

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LAS
EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO IMPORTADO EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA"**
TESIS DE GRADO

SUSELY FLOR DE MARIA SOTO GARCIA
CARNET 22107-04

ESCUINTLA, AGOSTO DE 2014
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LAS
EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO IMPORTADO EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA"**
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
SUSELY FLOR DE MARIA SOTO GARCIA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ESCUINTLA, AGOSTO DE 2014
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANTONIO ROBERTO MORALES FUENTES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. SANDRA NOEMI DE LEON GUEVARA
LIC. MARCO TULIO BENITO JIMENEZ CHAVEZ
LICDA. SILVIA LETICIA VILLATORO ARGUETA



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Escuintla, 22 de Enero 2014.

Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna SUSELY FLOR DE MARIA SOTO GARCIA, Carnet 22107-04 quien actualmente cursa el último año de la carrera de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulada:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A
LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO IMPORTADO EN LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA.

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad.

Atentamente:

Lic. Antonio Roberto Morales Fuentes
Asesor de Tesis
Código de Docente 23319



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SUSELY FLOR DE MARIA SOTO GARCIA, Carnet 22107-04 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 0192-2014 de fecha 3 de mayo de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO IMPORTADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de agosto del año 2014.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	01
I. MARCO DE REFERENCIA	03
1.1 Marco contextual	03
1.1.1 Antecedentes	04
1.1.2 Concepto y uso del calzado	10
1.1.3 Historia del calzado	10
1.1.4 Industria del calzado en Guatemala	13
1.1.5 Proceso de fabricación de calzado	14
1.2 Marco teórico	26
1.2.1 Reclutamiento	29
1.2.2 Proceso de reclutamiento	31
1.2.3 Selección	36
1.2.4 Proceso de selección	39
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	47
2.1 Objetivos	49
2.2 Hipótesis	49
2.3 Variables	49
2.4 Definición conceptual y operacional del estudio	50
2.5 Aporte	51

III. MÉTODO	53
3.1 Sujetos	53
3.2 Población y muestra	54
3.3 Instrumento	54
3.4 Procedimiento	54
3.5 Alcances y límites	55
3.6 Tipo de investigación	55
3.7 Procedimiento estadístico	56
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
V. CONCLUSIONES	88
VI. RECOMENDACIONES	90
VIII. BIBLIOGRAFIA	92
IX. ANEXOS	96
Anexo 1 Entrevista dirigida a personal administrativo	97
Anexo 2 Entrevista dirigida a personal operativo	103
Anexo 3 Entrevista no estructurada dirigida a personal Administrativo	106
Anexo 4 Propuesta	112

INTRODUCCIÓN

Las empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla, son reconocidas por la variedad y calidad de diversas líneas de calzado que ofrece al mercado. Tomando en cuenta las características de estas empresas en estudio, en cuanto a operaciones y procesos se refiere, se consideró llevar a cabo una investigación de tipo descriptiva a las empresas que se dedican a la distribución de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla.

Esta investigación, obedece a la necesidad de contar con fuentes de información que dan a conocer el proceso de reclutamiento y selección que en ellas es de vital importancia utilizar, considerando que las personas que trabajan e interaccionan entre sí, determinarán en gran medida el éxito de la organización. En este sentido la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas mal seleccionadas provocará pérdidas a las empresas en cuanto a tiempo y costos se refiere.

En el proceso de reclutamiento la empresa tiene que invertir en la publicación de anuncios, prensa, radio, internet, entre otros y en el proceso de selección invierte tiempo para la realización de entrevistas, la aplicación de pruebas y en algunos casos en la capacitación e inducción del personal. Otro caso podría ser que mientras exista una plaza vacante debe de haber una persona encargada de cubrirla y en muchas ocasiones la empresa debe de realizar pagos de horas extras o hasta aumentar el sueldo al individuo que en este caso desarrolla ambas tareas mientras se adquiere una persona que ocupe el puesto vacante.

Los costos, significa los gastos que representa para la empresa el contar con personal no calificado y que no se amolde a las exigencias de esta, por ejemplo los empleados del sector de ventas necesitan lograr los objetivos de ventas, lo que representa que si la persona no cuenta con el perfil del puesto no generará los resultados esperados por la organización. También si se contrata un gerente mal calificado no podrá dirigir un

cuerpo o departamento de ventas y no existirá fuerza de ventas, mientras esto sucede a la empresa le sobrevienen una serie de gastos administrativos ya que debe de cumplir con los salarios de su personal, por lo que la ausencia de productividad es el principal costo de un proceso de selección mal realizado.

Por tal motivo es de vital importancia desarrollar y fortalecer el proceso de reclutamiento y selección como una oportunidad de mejora en el proceso actual, con el propósito de que sean empresas más productivas.

El fin que persigue esta investigación parte de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal que se ejecuta en las empresas distribuidoras de calzado importado todas ubicadas en la cabecera departamental de Escuintla.

El estudio de tesis está constituido en cuatro unidades, la primera consta de un marco contextual, el cual hace énfasis a estudios realizados de reclutamiento y selección, la historia y surgimiento del calzado. La parte secundaria consta de un marco de referencia en la que se hace énfasis al contexto y apoyo teórico de esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad existe un alto nivel de competitividad en las empresas, sea cualquiera la actividad a la que estas se dedican, por tal razón es de vital importancia preservar y mejorar continuamente cada uno de los procesos que en ellas se realizan, siendo una de estas las empresas del sector de calzado, las cuales últimamente han entrado en una nueva etapa de crecimiento en cuanto a la producción, distribución, importación y exportación. Por tal motivo es importante afrontar los retos que implica la globalización. Adicionalmente en las empresas pequeñas es de vital importancia introducir nuevas estrategias en cada uno de sus procesos a fin de reducir costos y ser más productivas. Con frecuencia en la mayoría de empresas pequeñas se observan complicaciones relacionadas con el proceso que realizan en cuanto a reclutamiento y selección de personal, siendo ambos procesos de vital importancia para la propia empresa.

Es por ello que esta investigación tuvo como objetivo establecer un sistema que apoye de manera concreta el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas distribuidoras de calzado importado, en la cabecera departamental de Escuintla.

Para la realización de la investigación fue utilizado un instrumento de investigación, el cual estuvo constituido de dos cuestionarios, el primero dirigido al personal administrativo y el segundo al personal operativo, permitiendo conocer con esta información la situación existente del proceso que en ellas se realiza con desenlaces de reclutamiento y selección. Se concluyó que las empresas distribuidoras de calzado importado, no tienen definido un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que se recomienda que utilicen la información del proceso de reclutamiento y selección de personal planteado en este estudio, lo cual les permitirá realizar mejoras en las técnicas administrativas y alcanzar un desarrollo óptimo en la organización.

I. MARCO REFERENCIAL

Guatemala es un país económicamente pujante, culturalmente diverso y bendecido por la naturaleza, su clima es tan diverso como la población, abarca desde climas cálidos en la costa sur, a más templado en el altiplano, bosques lluviosos en el norte y desiertos en el oriente, su economía la más grande de Centroamérica, está ampliamente diversificada en destinos y productos.

Según la CIG (Cámara de Industria de Guatemala) (2009), cuando decimos que Guatemala es la economía más grande de Centroamérica, no solo se refiere al volumen de su producción, sino que también a su población superando en el 2010 los 14 millones de habitantes.

Guatemala cuenta con la mayor diversidad cultural; aunque el español es el idioma nacional, en el mismo territorio conviven otros 23 idiomas locales, esto da lugar a una riqueza de tradiciones y costumbres que no se repiten en el resto de la región centroamericana.

1.1 Marco Contextual

Algunas de las empresas distribuidoras de calzado importado todas ubicadas en la cabecera departamental de Escuintla, saben que el capital humano en una organización es indispensable para el crecimiento y logro de los objetivos, por tanto, como toda empresa y por considerarse empresas pequeñas, tienen la visión de seguir expandiéndose en el mercado del calzado, sirviendo así no solamente en la cabecera departamental de Escuintla, sino que también tienen como perspectiva dirigirse a otros puntos del mercado, razón por la cual se consideró analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplican estas empresas y así poder establecer un sistema que promueva de manera concreta estos procesos que a la vez puedan ser aplicados y se logre fortalecer y asegurar de la manera más eficiente y efectiva la incorporación del personal adecuado y capacitado como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos, ya que las personas son el activo más importante de la empresa,

por lo mismo las organizaciones deben de utilizar técnicas efectivas al reclutar a su personal siendo este un proceso que consiste en atraer a personas en forma oportuna en número suficiente y con las competencias adecuadas esto con la finalidad de seleccionar y obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

1.1.1 Antecedentes:

Las empresas distribuidoras de calzado importado, todas ubicadas en la cabecera departamental de Escuintla, son empresas dedicadas al negocio de calzado desde hace algún tiempo, ofreciendo al mercado diversas líneas de calzado las cuales tienen diferentes procedencias.

En un inicio se comercializaba únicamente calzado procedente de la China, pero con la finalidad de satisfacer la demanda fueron agregando proveedores de distintos puntos del mundo para poder ofrecer mayor variedad y satisfacer las necesidades de todos los clientes y como una empresa dedicada con visión de expansión fueron inaugurando mas tiendas de calzado para poder ofrecer una mejor accesibilidad a los clientes.

Estas empresas tienen la visión de seguir sirviendo a las próximas generaciones abarcando todo el territorio del nacional, esto le exige como empresa no sólo mantener los mejores precios del mercado y la buena calidad del calzado sino que también mejorar sus procesos de reclutamiento y selección para incorporar a su empresa personal calificado que logre de una manera fácil los objetivos de la empresa, pues de que les serviría tener productos sofisticados si el personal que lo integra no cumple con las exigencias que requiere el puesto.

El proceso de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, clasificación e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

En la actualidad ha cobrado importancia el tema de reclutamiento y selección de personal para empresas de calzado del país, lo que ha sido motivo de interés para empresarios.

Existen diversas investigaciones con relación al tema de reclutamiento y selección de personal, pero ninguna relacionada con un proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a empresas dedicadas a la distribución de calzado importado, las que a continuación se detallan:

García (2006) en su tesis titulada “Guía de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada al transporte de carga pesada”. Tiene como objetivo desarrollar una guía en la que se establezca un proceso formal de reclutamiento y selección de personal para la empresa transportes Jess, S. A. El instrumento utilizado para recabar información es una guía de entrevista diseñada para conocer como es el proceso de reclutamiento y selección que la empresa realiza actualmente; los sujetos de estudio fueron las personas directamente relacionadas a la administración de personal, quienes son: el gerente administrativo y el jefe de contabilidad; concluyó que es preciso que los administradores sigan una serie de pasos para el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que recomendó realizar mejoras en el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, como capacitación de la persona encargada del actual proceso en el área de recursos humanos.

Así mismo, Ávila (2006) efectuó un estudio cuya finalidad es estructurar un proceso de selección interno de personal administrativo, que labora bajo el renglón 011 en un hospital nacional (no indica nombre del hospital), teniendo como objetivo realizar una guía que permita a la empresa la contratación de personal idóneo, que llene los requisitos indispensables para cada puesto. Para dicho estudio se realizaron entrevistas mediante un cuestionario dirigido al personal directivo de la institución, desde el director y jefes de departamento, proporcionando información relevante sobre políticas y normas establecidas que afectan el proceso actual de selección de personal. Se concluyó que el hospital no poseía un proceso interno de selección de personal que

trate de proporcionar mejores candidatos al puesto vacante, y no se encontraba estructurado ni documentado. Por lo que se recomendó que esta institución implementara un proceso interno de selección de personal, basado en las facultades que la ley de servicio civil le confiere; así como la estructuración y documentación de dicho proceso.

Por tanto, donde tenía como objetivo elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal para renglones 011 y 031, efectuó un diagnóstico administrativo para constatar que carecían de procedimientos administrativos que se llevan por escrito en el departamento de recursos humanos; además implementó una guía de entrevista para la recolección de la información, la cual era dirigida a los involucrados en dicho proceso. La población investigada estuvo integrada por el personal que conformaba el departamento de recursos humanos, se determinó, que sí carecían de procedimientos, concluyó que la inexistencia de flujogramas que permitan representar en forma gráfica la secuencia de las actividades o pasos que ocurren en un proceso atrasan la ejecución de los mismos y la administración adecuada de la información, se recomendó que dicho informe fuera utilizado como una herramienta de apoyo para la comprensión de los diferentes pasos a realizar en cada procedimiento, así como la implementación de un manual de procedimientos para reclutamiento de personal.

Por otro lado, Padilla (2006) en su estudio sobre el proceso de reclutamiento de personal en una empresa distribuidora de diversos productos, su objetivo es establecer los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, su investigación la llevó a cabo con un total de 29 sujetos. Grupo conformado únicamente por el personal administrativo, entre ellos, gerentes de área, supervisores, jefes de tienda y secretaria de recursos humanos, logrando así determinar la necesidad de la empresa, de mejorar los procesos anteriormente utilizados para contratar al personal idóneo y lograr la efectividad de los mismos, en su estudio concluyó que se debía ejecutar un formato de entrevista orientado a mandos medios y gerenciales, para lo que recomendó utilizar el manual propuesto como una herramienta dentro del proceso de reclutamiento y

selección de personal para obtener mejores resultados en cuanto a la adquisición de personal con el perfil adecuado para cada puesto

Por lo que, Barrientos (2005), en su investigación sobre reclutamiento y selección de personal, tenía como objetivo elaborar un manual enfocado a esta área, para aplicarlo en una empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos plásticos, en el proceso se desarrolló un cuestionario con siete personas dedicadas a la actividad de reclutamiento y selección de personal de la empresa, el cual consta de diez preguntas cerradas y que a la vez está constituida por diez preguntas abiertas. Llegó a concluir que el no contar con un proceso administrativo definido, traería como consecuencia diversas formas de manejar el proceso de reclutamiento y la selección de personal, además que los nuevos empleados pasaban por procesos distintos, por lo que era difícil saber si estaban igualmente evaluados y capacitados para el puesto de trabajo, recomendando para ello establecer que personas serán las responsables de realizar este proceso y capacitarlas para que puedan aplicarlo eficientemente lo cual traerá como resultado la integración del personal idóneo a la empresa.

Leiva (2005), en su tesis titulada “La influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal”, tuvo como objetivo determinar la influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación del personal para incorporar dicho proceso de forma sistemática en una empresa tipo maquila, a través de la formulación y aplicación de un manual. Realizó un cuestionario el cual estaba dirigido al personal administrativo encargado del reclutamiento y selección y otro dirigido a puestos de nivel operativo. Finalmente concluyó que sí existía una influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal; por lo que recomendó incorporar un proceso sistemático de reclutamiento y selección para que ayude a la empresa a mejorar la calidad de personal, adecuadas a los puestos, permitiendo una notable disminución en la rotación.

Así mismo, Mejía (2005) en su tesis sobre reclutamiento, selección y contratación de personal para un hotel, tiene el objetivo de facilitar a la administración del hotel los lineamientos para realizar de una manera eficiente el reclutamiento, selección y contratación del personal, mediante la creación e implementación de un proceso adecuado para crear una administración eficiente en el manejo de personal; para este estudio observó a los trabajadores durante su jornada laboral y realizó una entrevista estructurada con un representante de cada uno de los 19 puestos de trabajo del restaurante Camino-Hotel Santiaguito, verificando la información con la asistente de administración. Finalmente concluyó que por no contar con un proceso de reclutamiento y selección la empresa está perdiendo la oportunidad de obtener mejores resultados y personal eficiente ya que el proceso actual no cuenta con lineamientos administrativos adecuados, a través de esto recomienda tomar en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación así como la descripción de cada puesto para facilitar el proceso y saber si el candidato es la persona idónea para dicho puesto.

A nivel internacional se encontraron estudios aplicados al mismo tema los cuales a su vez nos permite observar resultados interesantes que demuestran utilidad para completar la información acerca del tema de investigación, los cuales se muestran a continuación:

Leal (2009), en su tesis titulada “Sistema de control y seguimiento basado en indicadores para evaluar la gestión del departamento de reclutamiento y selección de la dirección de recursos humanos de la universidad nacional experimental Francisco de Miranda, tuvo como objetivo diseñar un sistema de control y seguimiento basado en indicadores para evaluar la gestión del departamento de reclutamiento y selección de la dirección de recursos humanos de la universidad Francisco Miranda, para la recolección de la información utilizó encuestas y entrevistas dirigida a seis empleados administrativos del área gerencial, donde concluyó que desde el punto de vista de planificación, los aspectos referentes a la misión, visión, objetivos se encuentran debidamente documentados pero la gestión de reclutamiento y selección de personal se logró constatar que es un proceso deficiente, por lo que se recomendó que las

máximas autoridades del departamento de reclutamiento y selección de la dirección de recursos humanos lleven a cabo mesas de trabajo para constatar el sistema de reclutamiento y selección de personal con el propósito de disminuir las debilidades detectadas en la investigación.

Así también Soto y Castro (2007), de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en Santiago Chile, titulada reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, tenían como objetivo proponer medidas que mejoren el actual proceso, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los procesos aplicados, así como también reducir los costos y tiempos empleados en la actualidad. Utilizaron dos tipos de entrevistas, una dirigida a funcionarios y otra a expertos en recursos humanos, seleccionando una muestra cuenta con 20 funcionarios de la división administrativa, y 10 de la subsecretaría de vivienda de la región metropolitana, y 4 expertos en recursos humanos el resultado les permitió concluir que en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo aún presentan debilidades en cuanto a la aplicación del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal esto es producto de la falta de unificación de criterios o la estandarización de los procedimientos en el momento de aplicarlos, por lo que recomiendan tecnificar los procesos y agilizarlos mediante la realización de un manual de descriptores de cargos los cuales a su vez apresuraran el proceso con el propósito de ser usados en la preparación y especificación del perfil del cargo a reclutar y además les permitirá la unificación de los criterios en este procedimiento.

Por otro lado, Hernández (2004) en su tesis titulada proceso de reclutamiento y selección de personal de la Banca de México, tenía como objetivo minimizar procesos y recursos tecnificando las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal de 4 bancos diferentes del sistema mexicano. Para la realización de este estudio realizó una encuesta dirigida al personal encargado de realizar este proceso, los resultados obtenidos le permitieron concluir que la implementación de un software adecuado de reclutamiento (currículum vía electrónica) y selección software (que resume evaluaciones psicométricas) optimiza recursos físicos y tiempos creando de

esta manera procesos de contratación altamente eficientes. Recomienda por lo tanto la implementación de los mismos para las cuatro instituciones bancarias que fueron objeto de estudio.

1.1.2 Concepto y uso del calzado:

Para la Enciclopedia colaborativa en la red cubana (EcuRed) (2013), el término calzado se utiliza para designar a todo aquel elemento que pueda ser utilizado para vestir y proteger los pies no sólo de las inclemencias del calor, frío y humedad, sino también para protegerlo de la suciedad, de las posibles lastimaduras y, además, para embellecerlo y darle estilo que requiere o demanda la clientela.

Según Moliner (2010), el calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies.

El calzado adquiere muchas formas, entre los que cabe mencionar:

- Zapatos
- Zapatillas
- Sandalias
- Botas o
- Deportivos

Los griegos solían calzar los altos coturnos, que llegaban hasta la pantorrilla que fueron adaptados por los romanos. Una variante de ese calzado era la usada en el teatro, con suelas muy gruesas, de corcho, que realzaban la estatura de los actores trágicos. Al estar asociado a un género literario de prestigio, ha dado pie al sintagma lexicalizado «de alto coturno», que se puede aplicar a personas o cosas.

1.1.3 Historia del calzado:

Afrando y Barbero (2010), mencionan que existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10.000 a.C., o sea, al final del periodo

paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado).

Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo.

En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tiene la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados. En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más utilizada. Las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o entonces de fibra de palmera. Se sabe que apenas los nobles de la época poseían las sandalias. Incluso el faraón Tutancamon, usaba calzados como sandalias y zapatos de cuero más sencillos a pesar de los adornos de oro.

Fuente: <http://historiadelcalzado.blogspot.com>



Fuente: <http://www.sapatosite.com>

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, amarrados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social.

Los griegos llegaron a lanzar moda como la de modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho.

En Roma el calzado indicaba la clase social y, los cónsules por ejemplo usaban zapatos blancos, los senadores zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero

atadas con dos nudos, y el calzado tradicional de las legiones eran los botines que descubrían los dedos.



Fuente: <http://www.sapatosite.com>

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante a las zapatillas. Los hombres también usaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más corriente era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas de piel de cabra.



Fuente: <http://www.sapatosite.com>

La estandarización de la numeración era de origen inglesa. El rey Eduardo (1272–1307) fue quien uniformizó las medidas. La primera referencia conocida de la manufactura del calzado en Inglaterra es de 1642, cuando Thomas Penddilton proyectó 4000 pares de zapatos y 600 pares de botas para el ejército. Los movimientos militares de esta época iniciaron una demanda sustancial de botas y calzados. A mediados del siglo XIX surgen las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser más accesible. A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos. Probablemente los funcionarios de Penddleton hicieron los zapatos del inicio al final.

1.1.4 La industria de calzado en Guatemala

Según la CIG (cámara de industria de Guatemala) publicado en la revista industria y negocios (2010), en Guatemala el calzado viene con la conquista española, pero no se generalizó su uso hasta hace pocas décadas.

En la historia de la industria del calzado nacional, el punto de partida son las empresas familiares, estas inician actividades con escasos recursos, combinando el fabricante actividades de diseño, operación y ventas; sin embargo a través de un proceso de crecimiento estos talleres se convierten en un engranaje de empresas guatemaltecas importantes en el sector fabril.

Como ejemplo están las empresas American Shoes que fue fundada en 1959 y también calzado Magus que comienza sus labores de fabricación de calzado en la década de 1960.

En Guatemala se han aprobado algunas leyes en beneficio de la industria de calzado; específicamente se encuentra una ley que el gobierno de Guatemala a través del Ministerio de Economía aprueba el 23 de agosto de 1999, la norma guatemalteca obligatoria de del etiquetado de calzado coguanor 59001 que es una entidad adscrita al Ministerio de Economía, cuya misión es la de proporcionar soporte técnico al sector productivo y protección al consumidor, por medio de la actividad de normalización, la cual se encuentra contenida en el acuerdo gubernativo No. 442-99, acta 15-98 resolución número 16-98; dicha norma establece la información comercial que debe contener la etiqueta del calzado y de las partes del calzado producidos en el país y de origen extranjero, adicionalmente estipular los conceptos y criterios para que el etiquetado sea claro al consumidor.

Definición:

Es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de todo tipo de calzado para el pie.

