



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA
AVÍCOLA EL CORTIJO, TEGUCIGALPA HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

**GABRIELA MICHELL SIERRA SALGADO
ESPERANZA LUCÍA CERRATO RODRÍGUEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN:

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A

FECHA: ABRIL, 2019

TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA
AVÍCOLA EL CORTIJO, TEGUCIGALPA HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
LIC. JAVIER DEL CID**

MIEMBROS DE LA TERNA

**ENRIQUE RIVAS
GINA VELASQUEZ
MARIELENA MORAZÁN**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO, TEGUCIGALPA HONDURAS

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

**GABRIELA MICHELL SIERRA SALGADO
ESPERANZA LUCÍA CERRATO RODRÍGUEZ**

Resumen

El proceso de reclutamiento y selección de personal comienza con establecer el perfil de los puestos, la definición de las competencias y/o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto buscado. Posteriormente se debe realizar la búsqueda de los candidatos, La evaluación de los postulantes convocados al proceso es generalmente el siguiente paso; Para finalmente realizar una oferta de trabajo al candidato que se espera culmine en el comienzo de la relación laboral. Se presenta una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de evitar pérdidas a la empresa y poder establecer un proceso adecuado para la contratación de personal. Se describen los siguientes capítulos: planteamiento, marco teórico, metodología, análisis, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Empresa Avícola, Propuesta de Mejora, Reclutamiento de Personal, Recursos Humanos, Selección de Personal.



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO, TEGUCIGALPA HONDURAS

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:
GABRIELA MICHELL SIERRA SALGADO
ESPERANZA LUCÍA CERRATO RODRÍGUEZ**

Abstract

The process of recruitment and selection of personnel begins with establishing the profile of the positions, the definition of the competences and characteristics that a person must meet in order to be able to apply for the position sought. Afterwards, the candidates must be searched. The evaluation of the applicants called to the process is generally the next step; to finally make a job offer to the candidate that is expected to culminate in the beginning of the labor relationship. A proposal of improvement to the process of recruitment and selection is presented in order to avoid losses to the company and to establish an adequate process for the hiring of personnel. The following chapters are described: approach, theoretical framework, methodology, analysis, conclusions and recommendations.

Key words: Avicola Company, proposal for improvement, recruitment of staff, human resources, staff selection

DEDICATORIA

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de todos los que formamos el trabajo en conjunto. Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres.

A Dios porque ha estado con cada una de nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos la fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de la vida han velado por el bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que de alguna forma, son parte de su culminación.

Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia nuestro Asesor en el proyecto de graduación el Licenciado del Cid, Jefa de Recursos Humanos de Espresso Americano, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, muy cercana a la realidad de nuestras necesidades, a la empresa Avícola El Cortijo por abrirnos sus puertas, brindar información confidencial y confiar en la capacidad de nosotras para la realización de nuestro proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 Introducción:.....	13
1.2 Antecedentes del Problema.....	14
1.3 Definición del Problema	16
1.3.1 Enunciado	16
1.3.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.3.2 Preguntas de Investigación.....	17
1.4 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificación	18
1.5 Viabilidad.....	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	20
2.1 Historia de la Institución	20
2.1.1 Visión y Misión.....	20
2.1.2 Estructura organizacional/ organigrama.....	21
2.1.3 Valores y Principios	21
2.1.4 Logotipo.....	22
2.1.5 Marco de Políticas y Procedimientos de RRHH	22
2.2 Reclutamiento y Selección.....	23
2.2.1 Valor de Recursos Humanos o Talento Humano en Reclutamiento y Selección.....	24
2.2.2 Funciones Esenciales de Recursos Humanos	25
2.2.3 Componentes.....	27
2.2.4 Fundamentos y desafíos	27
2.3 Reclutamiento	28
2.3.1 Concepto	29
2.3.2 Tipos de Reclutamiento.....	29
2.3.3 Alternativas de Reclutamiento	37
	10

