas las anteriores

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si (  ) No (  ) En parte (  )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo (  )
- Seguridad (  )
- Ninguno (  )
- Técnico (  )
- Trabajo en equipo (  )
- Otros (  )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena (  )
- Satisfactoria (  )
- Mala (  )
- Porqué?
- Buena (  )
- Regular (  )

8. Considere usted que las políticas de la empresa son:

- Excepcionales (  )
- Buenas (  )
- Porqué?

9. Le ofrecen estímulos o incentivos por su trabajo?

Si (  ) No (  ) En parte (  )

10. Marque con una X la que considere más motivadores.

- Desarrollo: cursos, ayuda para estudios (  )
- Proveerle el mejor colaborador mensual (  )
- Asignar un proyecto

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo (  ) Administrativo ( )
2. Centro de operación: Departamento Ventas.
3. Edad: 24 años
4. Tiempo de servicio: 6 años
5. Tipo de relación: Fijo (  ) Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria (  ) Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( ) b) página web ( )  
c) En conversación con amigos (  ) d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación (  )  
c) Por amistades (  )  
d) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si (  ) No ( ) En parte ( )

Por qué? soy graduado en Ventas

A.

5



4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas  - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos  - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No ( ) En parte (  )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico ( )
- Seguridad ( ) Trabajo en equipo (  )
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena (  ) Buena ( )
- Satisfactoria ( ) Regular ( )
- Mala ( )

Porqué?

---

8. ¿Considera usted que las políticas de la organización son:

Excelentes ( ) Muy buenas (  )

Buenas ( ) Regulares ( )

Malas ( )

9. ¿La política salarial de la empresa es por equidad?

Si (  ) No ( )

10. Marque con una X los que considere más motivadores.

Capacitación, cursos, ayuda para estudios ( )

Promoción y mejor colaboración personal (  )

Aumento de salario ( )

## ENCUESTA TRABAJADORES

Reciba un cordial saludo, solicito su valiosa colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo () Administrativo ( )
2. Centro de operación: Rodejo
3. Edad: 34
4. Tiempo de servicio: 6 años
5. Tipo de relación: Fijo () Eventual ( )
6. Nivel de instrucción: Primaria ( ) Secundaria () Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo?  
a) Anuncio en periódico ( )                      b) página web ( )  
c) En conversación con amigos ()    d) trabajadores de la empresa ( )  
e) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. Como ingresó al trabajo que actualmente desempeña?  
a) Mediante proceso de selección ( )  
b) Por recomendación ( )  
c) Por amistades ()  
d) Otro ✓ \_\_\_\_\_
3. ¿El trabajo que usted. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?  
Si ( ) No ( ) En parte ()  
Por qué?  
\_\_\_\_\_

4. Que técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa.

- Entrevista  - pruebas de conocimiento
- Pruebas psicotécnicas - pruebas de personalidad.
- Exámenes médicos - todas las anteriores
- Otros. \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa ha ofrecido cursos de capacitación?

Si ( ) No () En parte ( )

6. ¿En qué temas cree usted. Que se debería capacitar la empresa?:

- Administrativo ( ) Técnico ()
- Seguridad ( ) Trabajo en equipo ()
- Ninguno ( ) Otros ( )

Por qué?

---

7. De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que cancela por sus servicios, es:

- Muy buena ( ) Buena ()
  - Satisfactoria ( ) Regular ( )
  - Mala ( )
- Porqué?
- 

8. ¿Cree usted que las políticas de la organización son:

- Muy buenas ( ) Muy buenas ( )
- Buenas ( ) Buenas ( )
- Regulares ( ) Regulares ( )
- Malas ( ) Malas ( )

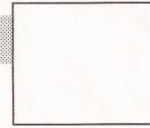
9. ¿La política económica de la empresa es por el empleado?