La industria puede agruparse por segmentos de productos tales como:

- Zapatos de vestir: son los de las líneas elegantes, de piel genuina de líneas puras, que se atan con cordones, presentan pequeños ojales, lengüeta no visible, tacón, y aunque no es la norma del estilo, suelen estar acompañados de punteras destacadas no redondeadas.
- Zapatillas: son un tipo de calzado que se caracteriza por elevar el tacón sobre la altura de los dedos de los pies.
- Zapatos deportivos: son un tipo de calzado fabricado generalmente en piel o lona y con suela de goma, los cuales pueden atarse mediante cordones o con velcro.
- Calzados especiales: son todos aquellos diseños que están dirigidos a un público especial entre estos podemos mencionar:
 - ✓ Ortopédicos, los cuales funcionan como correctores de problema en la arquitectura del pie.
 - ✓ Botas, que es un tipo de calzado que cubre parte del pie y tobillo y en ocasiones llega hasta la rodilla, estas son muy utilizadas por las empresas donde es necesario velar por la seguridad del trabajador.

La industria también puede ser analizada desde la posición y tareas que las distintas empresas ocupan en la cadena productiva, estas pueden ser:

- Suministro de materias primas
- Diseño
- Corte de materiales
- Confección y fabricación
- Distribución
- Ventas

1.1.5 Proceso de fabricación de calzado en la industria moderna

Según el Instituto PYME, un proceso de fabricación es aquel en el que se ve involucrada una planta relacionada con la producción de calzado, en la que se pueden

utilizar muchos tipos de materiales para producir una amplia variedad de calzado, este proceso funciona como un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de estos.

En la industria moderna el proceso de fabricación de calzado es interrumpido en varias y distintas etapas a nivel microempresa: (según entrevista realizada a un asistente administrativo que labora en una empresa que se dedica a la producción de calzado en Guatemala)

1. Recepción de materiales e insumos: se reciben los materiales de acuerdo a las características y volúmenes establecidos, vigilando que no se encuentren dañados o la calidad sea menor a la solicitada.
2. Transporte a la sección de corte: los materiales, piel y forro se transportan manualmente a la sección de corte.
3. Sección de corte: Se procede al control de los materiales que serán utilizados en el proceso, como la piel y el forro, se trazan y se cortan de acuerdo al producto final (zapato de vestir de mujer).
4. Transporte a la sección de costura: los materiales del cuero y forro se transportan manualmente a la sección de costura.
5. Sección de costura: se integran los cortes de piel y se cosen, se unen los forros, se ponen las aplicaciones (hebillas o adornos), se anexan etiquetas en la planta.
6. Transporte al área de recorte: se transporta manualmente a la sección de recorte.
7. Recorte: en esta etapa se recortan las suelas de cuero, las plantillas y los talones.
8. Transporte a la sección de montaje: el material trabajado se transporta manualmente a la sección de montaje.
9. Montaje de puntas, lados y talón: el material trabajado se acomoda en la horma, en la cual se centra y clavan las suelas, desprendiendo el excedente de plantilla, se centra y se fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, cuidando

- de entallar la piel a la horma y de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.
10. Transporte al área de pegado y terminado de suelas: el zapato se transporta manualmente a la sección de pegado de suelas.
 11. Pegado y terminado de suelas: el zapato se raspa, o se le hacen surcos en las suelas para que al aplicarle el pegamento sobre ambas superficies los materiales lo absorban en forma apropiada, posteriormente se rebaja el excedente de suela y se pinta la orilla, se pule la suela con una lija hasta que quede lisa y poderla pintar.
 12. Transporte a fijación de tacón: el tacón se transporta manualmente a la sección de fijado de tacón.
 13. Preparado y forrado de tacón: el tacón seleccionado en altura, ancho, forma y estilo, se forran con la misma piel de la zapatilla en elaboración, pegándolo adecuadamente.
 14. Transporte a la sección de fijado de tacón: el zapato y el tacón ya preparado se transportan manualmente a la sección de fijado de tacón.
 15. Fijado de tacón: en esta sección se integra y complementa el zapato, ya que el tacón se pega y se clava, obteniendo así la forma de zapato de mujer.
 16. Transporte a la sección de acabado: el zapato se transporta manualmente a la sección de acabado.
 17. Sección de acabado: se saca la horma del zapato, se le aplica pasta de zapatos y se le saca brillo. Se corta el excedente de la suela y del forro, finalmente se lava, pinta, lustra y pule.
 18. Transporte a empaque y almacén: el calzado se transporta manualmente al empaque final.
 19. Empaque y almacén: el calzado se empaca en cajas y se almacena para su distribución.

1.1.6 El comercio de calzado en Guatemala

Antecedentes:

La producción de calzado en Guatemala se inició de manera artesanal a inicios del siglo XX, denominándose talleres aquellos que se encontraban situados en la casa del dueño y se consideraba patrimonio familiar ya que dicha operación era realizada por todos los miembros de la familia.

Existiendo la aprobación de este calzado se vieron en la necesidad de contratar a personas fuera del círculo familiar, siendo así en la década de 1920 a 1930 cuando la producción de calzado adquirió mayor demanda por la diversidad de estilos que en esa época se fabricaban.

En 1950 los ya empresarios buscan apoyo financiero para facilitar y lograr así la expansión de sus empresas motivo por el cual se vieron en la necesidad de tecnificar sus procesos de producción para lo cual era necesaria la especialización en las actividades de cada persona para incrementar la productividad en sus talleres.

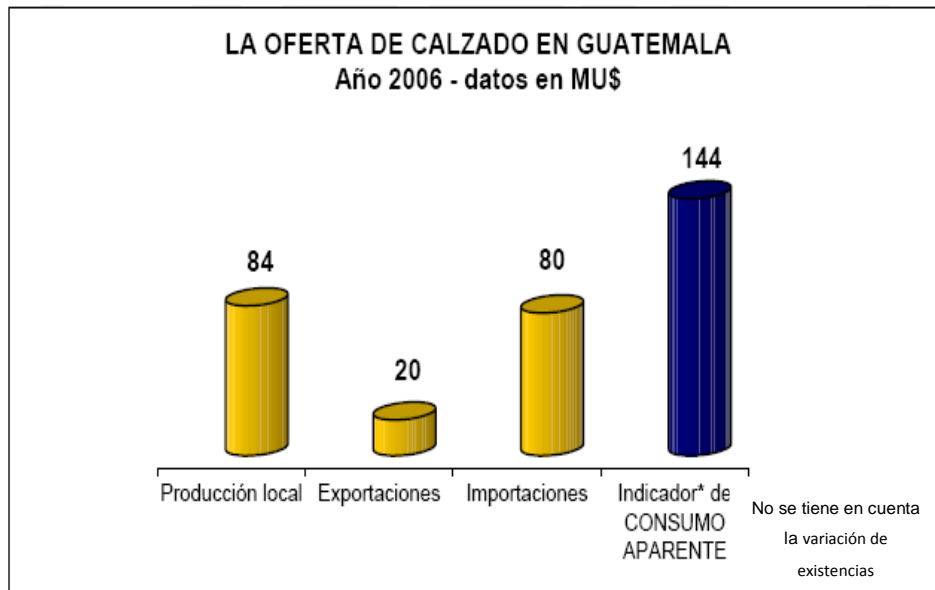
La revolución industrial la cual tuvo lugar en el siglo XIX, trae consigo la numeración de calzado; se tiene conocimiento que en los años comprendidos de 1950 a 1970 se da inicio a la fabricación de calzado deportivo y de hule siendo este un factor muy importante en el crecimiento económico del país y es en 1971 cuando se lanzan a la venta las primeras zapatillas de goma.

A través de los años la tecnología utilizada para la producción y elaboración de calzado es innovadora y más compleja pues requiere de una capacitación previa para su utilización.

Posteriormente se inició la importación de este producto, el cuál era vendido en los grandes almacenes del centro de la ciudad de Guatemala.

Esto obligó a los talleres a empezar a producir y comercializar de una forma más moderna para poder cubrir las necesidades de un público cada día más exigente.

TABLA 1.1



Fuente: SIECA –Secretaría de Integración Económica Centroamericana (importaciones y exportaciones), (2006).

- **Producción Local**

Por tal razón la industria del calzado en Guatemala es uno de los sectores más dinámicos del país, que se ha visto incentivada por los acuerdos comerciales firmados recientemente (tratados de libre comercio), esta incluye los siguientes segmentos: fabricantes de zapatos, fabricantes de suelas, fábricas de trabajo de cuero y accesorios para zapatos y otros productos relacionados.

Con estas consideraciones, estimaciones realizadas por la OFECOME (Oficinas Comerciales) de Guatemala en base a datos del Gremial de Calzado de Guatemala y SIECA (Secretaría de Integración Económica Centroamericana), permiten inferir que en Guatemala el consumo de calzado puede ubicarse alrededor de los 144 MU\$, unos 24 millones de pares de zapatos. De éstos, 84 MU\$ proceden de la producción nacional

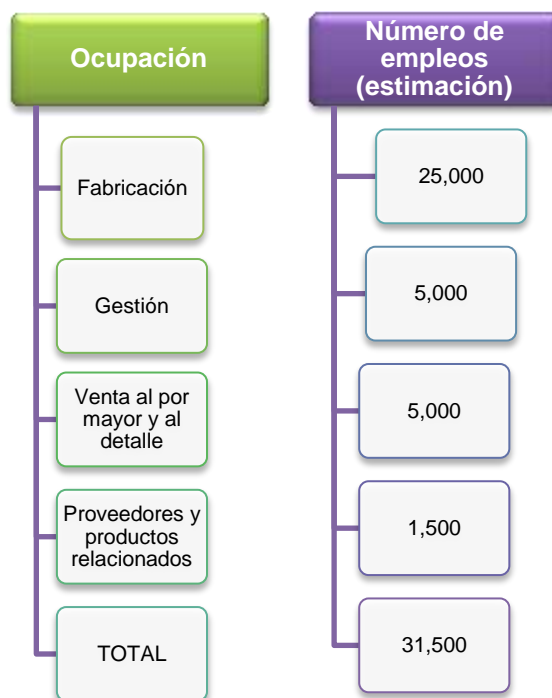
guatemalteca (cuyo grueso se destina al mercado interno), mientras que 80 MU\$ proceden de otros países del cómputo total debemos extraer los 20 MU\$ que se exportan desde Guatemala a otros países.

Como ventajas que posee el producir en Guatemala se tiene su estratégica situación geográfica y los bajos costes de su mano de obra que, al mismo tiempo, posee mucha experiencia.

La producción anual de la industria del calzado en Guatemala es de unos 84 MU\$. El sector genera 31.500 empleos, entre directos e indirectos, repartidos de la siguiente manera:

TABLA 1. 2

Distribución de la ocupación y número de empleos en la industria de calzado en Guatemala, año 2006

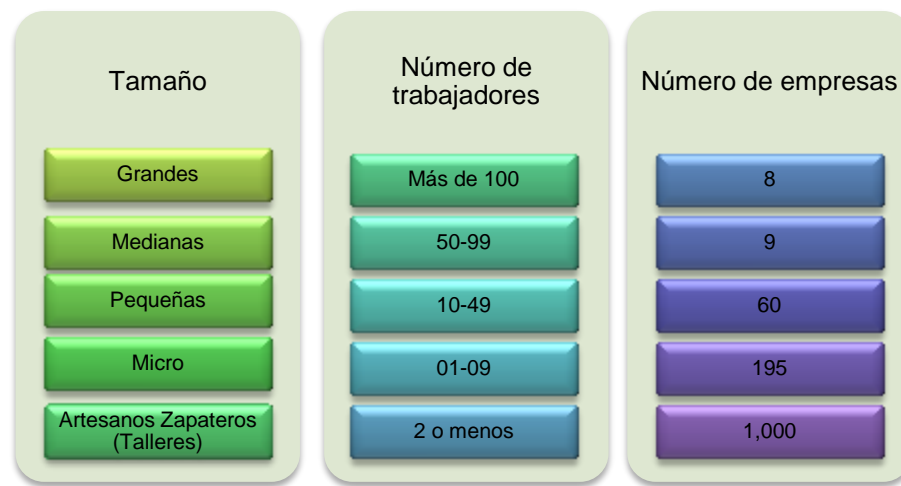


Fuente: Gremial de calzado, (2006).

Hay unas 300 compañías de calzado, desde las más pequeñas hasta las más grandes, además de los numerosos artesanos-zapateros.

TABLA 1. 3

Distribución y división de las compañías de calzado en Guatemala, año 2006



Fuente: Gremial de Calzado, (2006)

En concreto la falta de tecnología que aún persiste en las fábricas de calzado, necesita más innovación tanto empresarial como tecnológica, lo cual repercute en el desempeño de la capacidad de mano de obra incrementando al momento de implementar estas estrategias sus exportaciones, evitando aniquilar las alianzas que pueden ser firmadas a nivel internacional. A todo esto hay que añadir las pocas alianzas que aun ha firmado el sector a nivel internacional.

Guatemala cada vez agiliza más sus procesos de exportación: el país está a la cabeza de Centroamérica en cuanto a tiempos de inspección por la vía terrestre, marítima y aérea gracias a la automatización de procesos. Además, está implementando electrónicamente la declaración de valor aduanero para evitar fraudes y poder obtener información fiable y uniforme.

En cuanto a los problemas de producir en Guatemala, encontramos la dificultad para obtener financiación y las altas tasas de interés, además de los derivados del contrabando y la inseguridad.

De impacto directo en la pequeña empresa del sector empresarial (industria de calzado), se encuentran:

- Los constantes aumentos de precios de los insumos de la producción tanto a nivel mundial como local.
- La competencia.
- El contrabando de calzado.
- La falta de un sistema de control de los costos de producción y
- La ausencia de personal calificado que pueda tomar decisiones.

Todo esto ocasiona que algunos propietarios o directores de las pequeñas empresas industriales de calzado tomen acciones precipitadas, para mantenerse dentro de la competencia de libre mercado.

Algunos industriales optan por la solución más fácil: modificar los precios de venta de los productos, ya sea tomando como base el precio de mercado actual; otras veces lo que hacen es bajar la calidad del producto. Las constantes alzas del precio de los productos, reducen la demanda.

Según Castro O. (2007), bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de Guatemala, dice, algunos de los problemas con los que se enfrenta el propietario de la pequeña empresa de fabricación de calzado son:

- Falta de tecnología.
- Problemas de abastecimiento de materia prima que deben superarse para lograr su pleno desarrollo.
- Maquinarias obsoletas e insuficientes lo cual reduce su rendimiento productivo.

- Ausencia de control de calidad desde la recepción de materia prima hasta el producto terminado, sin dejar de considerar el desarrollo del producto, diseño, modelado, entre otros.
- Falta de definición de objetivos en cuanto a la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- Exceso de funciones en el propietario.
- Alta inestabilidad y rotación del personal de la empresa.
- Retrasos en la entrega de pedidos.
- No se cuenta con un local adecuadamente diseñado para la distribución departamental del proceso de producción.

En cuanto a las importaciones guatemaltecas de calzado, es un mercado bastante atractivo ya que cuenta con un crecimiento continuado, por tanto, se considera un sector muy dinámico en sus importaciones.

- **Importaciones por país**

En cuanto a las importaciones por países, el 96% del mercado se lo reparten entre 5 países: dos asiáticos (China y la región administrativa especial de Hong Kong), dos centroamericanos (El Salvador y Panamá) y Estados Unidos.

China y Hong Kong crecen cada año por encima del mercado, con lo que su cuota va aumentando con el tiempo. El salvador y Panamá han evolucionado de manera opuesta en estos años.

Estados unidos mantiene su tendencia de comportarse peor que la media del mercado en estos años.

Para concluir se puede decir que el mercado se concentra cada vez más en manos asiáticas pero que esto no quita al resto de los países de crecer en ventas (aunque no sea en cuota) ya que estamos ante un mercado muy dinámico que presenta crecimiento.

TABLA 1.4

Principales países en las importaciones de calzado en Guatemala



Fuente: estimaciones realizadas por la OFECOME de Guatemala en base a datos de la Gremial de Calzado de Guatemala y SIECA (2006).

A pesar de que la industria guatemalteca elabora calzado de calidad se ha comprobado que el calzado importado que es de menor calidad mantienen un precio accesible al público por lo que las empresas importadoras en nuestro país lo consideran un mercado con un crecimiento bastante atractivo.

China es uno de los principales proveedores de calzado a Guatemala y también uno de los principales compradores. Esto se debe a que China reutiliza en calzado que Guatemala no vende para hacer nuevos zapatos. El proceso es el siguiente: China produce zapatos de piel sintética y se los vende a Guatemala (gran cantidad entran a través de Panamá y el Salvador), compra los mismos zapatos chinos que se dejan de vender y se quedan fuera de temporada y los reutiliza, (suelas, Hormas) para hacer nuevos zapatos.

Las exportaciones que realiza Guatemala a China son, por tanto, un caso de reexportación.

Seguidamente, se presenta información sobre las empresas que han tenido gran trayectoria en la distribución masiva de calzado nacional e importado en Guatemala

TABLA 1.5
Principales importadores de calzado en Guatemala, año 2006

Basado en información de la Secretaria de Integración Económica Centroamericana y la gremial de calzado de Guatemala.

Nombre del distribuidor	Tipo de calzado	Paises procedentes de sus importaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Deportes 2000 • Mundi Deportes • Deportes y más • Corporación Petapa • Adoc • Franco Española • Liberthy Fashion • Magus • Zapateria Modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Deportivo • Calzado de fútbol y fútbol sala • Calzado deportivo • Calzado de seguridad industrial • Variedad • Variedad • Variedad • Casual, vestir y trabajo • variedad 	<ul style="list-style-type: none"> • China, E.E.U.U y Panamá • E.E.U.U y Panamá • Panamá, Hong Kong y rara vez de México • España • China, India, Brasil y E.E.U.U • Brasil y una minima parte de E.E.U.U Y México • China • Información no disponible • China

Fuente: Elaboración propia.

En la cabecera departamental de Escuintla se cuenta únicamente con tres distribuidores de calzado importado, los cuales trabajan diferentes estilos y procedencias de calzado.

TABLA 1. 6

Distribuidores de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla

Distribuidores	Tipo de calzado	Países procedentes de sus importaciones
<ul style="list-style-type: none">• Distribuidor 1	<ul style="list-style-type: none">• Variedad	<ul style="list-style-type: none">• China, E.E.U.U y Honduras
<ul style="list-style-type: none">• Distribuidor 2	<ul style="list-style-type: none">• Variedad	<ul style="list-style-type: none">• E.E.U.U, Panamá, China y México
<ul style="list-style-type: none">• Distribuidor 3	<ul style="list-style-type: none">• Variedad	<ul style="list-style-type: none">• Panamá, Hong Kong, Honduras y México

Fuente: Información obtenida por gerentes administrativos de cada empresa, (2011)

1.2 Marco Teórico

Una organización se considera ágil cuando tienen una gran capacidad de adaptarse a múltiples cambios, este tipo de organizaciones está basado en el personal que la integra y en su habilidad de coordinar y comunicar en su interior.

Las empresas hoy en día se enfrentan a un mercado muy complejo no importando el tamaño y la actividad a la que estas se dediquen, en nuestro país las PYMES son consideradas también como uno de los principales motores de la económica y desarrollo nacional. Son empresas que tienen oportunidad de crecimiento lo cual a su vez provocará generación de más empleos y un aumento en el desarrollo económico de nuestro país.

El entorno económico y nacional de hoy, obliga a las empresas a reflexionar sobre conceptos como competitividad, la productividad o la calidad para asegurar la permanencia de las empresas y el desarrollo de los mercados.

Las PYMES han tratado de administrar el recurso humano de manera empírica y no formalmente, puesto que no poseen una guía a seguir.

Es por todo lo anterior que los directivos o aquellas personas que se encargan de cuestiones de recursos humanos en la pequeña empresa deben considerar ciertos aspectos fundamentales dentro de la empresa, como lo son el reclutamiento y la selección de personal.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos de empresa. Si la empresa es incapaz de seleccionar de manera acertada a su personal no alcanzará sus objetivos y esto podría llevar a un fracaso empresarial.

La necesidad de captar un nuevo recurso humano en las empresas tiene diferentes causas y razones como son la expansión de empresa, creación de nuevos puestos, jubilaciones, fallecimientos, incapacidades laborales, despidos, maternidad, implantación de nuevas tecnologías, nuevos departamentos, entre otras.

Alles, (2006), afirma que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento de personal, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán independientemente del reclutamiento y se seleccionara después a los nuevos empleados.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La razón de existir de la administración de recursos humanos se vuelve importante en el siglo XXI, se manifiesta por la necesidad de recurrir a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan y corrigen. Las personas son moldeables, aceptan el cambio y son vigilantes de la calidad con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos.

En la actualidad para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad de los recursos humanos, las empresas necesitan contar con gente capaz de promover el éxito anhelado en su organización.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. De lo anterior se encuentran elementos de juicio que se acercan al problema planteado como la falta de ética en los procesos de selección y por falta de interés en los líderes.

Se conoce que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de su talento humano puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La Tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano y esto se logra mediante la aplicación de un buen proceso de reclutamiento y selección.

Según Arango R, (2013), a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en el año de 1912. Posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Chruden y Sherman: "Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales".

1.2.1 RECLUTAMIENTO:

Milkovich (2007), el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Así mismo, García (2006) menciona que el reclutamiento es una actividad de divulgación y llamada de atención; es por tanto, una actividad positiva y de invitación, al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige.

Por otro lado, Alles (2006) refiere que el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

Por lo que Mondy (2005), dice que es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

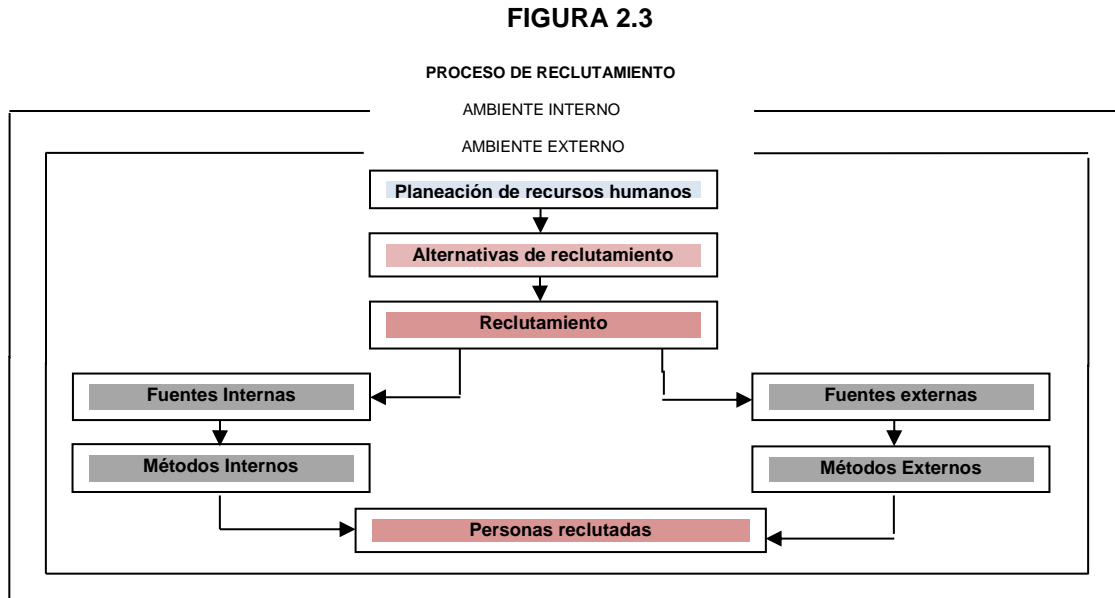
Por tanto, Sastre y Aguilar (2003) mencionan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de

procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la cantidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Se trata de crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados.

- **Importancia del reclutamiento**

Castillo (2006), menciona que aun en condiciones de alto desempleo como el que existe actualmente en algunos países latinoamericanos, atraer la mejor gente del mercado laboral es un proceso que requiere esfuerzo tiempo y dinero, especialmente cuando se requiere de personal especializado. De esta cuenta, si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar perjuicios en términos de prolongadas vacantes, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas

A continuación se detalla el proceso de reclutamiento, según Mondy (2005):



Fuente: Mondy (2005).

1.2.2 Proceso de reclutamiento

Werner (2007), existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

Por otro lado, Mondy (2005) dice que el proceso de reclutamiento se inicia cuando hay una necesidad de personal, entonces la empresa puede evaluar las alternativas a la contratación, frecuentemente, el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, es decir un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otro detalles

- **Adaptación de los métodos y fuentes**

Según, Mondy y Noe (2005) la empresa debe de adaptar sus fuentes y métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas. Afirman también que los gerentes deben de identificar primero la fuente (donde se ubican los empleados potenciales) antes de elegir los métodos (cómo atraerlos).

Finalmente señalan que los factores ambientales externos, como por ejemplo; las necesidades de empleo y la oferta del mercado, determinaran los métodos de reclutamiento apropiados; y que cada organización debe de mantener registros de empleo y conducir su propia investigación para determinar que fuentes y métodos de reclutamiento son los más adecuados.

A. Reclutamiento Interno

De acuerdo a Chiavenato (2007), el reclutamiento es interno cuando el presentarse determinada vacante la empresa pretende llenarla por medio de la pronta reubicación de sus empleados ya sea por medio de ascensos (movimiento vertical), traslados

(movimiento horizontal), o realizando transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Este tipo de reclutamiento puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

De acuerdo a Chiavenato, (2000), el reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas las cuales se mencionan a continuación.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico, pues evita gastos de anuncios de prensa, honorarios de asesorías (outsourcing), y costos de recepción de candidatos entre otros.
- Es más rápido, ya que posibilita la validación de los candidatos por medios de reconocimientos de jefes y convocatorias internas.
- Presenta un índice de validación y seguridad confiable, ya que el candidato es conocido en la organización.
- Se aprovechan las inversiones que la empresa ha hecho en cuanto a capacitación y formación se refiere.
- Se logra desarrollar un sano espíritu de competencia entre el personal, reconociendo que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerla.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de desarrollo en la organización.

Desventajas del reclutamiento interno

- Cuando no se administra de forma correcta puede generar desmotivación e inconformismo tanto por parte de los que participan en el proceso como de aquellos que lo presenciaron.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, no es un procedimiento que aplica a todos los empleados.

De acuerdo a Mondy (2005), existen dos tipos de fuentes y métodos de reclutamiento internos:

1) Fuentes: Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

2) Métodos: la gerencia debe tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuando estos estén disponibles, entre estos métodos están:

- Anuncio de empleo: procedimiento para comunicar a los empleados el hecho de que existe un puesto vacante.
- Oferta de empleo: procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.
- Referencias de empleados: cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa.

B. Reclutamiento Externo

De acuerdo a Chiavenato (2007), el reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta

llenarla con una persona ajena a la empresa, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Según Chiavenato (2000), las ventajas y desventajas para el reclutamiento externo son las siguientes.

Ventajas de reclutamiento externo

- Oxigena las áreas y el puesto de trabajo al cual se incorpora el candidato y renueva la planta de personal ya que aporta nuevas ideas y estrategias para actuar en el día a día.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Los procesos de formación realizados por el candidato en otra organización posibilitan una mejora en el proceso al cual estará adscrito el candidato.

Desventajas del reclutamiento externo

- Es un poco más largo que el interno ya que implica más tiempo en cada uno de los procedimientos llevados a cabo.
- Es más costoso ya que implica gastos de honorarios, anuncios de prensa, costos de personal encargado del proceso, entre otros.
- Puede generar angustia y miedos en el personal interno al considerarlo como una amenaza al nuevo miembro.
- Puede afectar la curva salarial por encontrarse supraprofilado.

De acuerdo a Mondy (2005), existen dos tipos de fuentes y métodos de reclutamiento internos:

1) Fuentes: es utilizado por empresas para buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Si ningún

empleado actual posee las calificaciones deseadas, los candidatos se pueden atraer de diversas fuentes externas, entre estas:

- Escuelas preparatorias
- Colegios de la Comunidad
- Colegios y Universidades
- Competidores en el mercado laboral
- Ex empleados
- Desempleados
- Personas con discapacidades
- Personas de edad avanzada
- Personal militar
- Trabajadores por cuenta propia

2) Métodos: cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por los siguientes métodos:

- Anuncios (periódicos, revistas, internet, otros)
- Agencias de empleo (privadas, públicas)
- Reclutadores (se centran en las escuelas)
- Ferias de empleo (presenciales, virtuales)
- Becarios
- Empresas de búsqueda de directivos
- Asociaciones profesionales
- Solicitantes por iniciativa propia
- Casas abiertas
- Reclutamiento en eventos

- **Requisitos del reclutamiento:**

Según Castillo (2006), por lo general el proceso de reclutamiento comienzan cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resulta de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben de existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe de seguir durante el proceso de dotación de personal, entre estos requisitos pueden mencionarse:

- La requisición o solicitud.
- Políticas de personal, análisis de y perfil de puesto.

1.2.3 SELECCIÓN:

Robbins, Colter, Huerta, y Rodríguez (2009) consideran que una vez la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de recursos humanos consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el puesto de trabajo.

Por otro lado, Guzmán (2008) la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Seleccionar significa que, teniendo claras las tareas a realizar y los requisitos la persona debe cumplir para realizar tareas eficientemente, quien selecciona aplica una serie de procedimientos que le permitirán pronosticar la posibilidad de que el candidato, en la práctica, se va a desempeñar eficientemente. Es, de alguna forma, una apuesta.

Mientras que, Rodríguez (2007) expone que el proceso de selección es vital para la administración de personal, la planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de maneras inadecuada se desperdiciarán los esfuerzos anteriores provocando así que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

Así mismo, Alles (2006) dice que el proceso de selección no es más que elegir a una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido dejando en claro las expectativas del solicitante y las realidades de satisfacerlas.

Mondy (2005) dice que la selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitante a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia, con la intención de mantener y aumentar la eficiencia en el desempeño del personal así como la eficacia de la organización en sus procesos. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: adecuación de la persona en el trabajo y la eficiencia de la persona en el puesto.

- **Importancia de la selección**

Luciana G. (2012), la importancia de selección radica en que a través de un adecuado proceso de selección, aumentan las posibilidades de dar con la persona idónea, es decir, la persona que reúna de manera más ajustada los requisitos que el puesto requiere.

Dicho proceso implica cierta inversión de tiempo y dinero, sin embargo trae para la compañía múltiples ventajas que se traducen en beneficios para la misma.

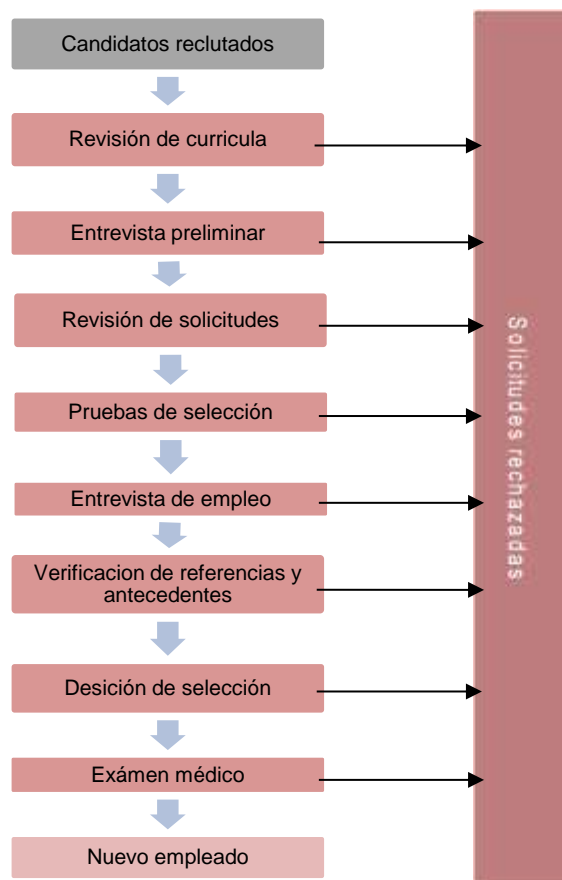
Según Dessler (2001), la selección de los empleados debe su importancia a tres, motivos básicos, en primer término, su propio desempeño, siempre dependerá en parte, del de sus subordinados, los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados, trabajaran mejor para la empresa. Por tanto los empleados que carezcan de estas habilidades no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, la compañía

sufrirá las consecuencias. El momento de excluir a estos indeseables es antes de que entren a la empresa.

La contratación eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados son muy caros, ya que contratar y capacitar a un oficinista representan costos para la empresa en cuanto a honorarios y tiempo de supervisores se refiere

FIGURA 1.2

PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Mondy (2005).

1.2.4 Proceso de selección:

Mondy (2005), la figura 2.4, ilustra el proceso de selección general que puede variar dependiendo de la organización, comienza comúnmente con la revisión de currícula, esto con el fin seleccionar a los que más se adaptan al puesto y evitar así hacer múltiples entrevistas a candidatos que quizás no posean los requisitos adecuados para la plaza, se prosigue con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados. A continuación, los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa. Después avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico.

De acuerdo a Chiavenato (2007), el proceso de selección radica en una serie de pasos que ayudan a la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, implica escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, de esta manera, la selección trata de resolver dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre a cargo.
- Eficiencia del hombre a cargo.

Para Grados (2003), la importancia de realizar un buen proceso de selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades, por lo tanto la evaluación debe de realizarse de manera secuencial y precisa contemplando los siguientes pasos:

- Experiencia Laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su desarrollo dentro de una sociedad en su ámbito laboral.

Según Werther y Davis (2000), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que son empleados para decidir que solicitantes serán contratados, el proceso comienza en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitante.

A continuación se detalla los pasos que se deben seguir para el proceso de selección de personal, Mondy (2005):

a. Revisión de currículum: en muchas empresas hoy en día evalúan el currículum automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro. Algunos sistemas permiten a los empleadores señalar los currículum que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos. Éste puede ser un medio eficiente de filtrar al 10 a 20 por ciento de los candidatos.

Para Corby (2009), la evaluación del curriculum resulta importante para una organización, ya que en este se plasman experiencias, formaciones académicas y habilidades del postulante, para el empleador estos datos son importantes ya que podría facilitar y hacer más rápido el proceso de selección, esto se refiere a que en este documento podríamos localizar si el solicitante es la persona que se requiere en el puestos de trabajo, en otras palabras si requiere de conocimientos y habilidades para desempeñarse en el puesto de trabajo.

b. La entrevista preliminar: el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes, es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto.

Además de las entrevistas personales hay otras opciones disponibles que se mencionan a continuación:

- Entrevista telefónica

- Entrevista videograbador
- Entrevista de empleo virtual

Para Grados (2003), la entrevista preliminar tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y registrar observaciones sobre su conducta.

Mientras que Mondy y Noe (2005), el propósito de este filtro inicial es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto, en la entrevista preliminar se producen otros beneficios, porque puede ser que la plaza requerida por el solicitante no sea la única, y entonces pueda ser propuesto para otro cargo.

A su vez Chiavenato (2007), indica que para realizar una entrevista exitosa de cualquier tipo, su desarrollo debe de comprender las siguientes etapas:

- Preparación, la entrevista no debe de ser improvisada ni preparada apresuradamente.
- Ambiente, este paso es importante que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar el desarrollo de la misma.

c. Revisión de solicitudes: hacer que el candidato llene una solicitud de empleo, es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. el empleador evalúa las solicitudes para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto.

Para Robbins (2005), casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, que podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número telefónico o podría ser un perfil completo de la historia personal detallando las destrezas, actividades y logros de la persona, esta información puede facilitar el proceso de selección ya que en este tipo de solicitudes se puede hacer una rápida revisión y coherencia entre el candidato y el puesto de trabajo.

d. Aplicación de pruebas de selección: estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa.

Para Werther y Davis (2000), es importante realizar pruebas de idoneidad, estos instrumentos evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto y pueden ser aplicados por el departamento de recursos humanos de la empresa o por una agencia especializada

Chiavenato (2007), clasifica las pruebas de idoneidad de la siguiente forma:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son importantes para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, tienen como objetivo medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.
- Pruebas psicométricas: permiten apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos. Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada sobre el comportamiento de las personas.
- Pruebas de personalidad: permiten analizar los distintos rasgos de la personalidad como características que distinguen a las personas, ya sean determinadas por el carácter o por el temperamento del candidato.

e. La entrevista de empleo: es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información.

Según, Alles (2006) la entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final, respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto, la entrevista es un dialogo que se sostiene con el propósito definido. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una

correspondencia mutua y gran parte de su acción recíproca consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación

Tipos generales de entrevista

Para Mondy (2005) existen tres tipos de entrevista:

- **La entrevista no estructurada o no dirigida:** una reunión con un solicitante de empleo en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces.
- **La entrevista estructurada, dirigida o de patrón:** es un proceso en el que el entrevistador presenta sistemáticamente la misma serie de preguntas relacionadas con el empleo a cada solicitante para un puesto en particular.
- **La entrevista de comportamiento:** es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sea relevantes para el empleo a conseguir.

Métodos de entrevista

Estos se utilizan para realizar entrevistas en varias formas, a continuación se analizarán estos métodos.

- **Entrevista personal:** es una entrevista de empleo común, el solicitante se reúne en persona con el entrevistador.
- **Entrevista grupal:** es una reunión en la que varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa.
- **Entrevista de panel:** es una reunión en la que varios representantes de una empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones.
- **Entrevista de tensión:** es una forma de entrevista que crea ansiedad intencionalmente para determinar cómo reaccionará un solicitante de empleo en cierto tipo de situaciones.

Para la Administración de Jóvenes Empresarios –AJE- (2011), las fases de la entrevista se dividen en:

- **Preparación:** estas deben ser preparadas alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista, es decir; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista, la mayor cantidad posible acerca del candidato, entre otros, igualmente el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe de conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupe el puesto vacante.
- **Entorno físico:** es importante el entorno físico donde se realiza la entrevista, se recomienda tener preparada una mesa con dos sillas una frente a la otra. Se deben evitar interrupciones durante la entrevista, así como tener ya estudiado el curriculum del candidato y hacer anotaciones pertinentes pero siempre con el consentimiento del candidato.
- **Fase de recepción:** en la primera toma de contacto, es conveniente presentarse, sonreír y mirar a los ojos al candidato, ya que esta acción transmite seguridad. Si es una persona mayor se suele tratar de usted, al igual que si se trata de un puesto de alto nivel, por el contrario, tutear en el caso de que el candidato sea joven, también se puede sustituir el tú por el nombre del candidato, para tratar de relajar al candidato, el entrevistador, puede realizar una pregunta poco importante, de tipo general, es importante explicarle al candidato en que va a consistir la entrevista, también se puede facilitar información previa acerca del puesto, aunque por lo general, los detalles del trabajo y la empresa suelen dejarse para el final, aunque algunas veces solo se comunica si el candidato a sido seleccionado.
- **Fase de la guía de la entrevista:** elaborar un guion sobre los datos que interesan de los candidatos, entre estos:
 - Datos personales:
 - Aclarar las posibles dudas con el candidato respecto a su nombre, apellidos, entre otros.

- Confirmar si el teléfono que aparece en el curriculum es el correcto, y cuando suele estar localizable.
- Comentar otros datos de interés como estado civil, edad, hijos, entre otros.
- Formación:
 - Comentar acerca de los cursos o estudios de formación (donde los realizó, qué aprendió, entre otros.
 - Preguntar por qué ha seguido unos estudios determinados.
- Experiencia Profesional:
 - Preguntar sobre qué experiencia tiene, qué funciones realizó, cuantos trabajos ha tenido, cuál fue el motivo por el que renuncio.
- **Fase del candidato:** al final de la entrevista, el entrevistador profundiza un poco más acerca del puesto de trabajo o de la empresa, además de brindar la oportunidad al candidato de realizar alguna pregunta.
- **Fase de despedida:** se debe procurar que el candidato se vaya con buena impresión de la empresa y no hacerle promesas que no se puedan cumplir.
- **Fase de recapitulación:** tomar nota de todos los datos importantes a lo largo de la entrevista, y hacerlo siempre inmediatamente después de la conclusión de la misma.

f. Verificación de referencias y antecedentes: son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.

Para Alles (2006), dice que es importante solicitar referencias solo cuando se está convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda; en el pedido de referencias se deben de considerar aspectos tales como: educacionales, laborales, financieros y judiciales

Según la Administración de Jóvenes Empresarios –AJE- (2011), una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias; se ha dado más de un

caso, en el que un candidato resulta ideal, pero luego por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos, de trabajo en equipo, no es el adecuado.

Pedir las referencias anticipadamente del postulante resulta importante pues con ellas podríamos conocer cuál fue el comportamiento que el candidato mantuvo durante su actual o antiguo empleo y su comportamiento con sus compañeros de la organización.

g. La decisión de selección: es cuando una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección. En este momento la responsabilidad recae en el gerente que debe de analizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación.

Para Werther y Davis (2000), el jefe inmediato es el más interesado y es quien debe tener la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Adicionalmente, esta es una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

h. Examen médico: sirven para rechazar a los solicitantes sólo cuando los resultados muestran que el desempeño laboral se puede afectar negativamente.

En cuanto a Werther y Davis (2005), es conveniente que en el proceso de selección se incluya un examen médico general del solicitante, existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, para así evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa o personas que se ausentaran con frecuencia de sus labores por quebrantos de salud.

i. Notificación a candidatos: la gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que estos candidatos tienen como frecuencia otras opciones de empleo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística en base al censo nacional de población 2002, la población para el año 2013 es de 15.438.384 de habitantes, «[INE proyecciones 2008-2020](#)». [www.ine.gob.gt \(2012\)](#), los datos de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) Más de 3.4 millones de personas, lo que equivale al 59,65% de la PEA están subempleadas o con un empleo informal y sin prestaciones de ley. Éste es uno de los factores que han sido fuente de improvisación para nuevos empresarios en la creación de nuevas y numerosas industrias, entre ellas, la industria del calzado, que ha entrado en una nueva etapa de crecimiento a partir de la fabricación de estilos y diseños más modernos, razón por la cual es importante afrontar los retos que implica la globalización, adicionalmente las empresas grandes, medianas y pequeñas han introducido nuevas estrategias en sus procesos de producción y distribución, a fin de reducir costos y ser más productivas.

Sin embargo la pequeña empresa la cual es considerada como una de las fuentes principales en la generación de nuevos empleos muestra una serie de dificultades en la implementación de sus procesos administrativos, a pesar de esto la pequeña empresa se ve en la necesidad de competir con las grandes empresas para atraer y retener a los mejores talentos.

Al momento de realizar un estudio preciso, en el tema de reclutamiento y selección de personal, se logró determinar que en las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla, no cuentan con una guía clara que les ayude a realizar el proceso de manera eficiente y productiva, de modo que respalde y garantice la eficiencia del mismo, se realizó una entrevista preliminar de acuerdo a la información recabada con los gerentes administrativos y jefes inmediatos de las empresas en estudio, se logró detectar que no se lleva un debido proceso en la recepción de papelería, ya que pocas veces se realiza la verificación de datos, referencias personales y laborales acerca del solicitante, no se realiza un análisis y evaluación de puestos, y rara vez se ejecutan exámenes o pruebas a los solicitantes, la

empresa no tiene un registro que cuente con todos los datos de cada empleado y un aspecto muy importante es que el gerente o supervisor inmediato del departamento interesado, quien tiene la última palabra y la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados pocas veces realiza la entrevista, por encontrarse ausente de la empresa.

Las circunstancias anteriores indican que en las empresas no se realiza un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal, lo cual repercute en una alta rotación de personal y bajo rendimiento, representando a la vez pérdida de tiempo y recursos.

Esta situación hace necesaria la creación e implementación de una guía que oriente a las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por tal razón se presenta la siguiente interrogante:

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que debe aplicarse en las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla?

2. 1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general

Establecer un sistema que promueva de manera concreta el proceso de reclutamiento y selección de personal en las distribuidoras de calzado Importado, en la cabecera departamental de Escuintla.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar si las empresas realizan un proceso de reclutamiento.
- Determinar cuáles son los métodos de reclutamiento interno y externo aplicados por las empresas.
- Determinar cuáles son las fuentes de reclutamiento interno y externo que más utiliza las empresas.
- Determinar si las empresas realizan un proceso de selección de personal.
- Determinar qué tipo de pruebas son utilizadas para la selección de personal.
- Definir y presentar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.2 HIPÓTESIS

La falta de integración de procesos de reclutamiento y selección de personal afecta de manera negativa en la gestión administrativa de las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera de Escuintla.

2.3 VARIABLES

1. Reclutamiento y
2. Selección

2.4 Definición conceptual y operacional de los elementos de estudio:

Reclutamiento:

Definición conceptual:

Según (Werther y Davis 2006) Reclutamiento es el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Definición operacional:

Es un procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, este proceso puede ser realizado a través de los siguientes indicadores

INDICADORES:

- a) Fuentes de reclutamiento (interno y externo)
- b) Medios de reclutamiento (radio, televisión, prensa, entre otros).

Selección de personal:

Definición conceptual:

Según (Mondy y Noe 2005) definen Selección como el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Definición Operacional:

Es una serie de pasos para elegir a la persona idónea para el puesto, este proceso puede ser realizado a través de los siguientes indicadores:

INDICADORES:

Revisión de Currícula
Entrevista preliminar
Revisión de solicitudes
Pruebas de selección
Entrevista de empleo

Verificación de referencias y antecedentes

Decisión de selección

Examen médico

Contratación

2.5 APOORTE

Una empresa se ve en la necesidad de localizar a los candidatos al puesto mediante las diversas fuentes de reclutamiento y selección de personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo al perfil establecido. Este proceso fortalecerá el reclutamiento y selección del recurso humano en las empresas importadoras de calzado, a la vez reducirá la rotación del personal.