- Muy buena ( ) Muy buena ( )
- Buena ( ) Buena ( )
- Regular ( ) Regular ( )
- Mala ( ) Mala ( )

10. Marque con una X los que considere más motivadores.

- Capacitación, cursos, ayuda para estudios (  )
- Participación en el trabajo, colaboración ( )
- Ampliar sus conocimientos ( )

## SOLICITUD DE EMPLEO



EMPRESA \_\_\_\_\_  
NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA/INGRESO \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES DEL EMPLEADO

NOMBRES \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
APELLIDOS \_\_\_\_\_ No. / CEDULA \_\_\_\_\_  
FECHA / NACIMIENTO \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ PROFESION \_\_\_\_\_  
No DE HIJOS \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_  
MOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_

### CONYUGE

NOMBRES \_\_\_\_\_ No.DE CEDULA \_\_\_\_\_  
APELLIDOS \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
FECHA / NACIMIENTO \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD \_\_\_\_\_  
PROFESION \_\_\_\_\_

### DATOS DE CONTACTOS

No. Teléfono (familiar-amigo-hermano,etc) \_\_\_\_\_  
No. Teléfono Celular (Personal) \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico \_\_\_\_\_

### VIVIENDA

PROPIO  ARRENDADO  VIVE CON FAMILIARES

### DIRECCION

PROVINCIA \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_  
CIUDADELA- SECTOR \_\_\_\_\_ PARROQUIA \_\_\_\_\_  
DIRECCION COMPLETA \_\_\_\_\_

**NIVEL ACADEMICO**

	NIVEL	ESPECIALIZACION	INSTITUCION EDUCATIVA
PRIMARIA			
SEGUNDARIA			
UNIVERSITARIA			

TITULO UNIVERSITARIO: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL (ULTIMO EMPLEO)**

CARGO	TIEMPO	EMPRESA

**INFORMACION ADICIONAL**

**Alergias**

Alergias ?                      SI     NO

Describe alergia                      \_\_\_\_\_

Otro padecimiento                      \_\_\_\_\_

**Automóvil**

¿Tiene vehículo Propio?                      SI     NO

Modelo – clase                      \_\_\_\_\_

No. de Matrícula                      \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRES                      \_\_\_\_\_                      TELEFONO                      \_\_\_\_\_

APELLIDOS                      \_\_\_\_\_                      PARENTESCO                      \_\_\_\_\_

DIRECCION                      \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
VISTO BUENO

**SE REQUIERE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS(OBLIGATORIO):**

- RECORD POLICIAL
- CERTIFICADO DE SALUD ( DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS)
- 3 RECOMENDACIONES PERSONALES
- 3 RECOMENDACIONES EMPRESARIALES
- CEDULA DE IDENTIDAD
- CERTIFICADO DE VOTACIÓN



TESCA INGENIERIA DEL ECUADOR S.A.

REQUIERE CONTRATAR PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL:

**ABOGADO CON EXPERIENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA**

- Título de abogado o Doctor en Jurisprudencia
- Experiencia de 5 años en contratación pública
- Experiencia en contratos sector privado/público
- Conocimiento Leyes y Reglamentos de adquisiciones
- Manejo de Portal de Compras Públicas
- Experiencia específica en adquisiciones, levantamiento de pliegos de compras, proceso precontractual.

LA EMPRESA OFRECE:

- Excelente ambiente laboral
- Sueldo competitivo más beneficios legales y corporativos.
- Estabilidad laboral

Las personas interesadas enviar su hoja de vida con fotografía actualizada, a la dirección electrónica: [jperez@tescaingenieria.com](mailto:jperez@tescaingenieria.com), hasta el 28 septiembre del 2012.

IMPORTANTE EMPRESA REQUIERE

## ASISTENTE DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

■ **Requisitos:**

- Egresado o profesional en Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o afines.
- Experiencia mínima de 1 año en el área de logística y transporte.
- Conocimientos de rutas, pago a transportistas y distribución de productos a nivel nacional.
- Nivel intermedio de Office.
- Disponibilidad de tiempo completo (rondas nocturnas).
- Con vehículo propio (de preferencia).
- Licencia de conducir (tipo B).
- Proactivo, honesto y responsable.

Los interesados, por favor, enviar su hoja de vida con foto actualizada a [asistentedelogistica2012@gmail.com](mailto:asistentedelogistica2012@gmail.com)

Ofrecemos salario atractivo, beneficios de ley y beneficios propios de la empresa.