La cabecera departamental de Escuintla entre sus rubros empresariales tiene el calzado, lo que ofrece como cualquier otra empresa una fuente de trabajo, dando la oportunidad de incrementar el área laboral para la población dedicada a la actividad del calzado, así mismo, constituyendo un factor muy importante en el desarrollo de su economía, debido a que tienen la oportunidad de crecimiento empresarial y expandirse en el mercado, siendo el factor condicionante en el desarrollo y éxito de las pequeñas empresas la implementación de procesos administrativos que contribuyan notablemente al perfeccionamiento empresarial como lo es el reclutamiento y selección de personal idóneo.

Las empresas exitosas no solo son aquellas que tienen productos o servicios sofisticados sino que el propósito de la administración reside en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que está verdaderamente calificada. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto. Antes de cubrirlo, se desarrollarán las siguientes actividades: definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, con el objetivo de contar con el personal eficaz que lo integre verificando que llene los requisitos o expectativas empresariales.

Por lo anterior este aporte pretende proyectar de manera sencilla y efectiva una guía que puede ser el punto de partida en la elaboración y desarrollo de un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal como herramienta administrativa aplicado a empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla, con el fin primordial de contribuir con parámetros que puedan sustentar los procesos administrativos que deben ir inmersos en toda empresa no importando la dimensión o el contexto en que se está desarrollando y por consiguiente mejorar su aplicación.

Para la Universidad Rafael Landívar, sede regional de Escuintla, como un material de soporte para referencia a otros estudios que puedan realizarse en el futuro por parte de los estudiantes de administración de empresas u otras carreras.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará, es indispensable conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

III. MÉTODO

Este capítulo tiene como objetivo describir la metodología empleada para la recopilación y análisis de la información utilizada en este estudio. En el que se exponen: el enfoque de investigación, el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que sirvieron para la recolección de datos, la selección de la población, los criterios de confiabilidad y validez y las estrategias con las cuales se procedió a obtener y procesar la información de este trabajo de investigación, para finalmente exponer la propuesta más viable para las empresas importadoras de calzado en el contexto de la cabecera de Escuintla.

El tipo de investigación a utilizar fue el descriptivo, el cual “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencia de un grupo o población” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006 pág.103). No obstante Naghi (2002), define este tipo de investigación como una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo, porque del sujeto de estudio.

3.1 Sujetos:

Se realizaron dos cuestionarios uno aplicado al personal administrativo y otro al personal operativo de las empresas distribuidoras de calzado importado. Los sujetos se describen a continuación:

Sujeto 1: personal administrativo, se tomará en cuenta a los administradores o propietarios que pertenezcan a cada una de las únicas tres empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla.

Sujeto 2: personal operativo, cada uno de los empleados que forman parte de las empresas distribuidoras de calzado importado. Se trabajará con vendedores de tienda, bodegueros y vendedores ruterros.

3.2 Población y muestra:

La presente investigación se llevó a cabo en las tres únicas empresas distribuidoras de calzado importado ubicadas en la cabecera departamental de Escuintla.

3.3 Instrumento:

Para obtener la información se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido al personal administrativo el cual constaba de 4 preguntas abiertas, 7 cerradas o dicotómicas y 9 de selección múltiple haciendo un total de 20 preguntas, mientras que para el personal operativo se redactó otro cuestionario el cual estaba constituido por 1 pregunta abierta, 8 cerradas o dicotómicas y 7 de selección múltiple haciendo un total de 16 preguntas.

3.4 Procedimiento

A continuación se describen los pasos para la realización de la presente investigación.

- Se presentó a la facultad el tema, para su aprobación.
- Se recopilaron datos e información acerca del tema de reclutamiento y selección de personal, para ahondar en el tema se necesitó realizar una investigación mucho más profunda y minuciosa, en diferentes fuentes, como por ejemplo; tesis, revistas, páginas web, libros de autores reconocidos, entre otras; con el propósito de describir y efectuar una síntesis conceptual de cada una de las variable que se tienen.
- Se procedió a realizar arreglos de redacción, instrumentos de llenado y depuración, en el texto de investigación.
- Se realizó una prueba piloto para corregir o ratificar las herramientas para recolectar la información.
- Se contactó y acordó citas, para la autorización de la realización del estudio.
- Se realizó la investigación de campo, aplicando para el personal administrativo y operativo un cuestionario con preguntas cerradas abiertas y de selección múltiple

para verificar de qué manera se elabora el proceso de reclutamiento y selección actual.

- Para el análisis de los resultados obtenidos se tabuló la información recolectada apoyada con método de porcentajes.
- Se procedió a presentar los resultados.
- Luego se realizó la presentación del informe final, incluyendo conclusiones y recomendaciones generales de la investigación junto con una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal que debe ser aplicado a empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla.

3.5 Alcances y límites de la investigación

Esta investigación fue dirigida a las únicas tres distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla, el estudio se enfocó en el proceso de reclutamiento y selección de personal para establecer un mejor funcionamiento en la contratación del recurso humano.

Para la realización del presente estudio se tuvo las siguientes limitantes:

- La falta de cooperación de los encuestados al suministrar la información.
- La escasa presencia del personal que se encarga de la realización del reclutamiento y selección del personal la cual dificultó la precisión de la recopilación de información.
- La falta de automatización de la base de datos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). no permitió la información actualizada disponible sobre las importaciones del mercado de calzado en Guatemala.

3.6 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, como lo afirma Achaerandio (2004), la cual abarca la obtención de datos, ordenada y tabulada para su interpretación y evaluación.

El propósito de la investigadora fue describir situaciones y eventos, realizar preguntas enfocadas a cómo es y cómo se manifiesta un determinado objeto o fenómeno que tiene incidencia en la importación del calzado.

Los estudios descriptivos miden de manera autónoma los conceptos o variables a los que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de las variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Por lo tanto, así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. En ésta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición y quienes deben estar incluidos en la medición. Por ejemplo, si medimos variables en empresas es necesario indicar de qué tipo de empresas se trata: industriales, comerciales, de servicios, o de combinaciones entre las consideradas, etcétera.

3.7 Procedimiento Estadístico:

La recolección de datos es de suma importancia en el desarrollo de una investigación. Se debe considerar que un dato constituye una unidad de información que permite llegar al conocimiento de algo y una determinada característica que se quiere estudiar.

Una vez elaborados los datos, estos se deben resumir en cuadro o tablas y gráficos estadísticos.

Para el análisis e interpretación de resultados se agruparon los datos en gráficas y tablas estadísticas, finalmente se presentaron porcentajes; los cuales fueron analizados y discutidos con el objeto de ofrecer conclusiones y recomendaciones de los aspectos más relevantes durante el estudio.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

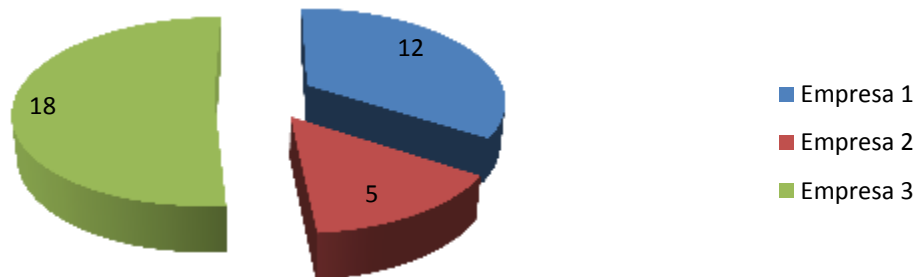
En el análisis de los datos se desarrollan las tablas y/o gráficos necesarios para reflejar la información recolectada, se diseñaron las tablas que más se ajustaban a las necesidades de análisis, de forma que garantice su correcta presentación y facilidad para realizar observaciones posteriores de la presente investigación.

Esta sección del trabajo de investigación se centra en la presentación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos diseñados para el estudio. Los resultados arrojan información valiosa para interpretar de qué manera incide en la gestión administrativa que no se cuente con un proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla.

Entrevista realizada a personal administrativo de empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla.

Pregunta 4.1

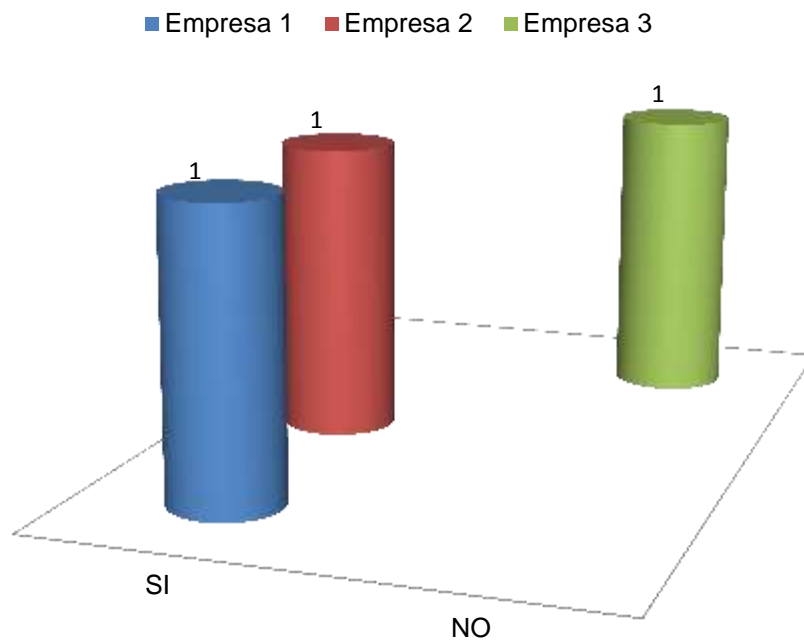
¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?



Según datos obtenidos, las empresas que se estudiaron tiene ya un tiempo considerable de estar posicionadas en el mercado del calzado, indicándose en cada una de ellas la antigüedad en años de la creación de la empresa

Pregunta 4. 2

¿Realiza la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal?



Esta gráfica indica que únicamente 2 de las 3 empresas fomentan el uso de un proceso de reclutamiento y selección de personal, estos procesos los aplican mediante pasos que a través de los cuales atraen a candidatos a ocupar un puesto y eligen así a las personas idóneas para ocupar una vacante, es evidente que mediante estos procesos las empresas pueden saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados.

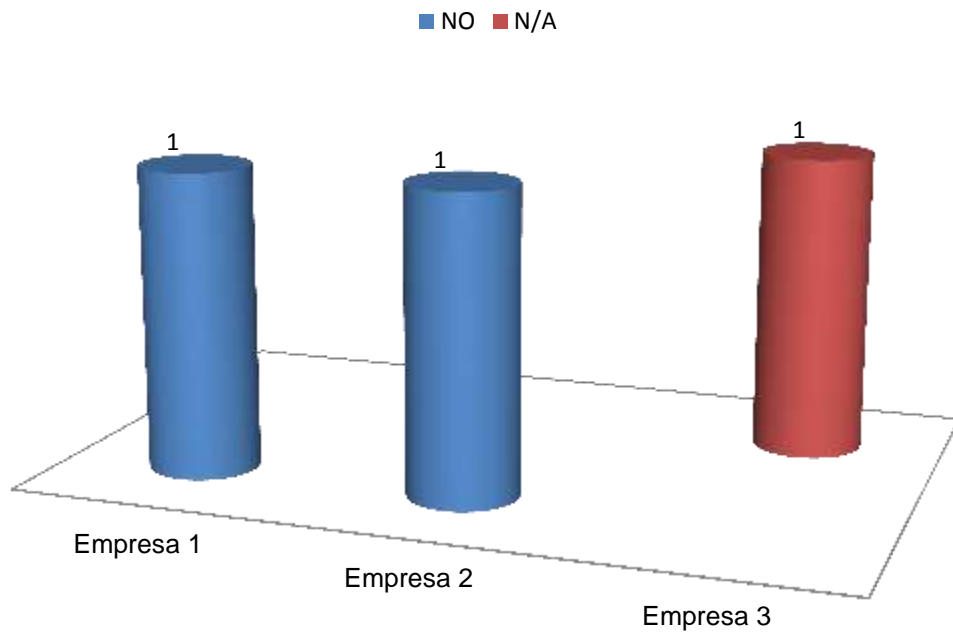
Pregunta 4.3

PREGUNTA NO. 3	Respuesta
¿Por qué no realiza un proceso de reclutamiento y selección?	Porque es una empresa pequeña y no consideramos necesario la implementación de este proceso, además esto implicaría tiempo y dinero y la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a este proceso, el personal con el que cuenta la empresa han sido referidos por algún conocido , la papelería que les solicitamos es más que todo su curriculum, y en cuanto a la experiencia esa la van adquiriendo, yo por ser el propietario soy quien me dedico mayormente a entrevistarlos y el final del proceso lo realiza mi secretaria (esposa) que es la encargada de todo lo que compete con los empleados.

Por ser negativa la respuesta de una de las tres empresas, se cuestionó al gerente o propietario sobre la razón o motivo por el cual no realiza este proceso, indicando que les resulta una aplicación más, en cuanto a tiempo y costos para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal, razón por la cual lo ven como innecesario.

Pregunta 4.4

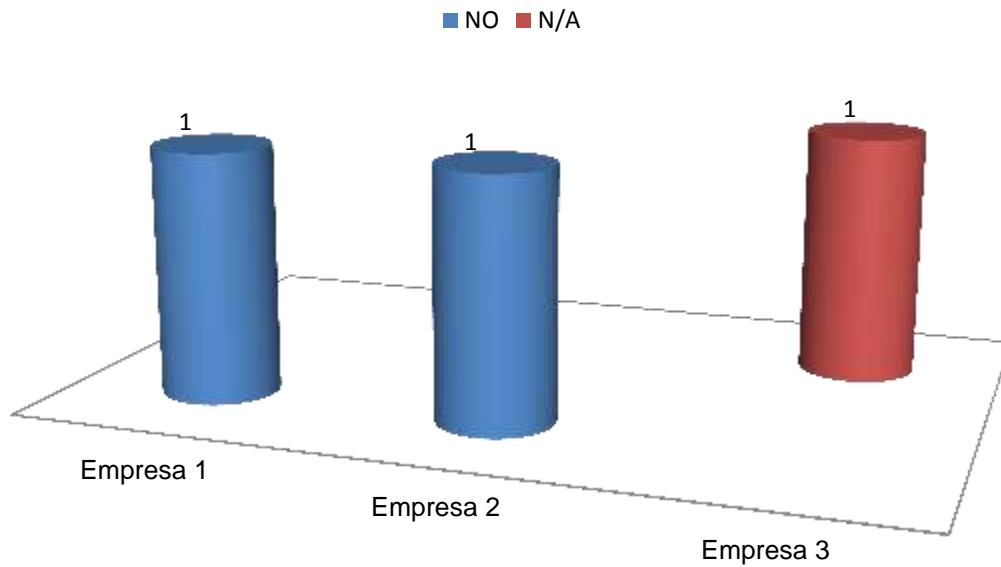
¿Cuenta la empresa con una guía estructural que ayude al proceso de reclutamiento?



Ninguna empresa tiene una guía estructurada para que sirva de apoyo para el proceso de reclutamiento de personal, una de las razones podría ser que no lo creen importante por ser empresas pequeñas o bien porque no existe una persona que se dedique exclusivamente a la aplicación de este proceso, razón por la cual lo han venido aplicando empíricamente.

Pregunta 4.5

¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos para la contratación de empleados?



Ninguna de las empresas aportó información positiva, es decir no cuentan con un perfil que les ayude para la contratación del personal idóneo a su empresa. Un perfil de puestos es realmente lo que se debe de tener en cualquier empresa para poder utilizarlo como método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización.

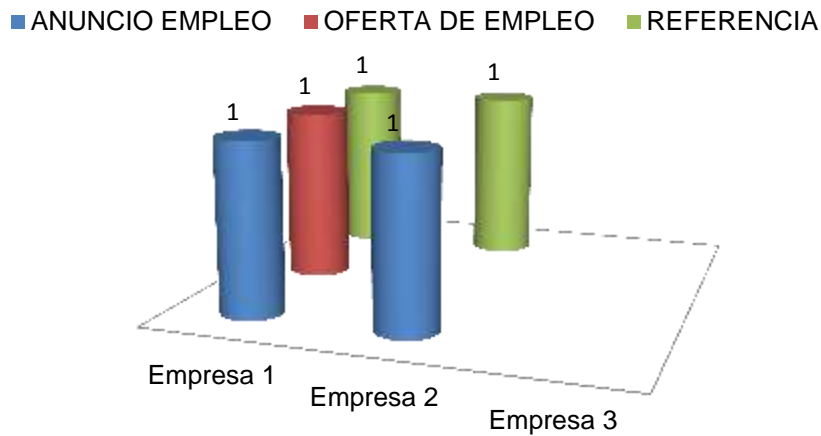
Pregunta 4.6

PREGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Describe el proceso de reclutamiento que aplica la empresa	Este proceso se realiza al presentarse determinada vacante y la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de nuevos empleados, regularmente una de las técnicas más utilizadas se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, carteles o avisos en la puerta de la empresa, volantes, anuncios de radio y televisión (local) y muy pocas veces anuncios en diarios realizados por estudiantes de mercadotecnia y publicidad.	Utilizamos este proceso cuando nos vemos en la necesidad de atraer candidatos a determinado puesto, el sistema que se utiliza es casi siempre por medio de anuncios de volantes, muy pocas veces radio y televisión y cuando son recomendados por personal de la propia empresa, otro que utilizamos pero han sido escasas veces es a través de periódicos.	N/A

Se puede observar que ambas empresas coinciden casi con las mismas técnicas o medios en que reclutan a su personal, uno de ellos es, cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, la ventaja de este proceso es que por ser externo renueva el talento humano de la organización pero a la vez crea un ambiente de deslealtad de la empresa hacia sus empleados, otro factor muy importante que se puede observar, es que ambas empresas usan su criterio o sistema para reclutar a su personal, evidentemente ambas empresas no están realizando los pasos adecuados que requiere el proceso, casi siempre suele suceder que esta situación traslade como consecuencia el ingreso de personal que quizá no sea apto para desempeñar un puesto vacante en la organización

Pregunta 4.7

Indique que métodos de reclutamiento interno utilizan para atraer personal a una plaza vacante



Se puede apreciar que dos de las empresas utilizan más el anuncio de empleo ya que les resulta más efectivo y lo utilizan como medio para comunicar a los empleados de que existe un puesto vacante y así realizar un traslado o transferencia con personal de la misma organización. Otras veces lo hacen para que ellos sirvan como medio de divulgación externa.

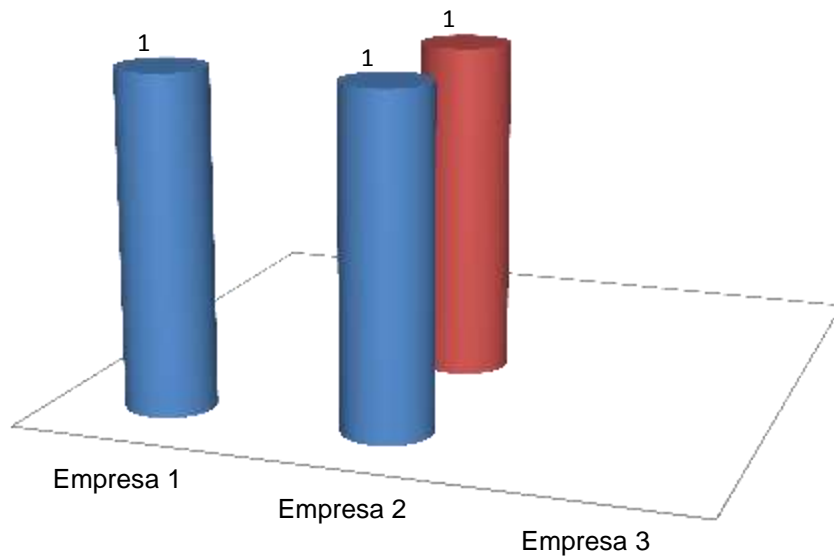
Pocas veces se permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.

Otro método que la empresa considera importante es cuando el empleado se convierte en un reclutador de la empresa.

Pregunta 4.8

Indique que métodos de reclutamiento externo utilizan para atraer personal a una plaza vacante

■ ANUNCIO ■ INICIATIVA PROPIA ■ N/A

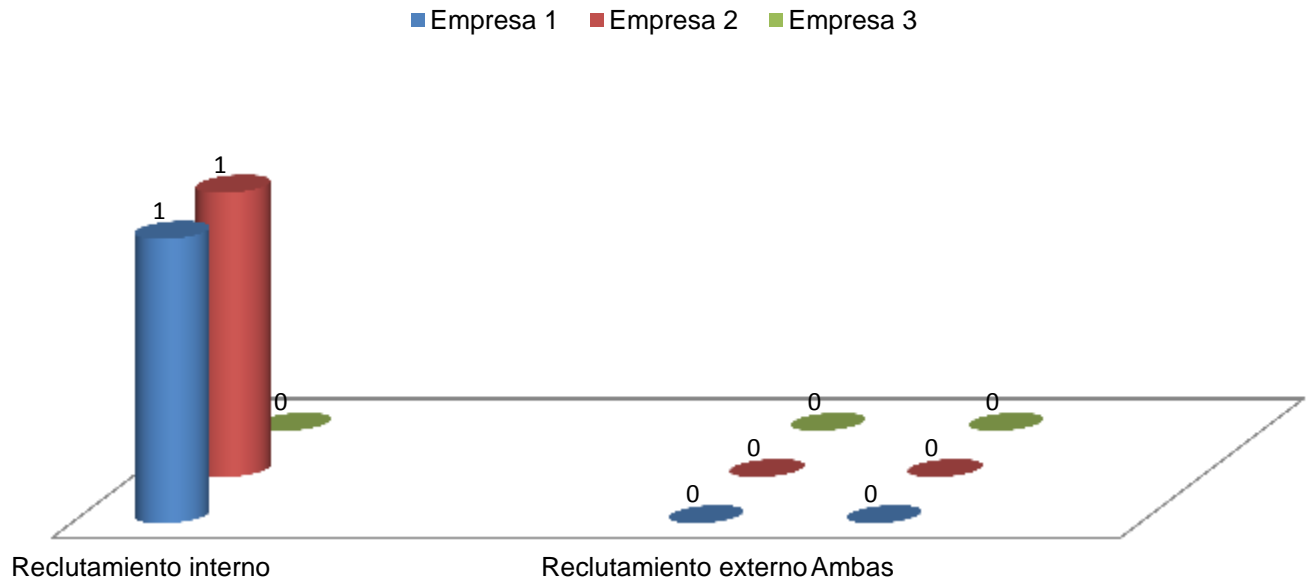


Para ocupar un puesto dentro de la organización, las empresas siguen utilizando los anuncios como un medio de reclutamiento externo para atraer a futuros candidatos, entre estos se consideran importantes los periódicos, revistas, internet, radio y televisión.

Se refleja también que únicamente en una de las empresas utilizan el método externo de los solicitantes por iniciativa propia, estas personas acuden a la empresa en busca de un empleo, en este caso la empresa podría archivar la papelería del solicitante y disponer de ella en el momento en que surja la vacante

Pregunta 4.9

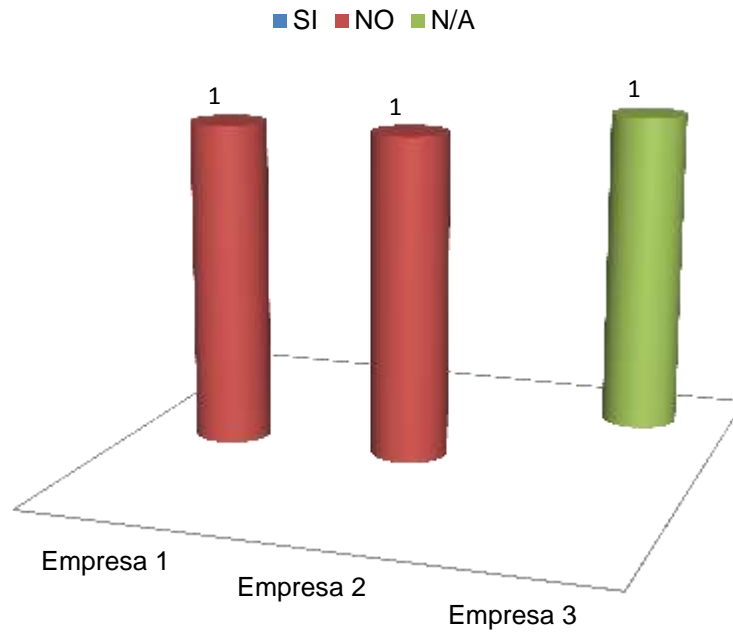
¿Qué fuente es la más utilizada?



Esta gráfica indica que la fuente más utilizada es el reclutamiento interno. Esto refleja que las empresas en muchos de los casos buscan reducir los costos de reclutamiento por lo que optan por utilizar más esta fuente.

Pregunta 4.10

¿Existe algún proceso establecido para la selección de personal?

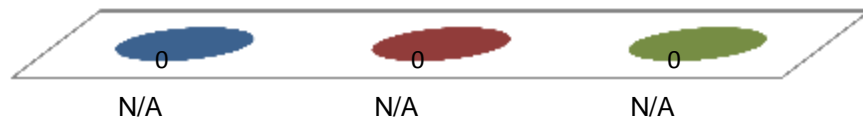


Esta gráfica indica que ninguna empresa adopta un proceso establecido para la selección del personal por la razón de que no le prestan mayor importancia o no lo creen significativo para la adquisición del nuevo empleado

Pregunta 4.11

Mencione la manera en que se realiza la selección de personal

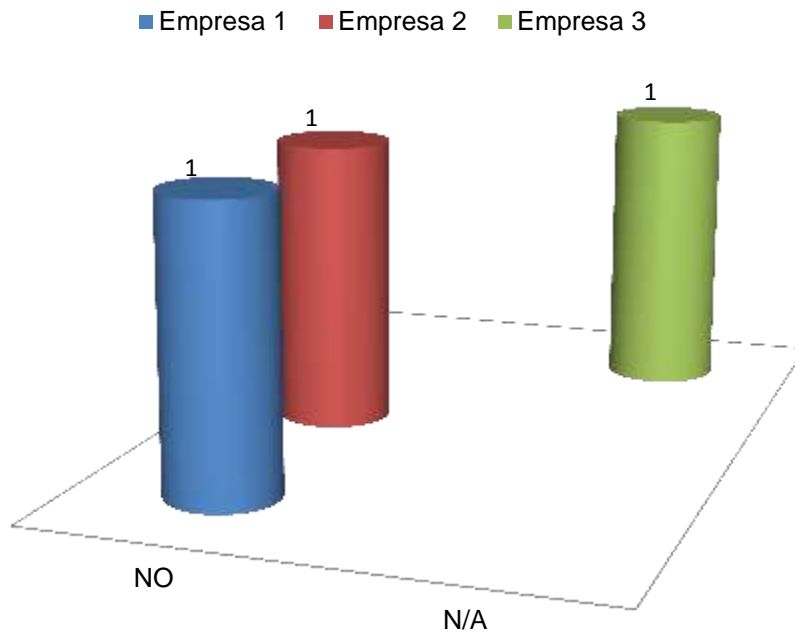
■ Empresa 1 ■ Empresa 2 ■ Empresa 3



Según se muestra en la gráfica ninguna de las 3 únicas empresas distribuidoras de calzado importado realizan un proceso de selección de personal, razón por la cual se considera que si de alguna manera lo aplican lo han de hacer empíricamente.

Pregunta 4.12

¿Cuenta la empresa con un formato de solicitud de empleo para utilizarse con los candidatos potenciales al momento de surgir una vacante?



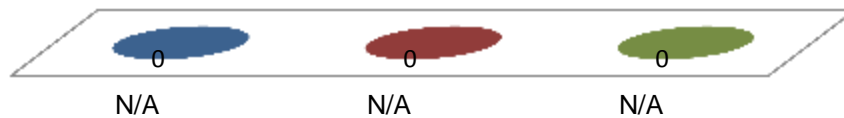
Esta gráfica expresa que ninguna de las empresas ha adoptado un formato propio de solicitud para los candidatos potenciales al momento de surgir una plaza vacante.

Para la organización esto representa la falta de automatización y un obstáculo para conocer más a fondo la experiencia profesional y datos del candidato que para la empresa pueden ser importantes, es evidente que el objetivo de este documento consiste en descubrir más sobre el candidato ya que como el curriculum es resumido, hay información del postulante que requiere de más aclaración.

Pregunta 4.13

¿Qué datos incluye la solicitud de empleo que es aplicada en la empresa?

■ Empresa 1 ■ Empresa 2 ■ Empresa 3

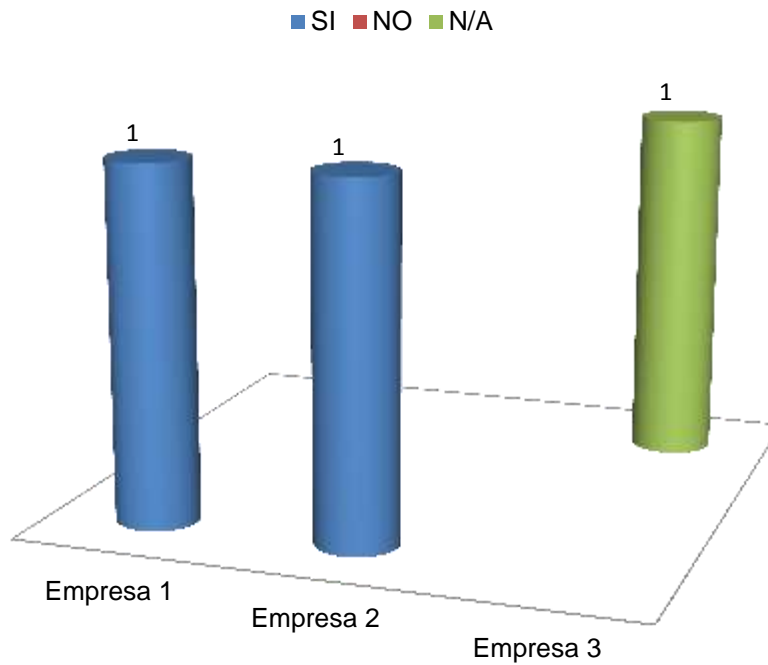


Ninguna de las dos primeras empresas cuenta con un formato de solicitud de empleo, en cuanto a la empresa No. 3 no se tiene información debido a que por ser negativa la interrogante no. 2 se suspendió la encuesta.

Se asume que la empresa al momento de surgir la vacante toman en cuenta nada más los datos que creen más importantes del aspirante, pero este documento carece en la mayoría, de toda la información que requiere la solicitud. Ignorando así que este escrito representa un papel importante para la formulación de las preguntas para la realización de la entrevista.

Pregunta 4.14

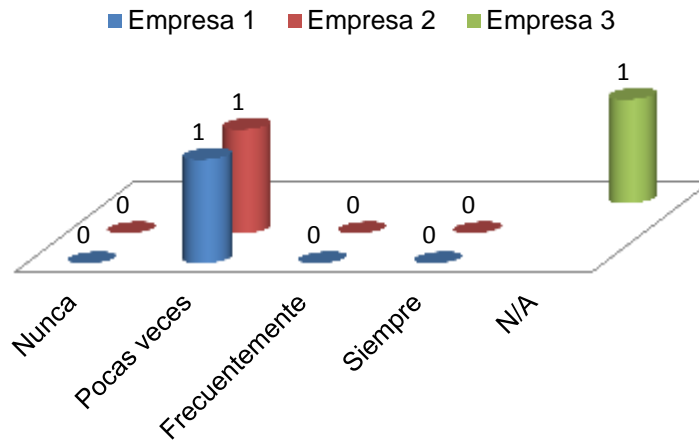
¿A los empleados que se integran a la empresa se les solicita Curriculum Vitae?



Sin duda la gráfica expresa que a los nuevos candidatos se les obliga o exige el documento de Hoja de Vida o Currículo para poder ver sus habilidades y destrezas, así como también para ver cómo ha sido su desempeño en otras empresas. Para la empresa es importante que exija al candidato un documento breve que dé a conocer los datos personales, las competencias y las experiencias laborales.

Pregunta 4.15

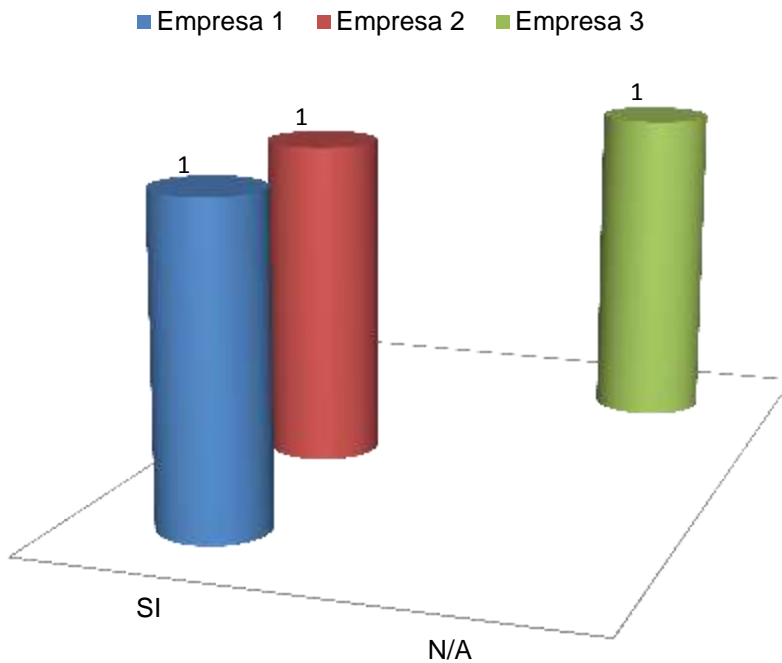
¿Se investigan los antecedentes penales y policíacos de los solicitantes?



Esta gráfica confirma que pocas veces son investigados los nuevos candidatos a plazas vacantes ya que no se suelen comprobar. Los datos reflejan la poca importancia que las empresas hoy en día le muestran a la investigación de los antecedentes o quizá la poca credibilidad que según ellos tienen como parte del proceso de reclutamiento y selección.

Pregunta 4.16

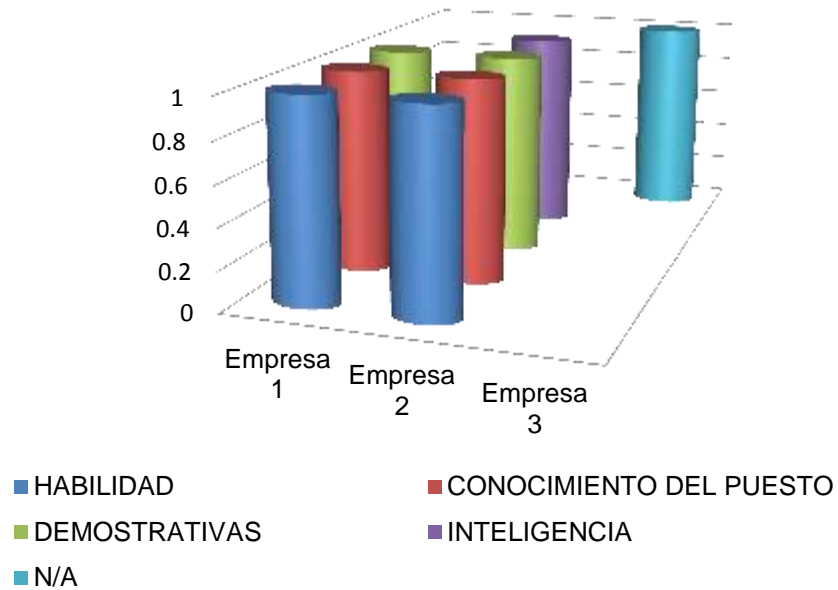
¿Se aplican las evaluaciones para ocupar las vacantes?



La gráfica muestra que dos empresas de tres, utilizan evaluaciones iniciales o entrevistas específicas para los candidatos a nuevos puestos. Esto con el fin de determinar las competencias de los candidatos a un puesto, estas pruebas por lo general se usan para determinar entre varios postulantes cual es el apto de todos para adecuarse al puesto de trabajo.

Pregunta 4.17

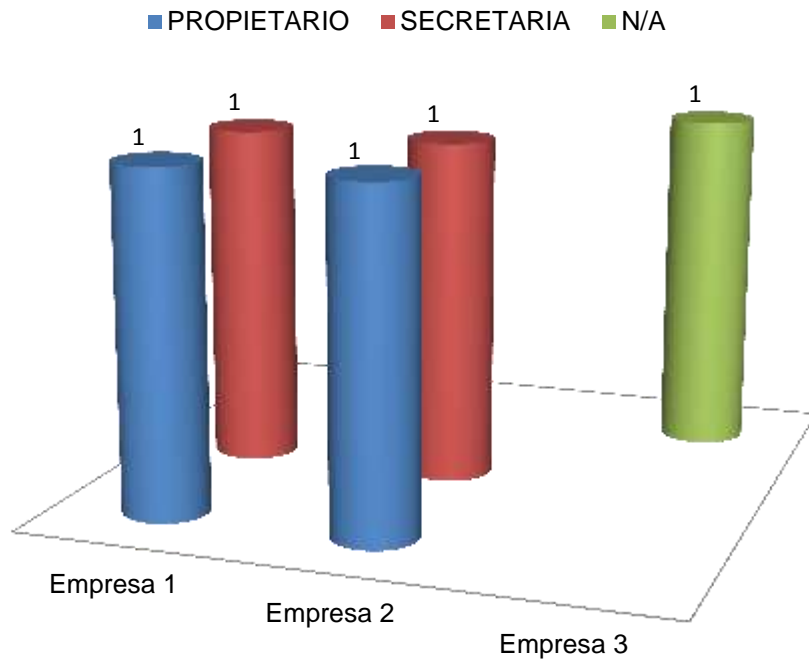
¿Qué tipos de pruebas psicométricas y técnicas utilizan para la selección de personal?



El tipo de pruebas psicométricas o bien las técnicas que utilizan las empresas para la selección de personal son: Habilidad, Demostrativas, conocimientos del puesto, inteligencia. Estas pruebas suelen ser las más utilizadas por estas empresas ya que determinan la capacidad del postulante para ocupar el cargo.

Pregunta 4.18

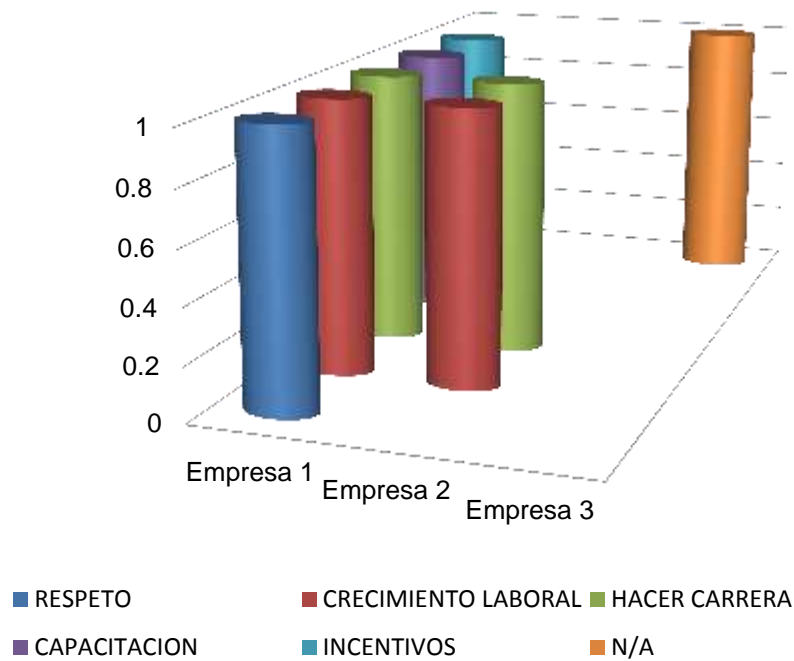
¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal?



Esta gráfica indica que tanto los propietarios como el departamento de secretaría son los promotores de los nuevos puestos, pues indica que tanto el reclutamiento como la selección del personal se realizan a través de estas dos áreas, por ser empresas pequeñas que aún no tiene establecido un departamento de recursos humanos o una persona que se encargue de realizar este proceso, son entonces ellos quienes realizan este proceso.

Pregunta 4.19

¿Qué condiciones mínimas debe de asegurar la empresa especialmente a los nuevos empleados para que no exista rotación?

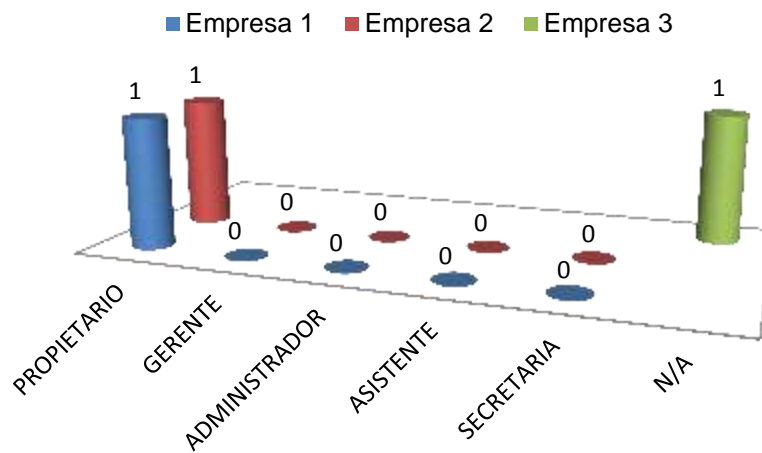


Esta gráfica indica que una de las empresas puede brindarle al interesado un lugar de respeto, que tenga capacitaciones, crecimiento laboral, que tenga oportunidad de hacer carrera dentro de la organización.

Otra empresa admite que lo que puede brindarle a un nuevo integrante es un crecimiento dentro de la empresa, o bien brindarle la oportunidad de hacer carrera.

Pregunta 4.20

¿Quiénes son las personas encargadas de tomar la decisión final de la contratación?



Sin duda ambas empresas concuerdan que quien toma la decisión para la contratación de un nuevo empleado es el propietario de la empresa.

Otras empresas que manejan gran cantidad de personal suelen dejarle esta labor al departamento de RRHH o bien a un asistente de esta área. En este caso por ser empresas pequeñas, es el propietario quien aplica esta acción, pues ambas empresas carecen de un departamento de RRHH.

Pregunta 4.21

PREGUNTA NO. 20	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
¿Qué aspectos, cree deben mejorarse al proceso actual de reclutamiento y selección de personal	Hasta el momento el momento el método utilizado no ha presentado inconvenientes	Quizá sea tener una guía que nos ayude a agilizar el proceso y que sea más eficiente y certero.	No aplica

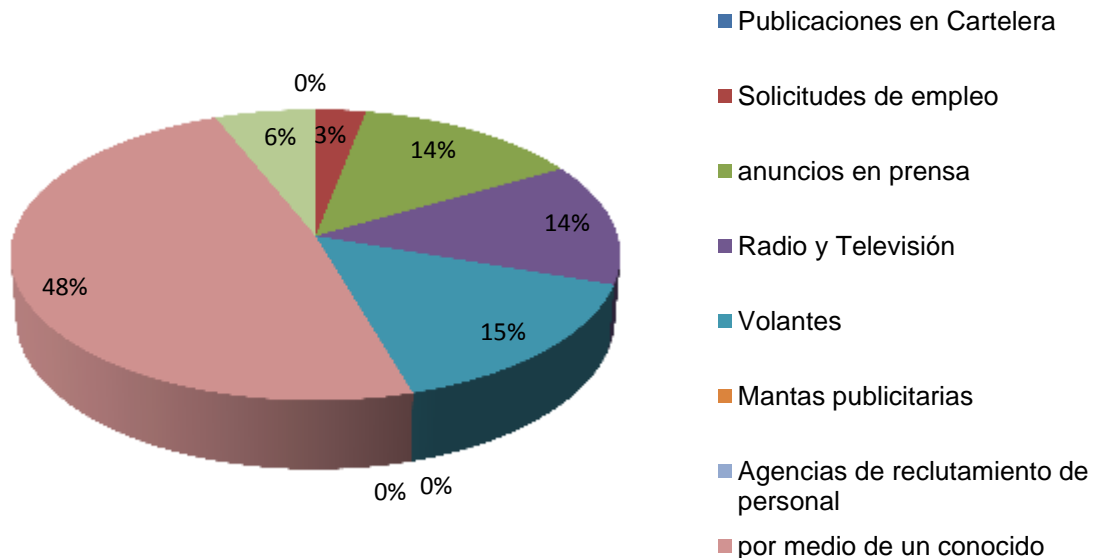
Sin duda aunque ninguna de las dos empresas cuenta con una guía que los oriente en el proceso de reclutamiento y selección. Una de estas empresas afirma no haber tenido ningún inconveniente en la manera en que utiliza el proceso actual, aunque este sea de una manera empírica.

Por otro lado la otra empresa documenta la necesidad de mejorar el proceso actual para hacerlo más eficiente y seguro.

Entrevista realizada a personal operativo

Pregunta 4.1

¿Cómo se entero de la plaza vacante?



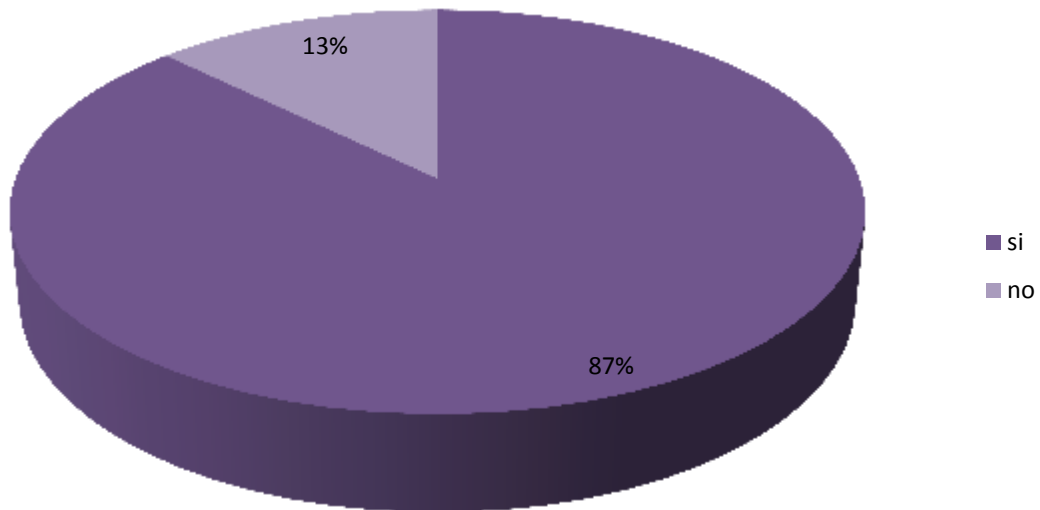
El principal medio utilizado por las empresas de calzado de Escuintla para dar a conocer una vacante es a través del rumor con un 48% a este medio hay que añadir la recomendación con un 6%, en donde las personas que tendrán acceso a la información de las vacantes serán conocidos, parientes o amigos de quienes ya laboran en la empresa.

En segunda instancia están los volantes con 15% cuyo mensaje tiene muy poca permanencia por cuanto se desechan casi inmediatamente por la mayoría de las personas que los reciben.

En tercera y cuarta posición están los medios escritos, radiales y televisivos con 14% cada uno de ellos, los cuales tienen una cobertura más amplia y abren la oportunidad de acceder a las vacantes a todas las personas de la comunidad.

Pregunta 4.2

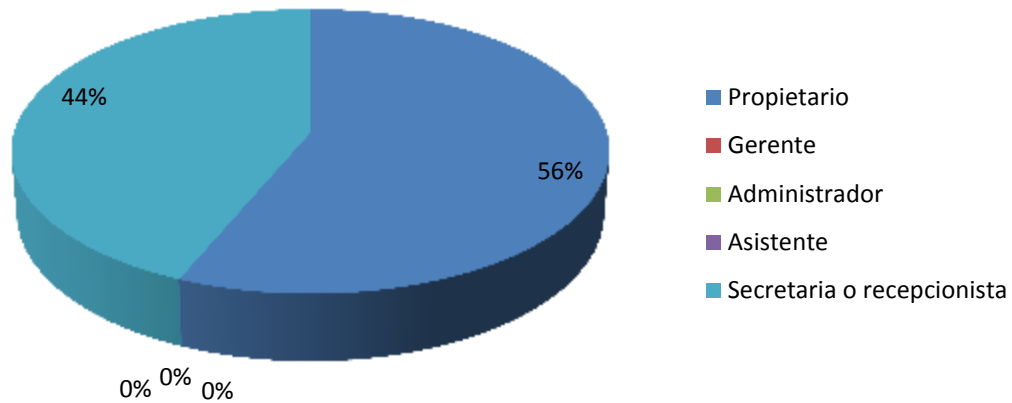
¿Se le realizó una entrevista preliminar?



Como se puede observar en los resultados obtenidos del estudio, el 87% de los encuestados afirmo que pasan por este proceso, esto significa que las empresas lo utilizan como principal medio para tener un primer contacto con el candidato, lográndose así un intercambio de información, opiniones y actitudes de una manera breve, el 13% no paso por este proceso que permite conocer rápidamente las actitudes del candidato o por razones de tiempo no se le pudo aplicar una preselección

Pregunta 4.3

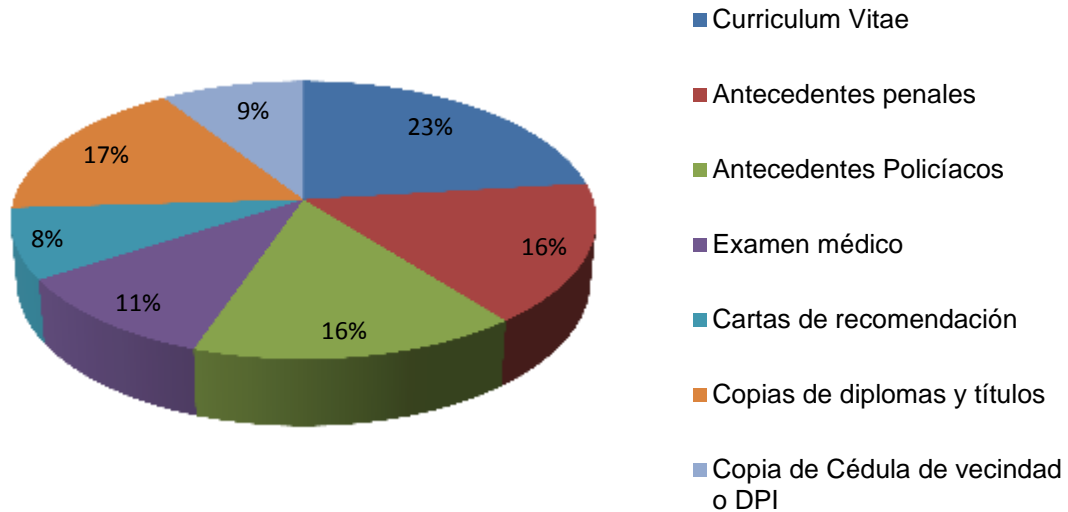
Indique ¿quien fue la persona que atendió su proceso de entrevista y selección?



El 56% de los encuestados afirmaron que la persona que realizó su proceso de entrevista y selección es el propietario, a esta instancia se le debe añadir que el 44% indica haber sido atendido por la secretaria, esto deja evidencia que en las empresas distribuidoras de calzado importado no existe un departamento o un gestor del valor del recurso humano que se dedique a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta 4.4

¿Qué papelería le fue solicitada para optar a la plaza?



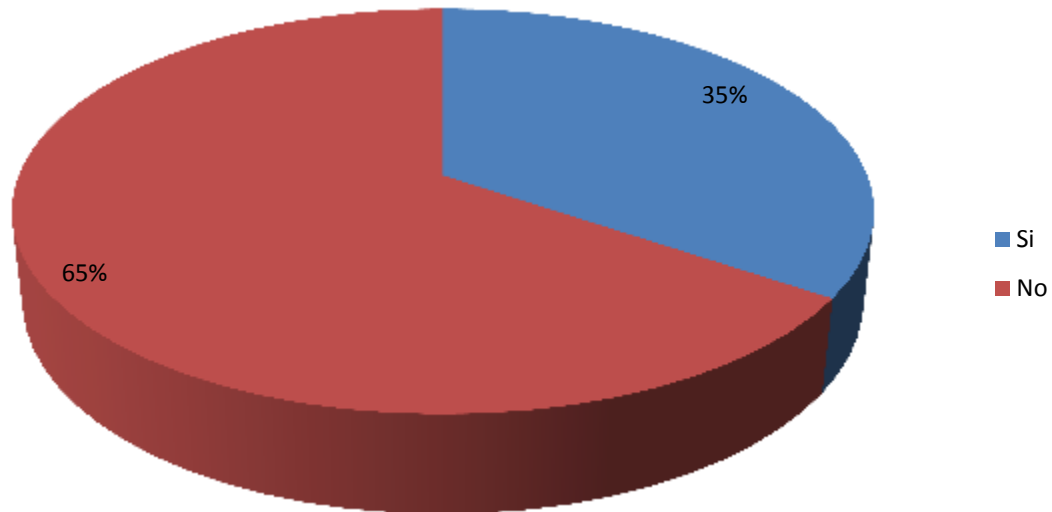
El documento primordial que es solicitado por las empresas es el curriculum vitae con un 23% el cual es utilizado para poder conocer los datos personales más importantes del aspirante al puesto a esto hay que complementar las copias de diplomas y títulos con un 17% en donde estos sirven como evidencia que respalde al candidato.

En tercer y cuarto punto se encuentran los antecedentes penales y policiacos ambos con un 16% documentos que respaldan la solvencia de asuntos judiciales y penales

En quinta posición está el examen médico con un 11% el cual representa el estado de salud del aspirante, seguido con un 9% los documentos que respaldan la información personal del candidato. En última posición con un 8% se encuentran las cartas de recomendación La empresa utiliza esta información para conocer al aspirante y sus capacidades laborales, hoy en día es muy típico pedir referencias o una valoración del candidato a empresas donde trabajo anteriormente y que sirve para verificar lo expuesto en el curriculum a pesar de esto, según se puede observar en los resultados, estas empresas no lo toman como algo importante en la papelería que se solicita al candidato para poder optar a una plaza vacante.

Pregunta 4.5

¿Llenó formulario de solicitud de empleo?

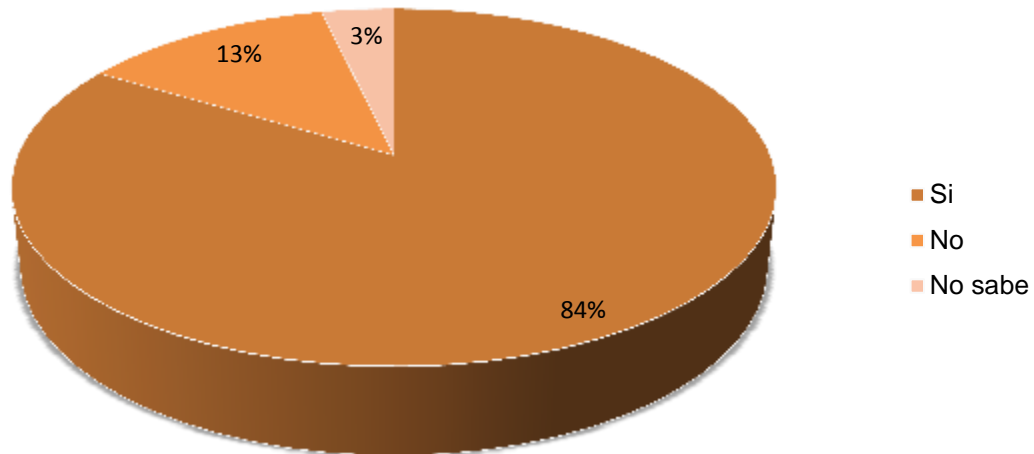


El 65% de la muestra indicó que ellos no realizaron este procedimiento, lo cual revela que las empresas no tienen un formato de solicitud de empleo o simplemente no le prestan mayor importancia como parte del proceso de selección. Siendo así el 35% de la muestra que admite haber llenado un formulario de solicitud, con este proceso se puede llevar a cabo una verificación de información parcial o completa del aspirante al puesto y conocer más a fondo datos importantes del candidato.

Estos resultados reflejan que las empresas mayormente no realizan este procedimiento ya que es notorio que representa un costo alto para la empresa el gastar en la papelería necesaria para realizar este documento.

Pregunta 4.6

¿Verificaron sus referencias laborales y personales?

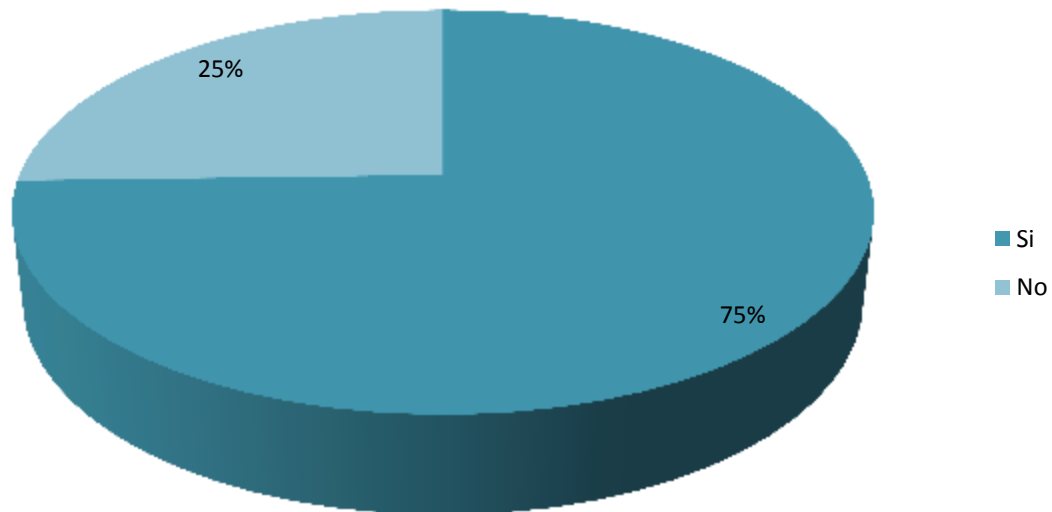


El 84% de la muestra afirmó que sí se verificaron sus referencias laborales y personales, esto indica que en muchos de los casos se comunicaron con sus referencias, el hecho de que las personas estén pendientes a esta llamada representa mucha importancia para el puesto al que aplican, tener buenas referencias no solo es importante para el aspirante sino que también para quien selecciona el personal ya que para el primero es un respaldo a su capacidad.

En segunda instancia con el 13% de la población encuestada indica que no se verificaron sus referencias, es importante que el empleador realice el control de referencias con cuidado para poder elegir al postulante adecuado, ya que de esta manera siempre podrá validar la información del curriculum y los logros del candidato en los trabajos anteriores. Y como último punto con un 3% de la población indicaron simplemente no saber si verificaron sus referencias

Pregunta 4.7

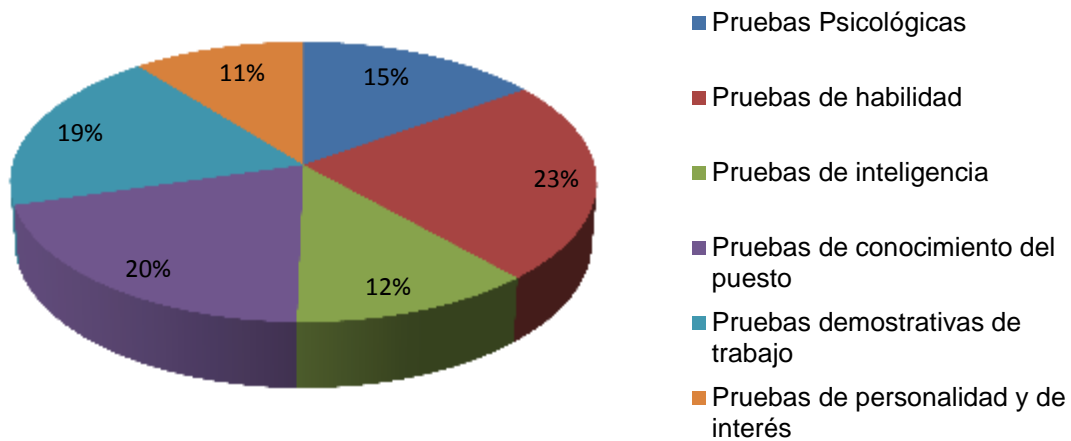
¿Se le realizaron pruebas al momento de aplicar al puesto?



Sin duda el 75% de las personas contratadas fueron sometidas a un proceso de selección por medio de pruebas que ayudaron en su momento a conocer las habilidades de cada uno de los trabajadores para que pudieran optar a la plaza disponible en ese momento, a este proceso hay que añadir el 25% en donde las personas negaron haber sido sometidas a las respectivas pruebas para poder aplicar al puesto, lo cual viene siendo para la empresa una limitante para conocer qué resultados se generan en la aplicación de las pruebas. Esto indica que como parte del proceso de selección, para poder aplicar a determinado puesto las empresas primero necesitan estar seguros del conocimiento que tiene el candidato acerca del puesto de trabajo a desempeñar o bien en qué áreas necesita mejorar.

Pregunta 4.8

¿Qué tipo de pruebas se le realizaron?

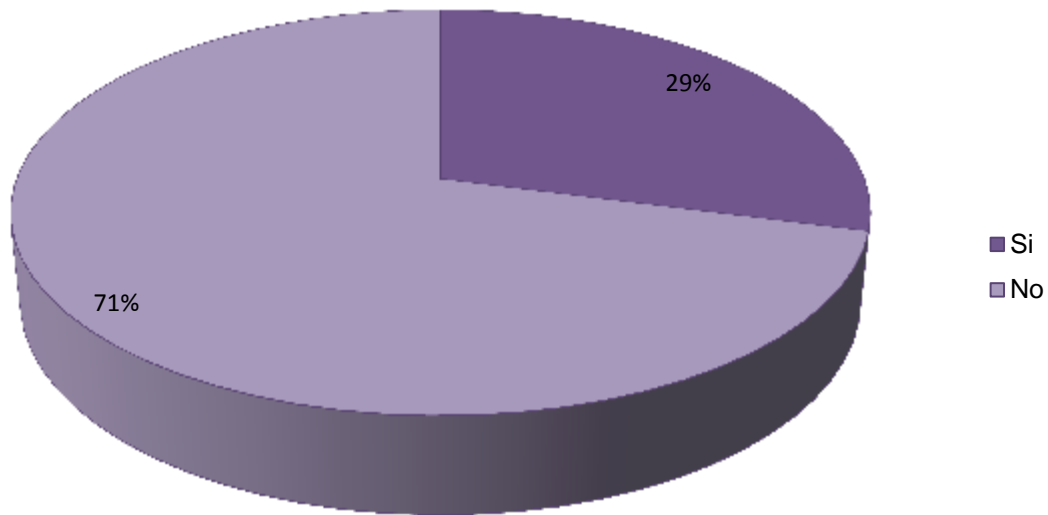


Sin duda las pruebas de habilidades siguen siendo las claves iniciales de todo proceso de contratación siendo el 23% que indica que a las personas se les aplicaron pruebas de habilidad para poder determinar si podían desempeñar el puesto, en segundo medio se encuentran las pruebas de conocimiento del puesto con un 20%, esta prueba predice el desempeño de un empleado en la aplicación de las actividades en el puesto requerido.

En tercer punto se encuentran con un 19% las pruebas demostrativas de trabajo, en donde se puede determinar el conocimiento de la persona en ese plaza vacante, con un 15% se encuentran las pruebas psicológicas que determinan la inteligencia, personalidad o aptitudes de la persona ante cualquier situación, siendo el 11 Y 12% las menos utilizadas por no considerarse un elemento muy esencial para la aplicación del puesto.

Pregunta 4.9

¿Se le realizó una entrevista de selección final?



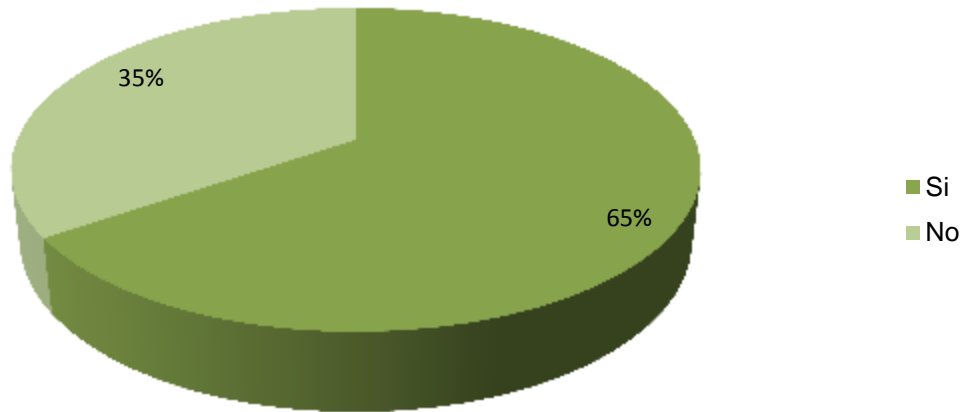
Sólo el 29% de la muestra admite que se le practicó una última entrevista de selección final, esta decisión por lo regular la toma el jefe de la empresa ya que es quien da el último visto bueno para que el candidato sea contratado

Siendo así el 71% de la muestra que admite no haber tenido que ser entrevistado al finalizar la selección para poder aplicar al puesto, esto indica que la persona encargada de realizar este proceso regularmente no se encuentra en disponibilidad para finalizar con este proceso o simplemente no le toman mayor importancia, por haber pasado y aplicado en las pruebas anteriores.

Debido a la ausencia del nivel superior, que es la persona que no ha evaluado al candidato tendrá que ser él contratante, quien por órdenes del gerente tome la decisión final.

Pregunta 4.10

¿Firmó contrato de trabajo?



Estos resultados muestran que el 65% de la población encuestada cuenta con un contrato formal de trabajo lo cual indica que la mayoría si fue contratada respetando un proceso de selección de acuerdo a las Normas y estándares del Ministerio de Trabajo.

A este paso tan importante hay que añadir un 35% en donde se demostró que las personas no firmaron un contrato formal de trabajo o bien únicamente fueron contratados por tiempo definido lo que los llevo a estar en ciertos convenios de palabra o contratación informal.

Por tanto, la ausencia de un contrato de trabajo representa para los trabajadores un inconveniente, pues no hay un documento que establezca los términos y condiciones de trabajo, y por no contar con este documento que ampare las compensaciones, beneficios, gratificaciones, entre otros, el trabajador no está protegido ante cualquier consecuencia a la hora de su terminación laboral.

V. CONCLUSIONES

En relación al proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas distribuidoras de calzado importado ubicadas en la cabecera de Escuintla se concluyó lo siguiente:

- Que las empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla, no tienen definido un proceso adecuado para realizar esta función, por lo cual han venido implementando procesos de forma empírica.
- Cuando se presenta una vacante, las empresas distribuidoras de calzado importado utilizan entre el reclutamiento interno el anuncio empleo, la oferta empleo y referencias de empleados para una pronta reubicación de personal
- Se logró determinar que también cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con una persona ajena a la empresa es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento externo, los más utilizados por las empresas son: periódicos, radio y televisión local, y los solicitantes por iniciativa propia que son personas que acuden a la empresa en busca de un empleo.
- Que las empresas para poder reducir los costos de reclutamiento, y evitar así gastos de anuncios, optan por utilizar más la fuente interna, logrando también un sano espíritu de competencia entre el personal, reconociendo que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran situaciones para merecerla.
- Que las empresas no tienen conocimiento de los pasos que integra la selección de personal, motivo por el cual afirman no realizar este proceso; pero se logró determinar que solo utilizan algunos de los pasos que requiere este proceso ya

que en su mayoría no se llevan a cabalidad, lo cual repercute en la adquisición de personal no calificado y que no cumple con los requerimiento de cada puesto.

- Que para determinar la capacidad profesional, intelectual, conocer la personalidad y poder evaluar las aptitudes de los candidatos las empresas distribuidoras de calzado implementan pruebas de habilidad, demostrativas de trabajo, de conocimiento del puesto y de inteligencia.

VI. RECOMENDACIONES

Al concluir el estudio bibliográfico y trabajo de campo acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas distribuidoras de calzado importado en el municipio de Escuintla como factor en la calidad y eficiencia de su personal, se recomienda lo siguiente:

1. Que las empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla, para poder atraer la mejor gente del mercado laboral, utilicen el proceso de reclutamiento como una alternativa que los ayude a localizar e invitar a los solicitante potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.
2. Que cuando se presente una vacante la empresa pueda determinar si amerita realizar un proceso de reclutamiento interno o externo ya que ambos presentan ventajas y desventajas que en su momento de no ser aplicado de forma correcta puede generar desmotivación entre los empleados
3. Que tomen en cuenta que muchas veces el reclutamiento interno no puede hacerse en términos globales dentro de la organización por lo que no es un procedimiento que aplica a todos los empleados y es aquí donde se da la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento externo.
4. Que se realice un proceso de selección adecuadamente ya que de esta manera puede brindar muchos beneficios a la empresa, tomando en cuenta que al personal recién ingresado a la empresa hay que integrarlo y formarlo, lo que exige tiempo y esfuerzo; pero los resultados finales compensarán esta inversión si se acierta con la persona idónea y se hace bien este proceso.
5. Que se apliquen las pruebas en las que sea fácil para la empresa, medir el rendimiento de una persona en un área determinada, es decir la habilidad para

desarrollar una tarea completa, el grado de destreza y conocimientos técnicos y prácticos relacionados con cada puesto de trabajo dejando ver la idoneidad de un candidato para desarrollar funciones específicas.

6. Utilizar los modelos de formatos propuestos para que existan registros organizados logrando así una mejor manipulación de la información en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así el fácil acceso en los datos obtenidos con anterioridad pero sobre todo que sirvan como apoyo en la clasificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

7. Se recomienda finalmente que la empresa tome en cuenta la importancia que tiene la creación de perfiles y descripciones de puestos, ya que estos son una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues usando como base un perfil de puestos se puede seleccionar al candidato ideal para ocupar el puesto, y logrando que con la persona adecuada en el puesto adecuado los propósitos y objetivos de la empresa tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles M. (2006) **“Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias”** cap. IV. Nueva edición, Ediciones Granica.

Álvarez (2006), **“Proceso de reclutamiento de personal en un hospital guatemalteco”**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Ávila (2006), **Proceso de selección interno de personal administrativo**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Barrientos (2005), **Manual de un proceso de reclutamiento en una empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos plásticos**, tesis Universidad Rafael Landívar

Castillo (2006), **Administración de personal un enfoque hacia la calidad**. (2ª. ed.) Colombia: Eds. ECOE

Chiavenato (2000), **Administración de recursos humanos** (5ª. ed.) Colombia Mc. Graw-Hill Interamericana S. A.

Chiavenato (2007), **Introducción a la teoría general de la administración**. (7ª. ed.) Colombia: Mc Graw-Hill

Chruden y Sherman (1985), capítulo II, **administración de personal** (9ª ed.) editorial CESA, México.

Dessler (2001), **Administración de personal** (8ª. ed.) México, editorial Prentice Hall

Estimaciones realizadas por la OFECOME de Guatemala en base a datos de la Gremial de Calzado de Guatemala y SIECA (2006). **Principales países importadores de calzado en Guatemala.**

García (2006), **“Guía de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada al transporte de carga pesada”**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Grados (2003), **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal** (2ª. ed.) México: Ediciones Manual Moderno

Gremial de calzado, (2006). **Distribución de la ocupación y número de empleos en la industria de calzado en Guatemala.**

Hernández (2004) **proceso de reclutamiento y selección de personal de la Banca de México**, de la universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, Fernández, y Baptista (2006), **Metodología de la investigación**, México, D. F. Mc. Graw-Hill

Leal (2009), **“Sistema de control y seguimiento basado en indicadores para evaluar la gestión del departamento de reclutamiento y selección de la dirección de recursos humanos**, tesis universidad nacional experimental Francisco de Miranda,

Leiva (2005), **“La influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal”**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Mejía (2005), **Reclutamiento, selección y contratación de personal para un hotel**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Milkovich George (2007), **Dirección y administración de recursos humanos**. Editorial South Western Publishig.

Mondy, W y Noe, R (2005), **Administración de Recursos Humanos**, (8ª. ed.), México. Editorial Pearson.

Padilla (2006), **proceso de reclutamiento de personal en una empresa distribuidora de diversos productos**, tesis Universidad Rafael Landívar.

Robbins (2005), **Gerencia de recursos humanos** (10ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, Colter, Huerta y Rodríguez (2009), **Administración, un empresario competitivo**, (2ª ed.). México: Pearson Custom Publishing.

Rodríguez, (2007), **Administración moderna de personal**. (7ª ed.), México: Eds. Thompson S.A.

Sastre, M. y Aguilar E. (2003), **dirección de recursos humanos un enfoque estratégico**, (1ª ed.), Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S. A.

Según Castro O. (2007), bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de Guatemala, ***los problemas con los que se enfrenta el propietario de la pequeña empresa de fabricación de calzado son.***

SIECA –Secretaría de Integración Económica Centroamericana (importaciones y exportaciones), (2006), **El comercio de calzado en Guatemala**.

Soto y Castro (2007), **reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo** de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en Santiago Chile

Werther y Davis (2000), **Administración de personal y recursos humanos**, (5ª ed.) México, editorial Mc. Graw-Hill.

Fuentes Electrónicas

Administración de jóvenes empresarios (2011), ***las fases de la entrevista*** disponible en:

http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_seleccion.pdf

Afrando y Barbero (2010), ***Antecedentes de la historia del calzado***, disponible en:

<http://zapatotirapie.blogspot.com/2010/11/calzado-y-salud-del-pie.html>

CIG (cámara de industria de Guatemala) (2010), **la industria de calzado en Guatemala** publicado en la revista industria y negocios, disponible en: <http://revistaindustria.com/?p=3046>

CIG. **Información general de Guatemala**, disponible en: <http://www.industriaguatemala.com/informacion-general-guatemala>

Corby (2009), **evaluación del curriculum** artículo disponible en: <http://www.bls.gov/es/ooq/resumes.pdf>

Enciclopedia colaborativa en la red cubana (EcuRed) (2013), disponible en: <http://www.ecured.cu/index.php/Calzado>

Instituto de PYME (2013), **el proceso de fabricación (producción y costos)** <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3654/Producci%C3%B3n-y-costos>

Moliner (2010), **el calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies**. Disponible en: http://keluchi-spren.blogspot.com/2010_11_01_archive.html

Según Arango R, (2012), **informe del proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas**, disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3978/286>

ANEXOS

Anexo 1

Universidad Rafael Landívar

Curso: Tesis II –Fase de investigación de campo-

Investigación: Reclutamiento y Selección



Dirigida a personal administrativo

ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre de la empresa: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: se le pide responder las preguntas que a continuación se presentan, la información solicitada es para conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la empresa, los datos proporcionados por su persona serán estrictamente confidenciales.

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?

2. ¿Realiza la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal?

(Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 4, caso contrario contestar únicamente la pregunta 3 agradeciéndole su colaboración)

Sí No

3. ¿Por qué no realiza un proceso de reclutamiento y selección?

4. ¿Cuenta la empresa con una guía estructurada que ayude al proceso de reclutamiento?

Sí No

5. ¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos para la contratación de empleados?

Sí No

6. Describa el proceso de reclutamiento que aplica la empresa

7. ¿Indique que métodos de reclutamiento interno utilizan para atraer personal a una plaza vacante?

- **Anuncio de empleo** (comunicar a los empleados el hecho de que existe un puesto vacante)_____
- **Oferta de empleo** (permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado)_____

- **Referencias de empleados** (Cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa)_____

- Otros, mencione:

8. Indique que métodos de reclutamiento externo utilizan para atraer personal a una plaza vacante:

- Anuncios (Periódicos, revistas, Internet, radio y televisión) _____
- Agencias de empleo (Privadas, públicas) _____
- Reclutadores (Se centran en las escuelas) _____
- Ferias de empleo (Presenciales, virtuales) _____
- Asociaciones profesionales _____
- Solicitantes por iniciativa propia _____

Otros, mencione: _____

9. ¿Qué fuente es la más utilizada?

- Reclutamiento interno _____
- Reclutamiento Externo _____
- Ambas _____

10. ¿Existe algún proceso establecido para la selección de personal?

Si (pasar a la siguiente pregunta) No (pasar a la pregunta 12)

11. Mencione la manera en que se realiza la selección de personal

12. ¿Cuenta la empresa con un formato de solicitud de empleo para utilizarse con los candidatos potenciales al momento de surgir una vacante?

Si (pasar a la siguiente pregunta) No (pasar a la pregunta 14)

13. ¿Qué datos incluye la solicitud de empleo que es aplicada en la empresa?

- Datos personales
- Estudios realizados
- Experiencia laboral
- Referencia Laboral
- Referencias personales
- Retención salarial
- Todas las anteriores

14. ¿A los empleados que se integran a la empresa se les solicita currículum vitae?

Sí No

15. ¿Se investigan los antecedentes policiacos y penales de los solicitantes?

- Nunca
- Pocas veces
- Frecuentemente
- Siempre

16. ¿Se aplican evaluaciones para ocupar las vacantes?

Si (pasar a la siguiente pregunta)

No (pasar a la pregunta 19)

17. ¿Qué tipos de pruebas psicométricas y técnicas utilizan para la selección de personal?

Pruebas de habilidad _____

Pruebas de inteligencia _____

Pruebas de conocimiento del puesto _____

Pruebas demostrativas de trabajo _____

Pruebas de personalidad y de interés _____

Otros, Mencione: _____

18. ¿Qué condiciones mínimas debe asegurar la empresa especialmente a los nuevos empleados para que no exista rotación?

Clima laboral de respeto total desde el primer día _____

Crecimiento laboral y profesional _____

Autonomía _____

Oportunidades de carrera _____

Entrenamiento interno y externo _____

Liderazgo participativo _____

Remuneración acorde con el mercado _____

Otros, mencione: _____

19. ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- Propietario
- Gerente
- Administrador
- Asistente
- Secretaria o recepcionista

20. ¿Quiénes son las personas que se encarga de tomar la decisión final de la contratación?

- Propietario_____
- Gerente_____
- Administrador_____
- Asistente_____
- Secretaria o recepcionista_____

21. ¿Qué aspectos, cree deben mejorarse al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.

Anexo 2

Universidad Rafael Landívar

Curso: Tesis II –Fase de investigación de campo-

Investigación: Reclutamiento y Selección



Cuestionario dirigido a personal operativo

ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre de la empresa: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: Con el fin de conocer el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, se le solicita responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible y eligiendo la opción que mejor describa su experiencia personal. La información proporcionada será estrictamente confidencial.

Cada pregunta le presenta varias opciones, por favor colocar una X en el cuadro que corresponda al de su elección.

1. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

- Publicación en Cartelera
- Solicitudes de empleo
- Anuncios en prensa
- Radio y Televisión
- Volantes
- Mantas publicitarias
- Agencias de Reclutamiento de Personal
- Por medio de un conocido

- Por recomendación
- Otros, mencione: _____

2. ¿Se le realizó una entrevista preliminar?

Sí No

3. Indique quien fue la persona responsable que atendió su proceso de entrevista y selección

- Propietario _____
- Gerente _____
- Administrador _____
- Asistente _____
- Secretaria o recepcionista _____

4. ¿Qué papelería le fue solicitada para optar a la plaza?

- Currículo Vitae _____
- Antecedentes penales _____
- Antecedentes policíacos _____
- Examen médico _____
- Cartas de recomendación _____
- Copias de diplomas y títulos _____
- Copia de DPI _____
- Otros, mencione: _____

5. ¿Llenó formulario de solicitud de empleo?

Sí No

6. ¿Verificaron sus referencias laborales y personales?

Sí No

7 ¿Se le realizaron pruebas al momento de aplicar al puesto?

Si (pasar a la siguiente pregunta) No (pasar a la pregunta 9)

8. ¿Qué tipo de pruebas se le realizaron?

Prueba Psicológica_____

Pruebas de habilidad _____

Pruebas de inteligencia_____

Pruebas de conocimiento del puesto_____

Pruebas demostrativas de trabajo_____

Pruebas de personalidad y de interés_____

Otros, mencione:

9. ¿Se le realizó una entrevista de selección final?

Sí No

10. ¿Firmo contrato de trabajo?

Sí No

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.

Anexo 3

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO, (EMPRESA 1)

1. ¿En la entrevista que se le realizó anteriormente, usted comento, que como medio de reclutamiento interno, usted utiliza el anuncio empleo, oferta de empleo y referencias de empleados; podría decirme de que manera los aplica?

Claro que si, regularmente cuando se realiza un anuncio empleo, es cuando ya sea por mi o mi secretaria se les hace saber a los empleados que existe una vacante, déjeme comentarle que en este caso se hace con doble intención, pues si los empleados tienen un conocido que puedan proponer se procede a iniciar con el procedimiento que nosotros aplicamos para contratarlo, en cuanto a la oferta empleo, ya se dio el caso que cuando mi esposa ocupaba el puesto de secretaria y abandono el puesto por razones personales, una de las vendedoras de tienda al enterarse de la plaza me dijo que ella podía realizar esa función, y hasta la fecha se encuentra trabajando en ese puesto.

En cuanto a la referencias de empleados para mí, viene siendo como en la primera opción pues como le comentaba que cuando se hace el anuncio empleo los empleados proponen a más de algún conocido, eso si nunca he permitido que trabajen familiares, lo relaciono con la primera pues según entiendo la referencia de empleados es cuando estos anuncian con gente de afuera que hay una plaza vacante en alguna de las tiendas.

2. ¿en cuanto al medio de reclutamiento externo según el inciso a de la pregunta no. 8 menciona los periódicos, revistas, internet, radio y televisión, cuál de esos medios es el que más utiliza?

Los periódicos únicamente con los alumnos de último año de mercadotecnia que vienen a ofrecer anuncios de un periódico que ellos realizan dos veces en su

ciclo escolar, pues sacar un anuncio en otros periódicos nos representa un costo muy alto. En cuanto a la radio y televisión se utiliza los locales, es decir las emisoras que más escuchan en Escuintla.

3. ¿Según la respuesta a la pregunta no. 10 usted indico que no realizan un proceso de selección, sin embargo en las respuestas obtenidas de la encuesta realizada al personal operativo ellos indican que se les han realizado entrevistas preliminares y pruebas, indicando también que en algunos casos han llenado la solicitud de empleo, sin embargo, la persona que se encarga de contratar al personal que en este caso es usted o su secretaria, a los empleados que se integran a la empresa se les solicita curriculum vitae, se investigan antecedentes penales y policiacos entre otras,?

Según entiendo, y si no es así corríjame usted, un proceso es una serie de pasos establecidos que se llevan a cabo sin interrupción alguna, porque si no dejaría de ser un proceso; nosotros aplicamos algunos de estos pasos, regularmente la que más lo hace es mi secretaria y en algunos casos yo inicio con el proceso, en ocasiones ya no se le da seguimiento por razones de tiempo y de que también no tenemos un método a seguir, entonces por esta razón yo le indique que no realizamos un proceso de selección.

NOTA: es evidente que la manera en que ellos realizan sus procesos es empírica.

4. En la pregunta No. 13 usted indico que la empresa no cuenta con un formato de solicitud de empleo, sin embargo en la encuesta aplicada al personal operativo de la empresa, algunos de sus empleados afirmaron que sí llenaron una solicitud de empleo.

Claro, en algunos casos se les pide información como por ejemplo, nombre, No. De identificación personal, dirección, teléfono, en algunos casos estado civil, lugares donde han trabajado anteriormente; pero a mi criterio, solo esa información no es la que requiere una solicitud de empleo, he tenido la intención de realizar un formato pero no lo he hecho por falta de tiempo, déjeme comentarle

también que muchas veces esa información se toma a mano y otras se llena en un archivo de Excel en la computadora, por esa razón los trabajadores lo han de considerar como una solicitud de empleo.

5. Según la pregunta No. 18 usted indicó que realiza pruebas psicométricas y técnicas entre las que usted menciona están, pruebas de habilidad, de conocimiento del puesto y demostrativas de trabajo, pero según sus trabajadores indican que se les realizaron más de las que usted menciona ¿por qué cree que ellos hayan dicho esto?

Quizá haya sido por el bajo nivel académico que tienen algunos de los trabajadores y no lograron interpretar las opciones que se figuraban en la encuesta.

NOTA: se les pregunto a 4 de los trabajadores que indicaran que entendían ellos de las opciones que se les daban en la pregunta No. 7 de la encuesta dirigida al personal operativo, y, efectivamente, ellos relacionaban un inciso con otro creyendo que significaban lo mismo.

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO (EMPRESA 2)

1. ¿En la entrevista que se le realizó anteriormente, usted comento que como medio de reclutamiento interno, usted utiliza el anuncio empleo, y referencias de empleados; podría decirme de que manera los aplica?

Cuando surge un puesto, por medio de mi secretaria se les anuncia a los empleados que hay una vacante esto con el fin de que si creen ellos poseer las habilidades para dicho puesto lo puedan aplicar, por ejemplo esto se da más que todo en los puestos de encargado de tienda o vendedores, en el caso de los vendedores, quizá solo en 3 ocasiones el personal de bodega a aplicado para la plaza de vendedor de tienda; en cuanto a las referencias de empleados, se da cuando los mismos trabajadores de la empresa nos refieren a algún conocido.

2. ¿en cuanto al medio de reclutamiento externo según el inciso a de la pregunta no. 8 menciona los periódicos, revistas, internet, radio y televisión, cuál de esos medios es el que más utiliza?

El que más utilizo es radio y televisión local, pero regularmente se hace cuando estos ofrecen promociones que se adapten a las necesidades de la empresa, pues resultan una inversión alta para nosotros, como lo es el caso de los periódicos, pues sólo lo usamos cuando los estudiantes de mercadotecnia vienen a ofrecer sus servicios, pues publicar un anuncio en la prensa libre y otros periódicos reconocidos resulta un gasto elevado.

3. ¿Cómo se da el proceso de solicitantes por iniciativa propia en su empresa?

Cuando en determinado momento surge una vacante y se acercan personas a solicitar empleo sin ni siquiera imaginarse que en ese momento haya una plaza

disponible, si no hubiere ninguna vacante, se guarda el expediente y se le da uso cuando sea necesario.

4. ¿Según la respuesta a la pregunta no. 10 usted indico que no realizan un proceso de selección, sin embargo en las respuestas obtenidas de la encuesta realizada al personal operativo ellos indican que se les han realizado entrevistas preliminares y pruebas, indicando también que en algunos casos han llenado la solicitud de empleo, sin embargo, la persona que se encarga de contratar al personal que en este caso es usted o su secretaria, a los empleados que se integran a la empresa se les solicita curriculum vitae, se investigan antecedentes penales y policíacos entre otras?

Lo que sucede es que no hay una persona que se encargue únicamente a lo que concierne a recursos humanos, y conocimiento al 100% de lo que es un proceso de selección no lo tengo al menos la manera en que hay que realizarlo, el reclutamiento es lógico que cuando hay una vacante si yo quiero que la gente sepa que hay una plaza pues simple y sencillamente lo anuncio de una u otra manera, pero en sí, saber qué pasos integra y que orden se le debe seguir al proceso de selección, ni yo, ni mi secretaria los tenemos, sin embargo, si es cierto que aplicamos algunos de los pasos que se indican en el cuestionario pero no siempre se terminan, entonces a mi saber no lo considero como un proceso.

5. En la pregunta No. 13 usted indico que la empresa no cuenta con un formato de solicitud de empleo, sin embargo en la encuesta aplicada al personal operativo de la empresa, algunos de sus empleados afirmaron que sí llenaron una solicitud de empleo.

Según tengo conocimiento, en la solicitud de empleo, además de datos personales se le solicita al candidato mucha más información, cosa que acá en la empresa no se hace y mucho menos que el candidato firme este documento. En realidad no le sabría decir porque los trabajadores indicaron que sí llenaron este documento porque al candidato se le piden datos que se integran al sistema pero que al final nos sirven para tener un banco de datos.

6. ¿Ha pensado en realizar un formato que cumpla con todos los requisitos que debe de tener una solicitud de empleo?

Somos una empresa que como cualquier otra tiene la visión de crecer y expandirse en el mercado, sin embargo estoy consciente que para lograr este paso tan importante necesito implementar más personal a mi empresa, ya que me he dado cuenta que las tareas que estoy realizando son tantas que a veces se me complica mucho llevarlas a cabo, pues por ser el dueño tengo un sin número de planes por realizar, iniciando por contratar una persona que sepa todo lo que tiene que ver con recursos humanos, y se encargue de todo lo que concierne a ese departamento. Por lo tanto, sí quiero y debo implementar no solo un formato, sino que también más, personal, y así poder delegar tareas.

7. Según la pregunta No. 18 usted indicó que realiza pruebas psicométricas y técnicas entre las que usted menciona están, pruebas de habilidad, de inteligencia, conocimiento del puesto y demostrativas de trabajo, pero según sus trabajadores indican que se les realizaron más de las que usted menciona ¿por qué cree que ellos hayan dicho esto?

Le cuento que por un tiempo tuve la oportunidad de tener acá en la empresa a un grupo de jóvenes universitarios que tenían que realizar un proyecto, el cual era realizar una serie de pruebas a los trabajadores de la empresa, y la realidad es que yo casi nunca les realizó pruebas a mis empleados sin embargo creí que no me perjudicaba en nada negarles la entrada a estos jóvenes al contrario, era un beneficio para mi empresa, pues según ellos al finalizar este proyecto me mandarían vía correo electrónico un informe con los resultados obtenidos y los formatos que utilizaron para evaluar el desempeño de los empleados, sin embargo nunca recibí dicho correo quizá por eso algunos de los empleados asumieron que las pruebas eran por parte de la empresa.

Anexo 4

PROPUESTA

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO IMPORTADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA”

INTRODUCCIÓN

La propuesta que a continuación se presenta es una sucesión de pasos por medio de los cuales se organiza de manera propicia todo el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla.

Se ha diseñado la presente propuesta para desarrollar e incrementar la calidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal y por ende el éxito de la empresa dentro de este proceso organizacional y administrativo.

La propuesta consta de varios formatos de importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, realizando más adelante una breve descripción y presentación del mismo, los cuales se encuentran plasmados como anexos del proyecto

La finalidad de la propuesta consiste en implementar una guía de reclutamiento y selección de personal para empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla, la cual será de gran utilidad para el desarrollo, crecimiento y productividad de una organización. El contenido puede ser adaptado y mejorado de acuerdo a las necesidades de las distribuidoras de calzado, de tal manera que constituyan herramientas básicas enfocadas al logro de los objetivos planeados.

OBJETIVOS

Objetivo general:

- Definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso para asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas, cumpla los requisitos definidos de cada puesto.
- Aumentar el rendimiento de las empresas distribuidoras de calzado importado a través de la utilización del proceso de reclutamiento y selección en la contratación de su personal.

Objetivos específicos:

- Que las empresas a través del proceso de reclutamiento y selección de personal logren contratar personal calificado en cada una de sus áreas.
- Que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea proyectado como herramienta fundamental dentro de la misma empresa, persiguiendo la contratación idónea de colaboradores capaces de cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Descripción de la propuesta**

El proceso sugerido deberá ser manejado por personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal. El proceso define los pasos para reclutar y seleccionar personal y está diseñado para asegurar la calidad del recurso humano por la empresa.

El procedimiento tiene una orientación basada en procesos, por lo que es necesario identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, una ventaja del enfoque del

proceso es el control continuo que proporciona sobre los vínculos de cada paso entre sí.

En el proceso se indican varios formatos, estos con el fin de facilitar la obtención de información precisa de los candidatos, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Requisición de personal
- b) Solicitud de empleo
- c) Verificación de papelería para expediente
- d) Entrevista preliminar
- e) Evaluación
- f) Aplicación de pruebas
- g) Entrevista de selección
- h) Verificación de referencias laborales y personales
- i) Evaluación del seleccionador e informe de selección
- j) Notificación y contratación.

A. Requisición de personal:

El encargado del proceso de reclutamiento y selección, recibe del encargado de área una requisición de personal que es un documento que contiene la información sobre el nombre y número de plazas que se necesita cubrir, información general del puesto, la fecha en que se necesita quede cubierto, departamento, horario y sueldo; además de especificaciones adicionales si fuera necesario como:

- a) Requerimientos personales: agrupa las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente.
- b) Requerimientos técnicos: son exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante del puesto.
- c) Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se requieren para los puestos de jefatura o responsables de personal subalterno.

B. Solicitud de empleo:

Esta es entregada a las personas cuando llegan a la empresa a solicitar empleo, una solicitud de trabajo debe contener la siguiente información:

- **Información general de solicitante:** nombres, apellidos, edad, fecha y lugar de nacimiento, número de DPI o documentos de identificación, dirección actual, número telefónico, estado civil, peso, altura, religión (opcional), número de NIT, tipo de licencia de conducir (si la tuviera), tipo sanguíneo, etc.
- **Información sobre estudios:** esta deberá contener nombre de la institución educativa, año en que terminó y el título o diploma que obtuvo.
- **Información general de empleos anteriores:** nombre de la empresa (empezar por el último trabajo), dirección y número telefónico. Nombre del puesto que desempeño últimamente. La fecha en que ingreso y se retiró de dicha empresa, el salario, el nombre del jefe inmediato y la razón por la que termino la relación laboral. (se debe dejar por lo menos tres espacios para este tipo de información). Esta información deberá ser corroborada luego en la entrevista y en las referencias laborales.
- **Información socioeconómica y familiar:** nombre, edad y ocupación, lugar de residencia de cónyuge (si lo hubiera), hijos (si lo hubiera), padres y hermanos, responsabilidades económicas; tipo de vivienda (casa propia o alquilada, vive con parientes), bienes que posee (casa, carro, terrenos, etc.) esta información es necesaria para corroborar si el salario que devengará será suficiente para cubrir gastos.
- **Información general sobre salud:** enfermedades recientes, enfermedades crónicas o alergias, si usa o no anteojos, etc.
- **Referencias personales:** los nombres de por lo menos tres personas que puedan dar referencias personales del solicitante.

Al revisar una solicitud de trabajo se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos

- ✓ Observar el orden y limpieza con que fue completado.

- ✓ Revisar fechas de trabajos anteriores, para verificar si coinciden con las cartas laborales entregadas.
- ✓ Revisar las fechas de ingreso y egreso de los trabajos anteriores y los motivos por los que ha cambiado de trabajo, así se podrán evaluar elementos como estabilidad laboral.

C. Verificación de papelería para expediente:

Este documento, contiene información acerca de la papelería que el solicitante esta adjuntando para la solicitud del empleo, en este instrumento debe de verificarse y registrarse toda aquella papelería que el postulante está anexando así como aquella que todavía está en trámite según fuera el caso, respetando las fechas establecidas por la empresa para la entrega del resto de la papelería

D. Entrevista preliminar:

Luego de que el solicitante completa la solicitud, se realiza una entrevista preliminar, que sirve para corroborar los datos proporcionados por el solicitante en la solicitud de trabajo, así como también asegurarse de que el candidato llene los requisitos del puesto para la que está aplicando.

Se verificará la papelería dada por el solicitante y se realizará una revisión minuciosa de esta papelería para corroborar que no esté alterada o falsificada.

E. Evaluaciones:

Luego de la entrevista preliminar los solicitantes que son seleccionados serán citados para una serie de evaluaciones, las cuales ayudarán a indagar un poco más sobre aspectos del candidato que no se pueden verificar en la entrevista, estas pueden ser:

- ✓ Evaluaciones psicológicas: mide habilidades, aspectos de personalidad e inteligencia, entre otros aspectos.
- ✓ Pruebas técnicas o de trabajo: mide los conocimientos, capacidades y habilidades que el puesto requiere, el encargado del proceso de selección se ocupará y coordinará con los jefes de departamento para realizar un formato en el que se incluirán todos los aspectos o habilidades que sean necesarios

evaluar, tomando como base principalmente la descripción de puestos; a cada aspecto a evaluar se le dará una calificación y esta se aplicará previamente a la persona que vaya a optar al puesto con el fin de validarla.

F. Aplicación de pruebas

Estas son parte de un comportamiento observado de una persona; determina comportamientos habituales significativos o futuros, son pruebas estandarizadas con normas, que tienen una correlación y validez que se pueden expresar cualitativa y cuantitativamente en el momento de la prueba.

Existen diferentes tipos de pruebas, entre estas están:

- ✓ **De conocimiento:** evaluación de conocimientos generales.
- ✓ **De inteligencia:** mide la capacidad de aprender, percibir la relación entre conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a cabo en la práctica.
- ✓ **De aptitudes:** demuestra las aptitudes que tiene un individuo para un puesto determinado.
- ✓ **De personalidad o proyectivas:** mide el comportamiento de una persona en determinada situación

Aplicación de pruebas técnicas

- ✓ Vendedores de tienda: realizar un simulacro de venta de un producto, utilizando estrategias de venta y la realización de una exhibición de calzado.
- ✓ Secretaria: todo lo concerniente a control de oficina.
- ✓ Bodegueros: todo lo relativo a bodega.

Aspectos a tomar en cuenta en las pruebas técnicas

- ✓ Establecer un tiempo para la realización de la prueba.

- ✓ Preparar el ambiente, el evaluador deberá romper el hielo y crear un ambiente de confianza para evitar que el evaluado este nervioso.
- ✓ Observar al evaluado y anotar al final si hubiera alguna observación sobre él.
- ✓ Exámenes médicos: determina la condición de salud del evaluado, si el abastecimiento será realizado a nivel corporativo, se podría contratar un médico, o si la empresa cuenta ya con un médico de planta, este realizará el chequeo general del evaluado. Si fuere ajeno a la empresa esta será responsable de realizar los pagos.

G. Entrevista de selección:

La coordinación de las entrevistas con los jefes de unidad corresponde al órgano reclutador, con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y la unidad interesada en ellos

H. Verificación de referencias laborales y personales:

Luego de realizar las entrevistas se procede a la verificación de referencias laborales y personales, esto se hace con el propósito de corroborar la información dada por los candidatos en la solicitud de empleo

Recomendaciones para la solicitud de referencias:

- ✓ Son importantes pero no son significativas, ya que seguramente los candidatos darán nombres de personas conocidas, las cuales no darán malas referencias del candidato.
- ✓ Si una persona fué despedida indagar la razón de su despido.
- ✓ Verificar si la persona que ha dado la información ocupa realmente el puesto que dice ocupar.

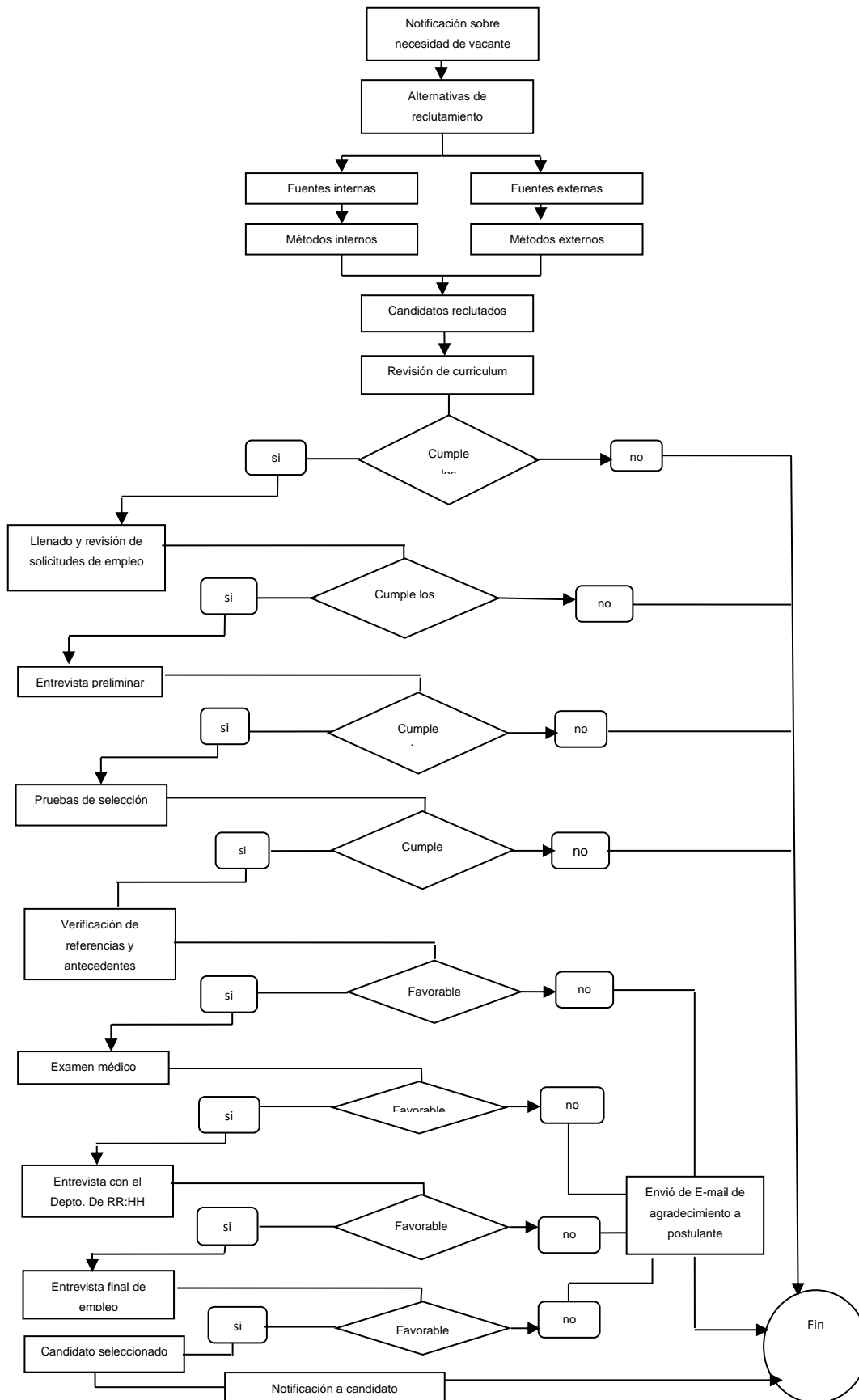
I. Informe de selección:

El seleccionador basándose en las entrevistas, pruebas y referencias escoge de entre los mejor calificados a por lo menos tres candidatos, de estos se realizará un informe de selección y se enviará al futuro jefe inmediato, quien los entrevistará y escogerá al que más le convenga y será el jefe inmediato quien tome la decisión de contratarlo.

J. Notificación y contratación:

Ya tomada la decisión final, el encargado de selección de personal se comunicará vía telefónica con los candidatos o candidato que fue elegido y se procede a la contratación. Los no contratados son candidatos potenciales para futuras plazas

Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal de las empresas distribuidoras de calzado de la cabecera departamental de Escuintla



LOGO

**FORMATO DE REQUISICIÓN
DE PERSONAL**

Fecha de solicitud

Día	Mes	Año

Nombre de la plaza a cubrir: _____

No. de cupos:

Fecha límite para cubrirla: _____

Nombre y puesto del jefe inmediato: _____

MOTIVO DE LA REQUISICIÓN

Retiro/renuncia empleado

Reemplazo maternidad/incapacidad

Nuevo cargo

Puesto temporal

Observaciones: _____

TIEMPO DE VINCULACION CON EL PUESTO

Jornada tiempo completo

Horario laboral requerido

Jornada medio tiempo

Fecha de inicio de labores

REQUISITOS DEL PUESTO

Edad

Sueldo

Sexo

M

F

Edad máxima

Edad mínima

Estado civil

Soltero

Casado

Experiencia:

Tipo de experiencia

Principales actividades del puesto:

Manejo de equipo:

Habilidades:

 **Autorizaciones**

Nombre de quien solicita: _____ Puesto _____

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Vo. Bo. De R. H. _____ Nombre: _____ Fecha de recibido de R.H. _____

LOGO

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha de solicitud

Día

Mes

Año

FOTO

Por favor proporcione los datos que se le solicita a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir adicionales en caso fuera necesario.

 **DATOS PERSONALES**

Nombres:	Apellidos:	Edad:	Sexo:	Estado civil:
Lugar y fecha de nacimiento:	Nacionalidad:	Teléfonos:	DPI:	
Dirección actual	Nit:	Tipo sanguíneo:		
Peso:	Altura:	Tipo de licencia de conducir:		
Correo electrónico:	Profesión:	No. De afiliación IGSS:		

 **INFORMACIÓN SOBRE SALUD**

ENFERMEDADES RECIENTES	CRÓNICAS O ALÉRGICAS	USA ANTEOJOS


 **FORMACIÓN ACADÉMICA**

Señale el grado que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.


NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	GRADO OBTENIDO
Universidad		
Diversificado		
Básico		
Primaria		

 **ESTUDIOS ACTUALES**

CARRERA	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CURSO O SEMESTRE	DIAS DE CLASE	HORARIOS

 ESTUDIOS ESPECIALES

CURSOS SEMINARIOS O TALLERES	FECHA	DURACIÓN	INSTITUCION DONDE FUERON IMPARTIDOS

 EXPERIENCIA LABORAL

Sírvase proporcionar la información que se le solicita a continuación, empezando por su último empleo.

Empresa

Teléfono Fecha de inicio Fecha de salida

Jefe inmediato Puesto

Ocupación:

Descripción de actividades principales

Motivo del retiro

Último salario devengado:

Empresa

Teléfono Fecha de inicio Fecha de salida

Jefe inmediato Puesto

Ocupación:

Descripción de actividades principales

Motivo del retiro

Último salario devengado

Empresa

Teléfono Fecha de inicio Fecha de salida

Jefe inmediato Puesto

Descripción de actividades principales

Motivo del retiro

Último salario devengado

AFICIONES, DISTINCIONES O PASATIEMPOS

¿Qué aficiones o pasatiempo practica usted?

¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted?

REFERENCIAS PERSONALES

Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

 **SITUACION ECONOMICA**

¿La casa donde habita es propia, de su familia o paga renta? Pago mensual

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

¿Posee automóvil? Marca Modelo ¿Ya está pagado?

 **CONDICIONES DE TRABAJO**

Fecha en que puede empezar a trabajar Puesto al que aplica

Expectativa salarial

Yo _____ certifico que toda la información que he proporcionado con el propósito de solicitar y obtener empleo en esta empresa; es verdadera, completa y correcta. Autorizo a la empresa distribuidora de calzado importado a hacer las investigaciones correspondientes, y entiendo que si se haya cualquier información falsa o incorrecta, será causa suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud o contrato ya establecido (artículo 77 inciso 1 del código de trabajo). Entiendo que los datos proporcionados servirán para optar al puesto que corresponda según mi perfil, aptitudes y situación actual. Entiendo y acepto que esta solicitud no constituye ningún acuerdo o contrato de empleo. Acepto que la empresa se reserve el derecho a retener los documentos que haya presentado junto a esta solicitud.

Firma _____

Fecha _____

LOGO

**VERIFICACIÓN DE
PAPELERIA PARA
EXPEDIENTE**

Fecha del expediente

Día	Mes	Año

Nombre del solicitante: _____

Puesto: _____

DOCUMENTO	ESTADO			Papelería entregada completa	Firma y fecha	Papelería entregada pendiente	Firma y fecha
	S	P	T				
Curriculum							
Solicitud de empleo							
Fotografía							
Fotocopia de DPI o cédula							
Antecedentes penales							
Antecedentes policíacos							
Cartas de recomendación							
Certificado/título de estudio							

OTROS: _____

NOTA: la fecha límite para entrega de papelería pendiente es de 8 días, si es por trámite, entregar copia de trámite y otorgar original según lo requiera el caso.

Yo _____ me comprometo a entregar la papelería según las cláusulas establecidas por la empresa.

S = si

P= pendiente

T= en trámite

LOGO

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Fecha de la entrevista

Día	Mes	Año

Nombre completo: _____

Instrucciones:

Marque con X sus observaciones con respecto al entrevistado

Presentación personal

- a) Desaseado y desagradable
- b) Moderadamente limpio
- c) Limpio y agradable
- d) Impecable en vestido y aseo

Sociabilidad

- a) Tímido y retraído
- b) Se relaciona fácil
- c) Excepcionalmente sociable

Expresión oral

- a) No se da a entender
- b) Se expresa con dificultad
- c) Se expresa fácilmente
- d) Se expresa con bastante fluidez

Confianza en sí mismo

- a) Indeciso e inseguro
- b) Aparenta seguridad
- c) Muestra firmeza y decisión
- d) Muy seguro de sí mismo

Experiencia laboral

- a) Nunca ha trabajado
- b) Algo de experiencia
- c) Experiencia aceptable
- d) Muy buena experiencia

Estabilidad laboral

- a) Inestable
- b) Estable
- c) Muy estable

 **Motivación hacia el puesto**

- a) Desorientado
- b) Se le ve deseo de superación
- c) Ambicioso
- d) Tiene metas bien definidas

 **Estabilidad familiar**

- a) Separado y unido de nuevo
- b) Separado y con hijos
- c) Estabilidad familiar
- d) Soltero

 **Conclusión**

- a) Muy negativo
- b) Regular
- c) Positivo
- d) Muy positivo

OBSERVACIONES: _____

LOGO

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Fecha de la entrevista

Día

Mes

Año

Nombre del Solicitante: _____

Plaza para la que aplica: _____

Entrevistado por: _____

1. Factores generales del puesto

(Realice las siguientes preguntas de acuerdo a los últimos 3 trabajos del solicitante)

Pregunta	Notas o comentarios
1. En su solicitud usted indico que trabajo en:	
2. ¿Cuánto tiempo estuvo empleado allí?	
3. Describa sus responsabilidades, tareas y obligaciones en dicha empresa	
4. ¿Cuáles eran las cosas que realmente le agradaba en su puesto?	
5. ¿cuáles le agradaban menos?	
6. Hable de las decepciones que tuvo en su puesto	
7. Si se le promovió porque cree que obtuvo ese ascenso	
8. ¿Cuál fue la experiencia más valiosa que tuvo en ese puesto?	
9. ¿Por qué se retiró o desea retirarse de esa empresa?	
2. Desempeño y actitudes	
1. Describa al mejor jefe que haya tenido y al peor.	

2. En el pasado por qué lo han felicitado sus jefes y por qué lo han criticado.	
3. Hable de algunos problemas que haya tenido en sus trabajos anteriores y cómo los confrontó.	
4. Si se le contrata, ¿cuál sería su aportación a la empresa?	
5. ¿En qué áreas, cree le podemos ayudar a perfeccionar?	

LOGO

**SOLICITUD DE
REFERENCIAS LABORALES**

Fecha de la solicitud

Día

Mes

Año

Nombre del aspirante: _____

Puesto que solicita: _____

Nos comunicamos con usted, debido a que necesitamos comprobar referencias laborales de _____, quien es aspirante a un puesto en nuestra empresa.

DATOS SOBRE EL INFORMANTE:

Empresa: _____ Nombre del informante: _____

Posición actual: _____ relación laboral con el aspirante: _____

Teléfonos: _____

¿Cuál fue el puesto que desempeño para la empresa? _____

Fecha de inicio de labores _____ Fecha final de labores _____

¿Cuál fue su último sueldo? Q. _____

¿Qué clase de trabajo estuvo haciendo durante el tiempo que laboro para su empresa?

¿Era colaborador? SI NO ¿Tenía iniciativa? SI NO

¿Cómo era su desempeño?

Deficiente Normal Excelente

¿Qué aspectos cree que debe mejorar?

¿Se adaptaba fácilmente a cambios en el trabajo? SI NO

¿Cómo califica su salud?
Deficiente Normal Excelente

¿Cómo calificaría su asistencia y puntualidad?
Deficiente normal excelente

¿Cuál fue el motivo de su renuncia?

¿Volverían a contratarlo? SI NO ¿POR QUÉ?

OBSERVACIONES:

LOGO

**SOLICITUD DE REFERENCIAS
PERSONALES**

Fecha de la solicitud

Día

Mes

Año

Nombre del aspirante: _____

Puesto que solicita: _____

Nos comunicamos con usted, debido a que necesitamos comprobar referencias personales de _____, quien es aspirante a un puesto en nuestra empresa.

DATOS SOBRE EL INFORMANTE:

Nombre: _____ Parentesco: _____

Tiempo de conocerlo: _____ Qué tipo de persona es: _____

¿Lo recomienda para trabajar? SI NO ¿POR QUÉ?

¿Qué aspectos cree que debe mejorar como persona?

LOGO

INFORME DEL CANDIDATO

Fecha del informe

Día	Mes	Año

PUESTO: _____

- Resumen del candidato**

Nombre: _____

Edad: _____ Estado civil: _____

No. DPI: _____

Grado de escolaridad: _____

Años de experiencia laboral: _____

- Experiencia laboral:**

Empresa	Puesto	Fecha

- Resultado de pruebas**

Médicas	Psicométricas	Prácticas

- Referencias laborales**

Empresas	Comentarios

Comentarios y observaciones:

Realizado por: _____ Firma: _____

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