2.3.4 Publicidad.....	38
2.3.5 Proceso de Reclutamiento	39
2.4 Selección.....	40
2.4.1 Conceptos.....	41
2.4.2 Modelos de Selección	42
2.4.3 Identificación de las características personales del candidato.....	42
2.4.4 Categorías o técnicas de selección de personal	43
2.4.5 Pruebas de conocimientos o de capacidades	44
2.4.6 Proceso de Selección.....	45
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	47
Variables de la Investigación	47
3.1 Congruencia Metodológica	48
3.1.1 La Matriz Metodológica.....	48
3.1.2 Operacionalización De Las Variables	49
3.2 Enfoque Y Métodos	51
3.3 Diseño De La Investigación.....	51
3.4.1 Población.....	52
3.4.2 Muestra.....	52
3.4.3 Unidad De Análisis	53
3.4.4 Unidad De Respuesta	53
3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados.....	53
3.4.1 Técnica utilizada	53
3.4.2 Instrumentos utilizados	53
3.4.3 Procedimiento utilizado	54
3.5 Fuentes De Información.....	54
3.5.1 Fuentes Primarias	54
3.5.2 Fuentes Secundarias	54
3.6 Limitantes	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	55
4.1 Encuestas	56
4.2 Entrevistas Profundas.....	62
4.3 Grupo Focal	64

4.4	Propuesta de Mejora.....	65
4.4.1	Breve descripción histórica.....	65
4.4.2	Productos o servicios.....	65
4.4.3	Análisis del personal.....	66
4.4.5	Objetivos.....	69
4.4.6	Justificación.....	69
4.4.7	Proceso de Reclutamiento y Selección de El Cortijo.....	70
4.4.8	Propuesta de mejora.....	76
4.4.9	Implementación de cambios.....	76
4.4.10	Cronograma de aplicación.....	80
5.1	Conclusiones.....	81
5.2	Recomendaciones.....	82
ANEXOS.....		85

ÍNDICE DE TABLAS O GRÁFICOS

Ilustración 1.	Estructura organizacional.....	21
Ilustración 2.	Logotipo.....	22
Ilustración 3.	Desafíos de las organizaciones.....	25
Ilustración 4.	Identificación de talento.....	29
Ilustración 5.	Diferencias de reclutamiento.....	35
Ilustración 6.	. Diferencias de reclutamiento.....	36
Ilustración 7.	Proceso de reclutamiento y selección.....	40
Ilustración 8.	Modelos de selección.....	42
Ilustración 9.	Técnicas de selección de personal.....	43
Ilustración 10.	Proceso de selección.....	46
Ilustración 11.	Variables de la investigación.....	48
Ilustración 12.	Procedimiento de reclutamiento y selección.....	56
Ilustración 13.	Vacante.....	57
Ilustración 14.	Medio de contacto.....	58
Ilustración 15.	Solicitud de empleo.....	58
Ilustración 16.	Realización de pruebas.....	59
Ilustración 17.	Proceso de verificación de referencias.....	60
Ilustración 18.	Duración del proceso.....	60
Ilustración 19.	Mejoras a incluir.....	61
Ilustración 20.	Proceso Actual.....	75
		12

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción:

Llamamos organización a una unidad compuesta de dos o más personas, que funcionan como un todo a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la forma en que se elige al personal es fundamental. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a la organización tanto por errores en los diversos procedimientos como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir para crear una buena cultura y clima laboral, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral en general.

Por todas estas razones es necesario que exista una forma eficiente de reunir al mejor capital humano posible para el éxito de los objetivos de la organización. La presente investigación se centra en una “Propuesta de Mejora al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Avícola El Cortijo”, ubicada en Comayagüela MDC, Honduras. Empresa cuyo objetivo es ofrecer al mercado alimentos con alto valor nutritivo y con estándares de calidad de clase mundial a precios competitivos.

En el primer capítulo, se presenta las generalidades del problema estudiado, las preguntas que se pretende contestar durante la investigación así como los objetivos y viabilidad del estudio. En el segundo capítulo, se establece el marco teórico del proceso de reclutamiento y selección, analizando las teorías relacionadas, conceptos y estudios del tema. Asimismo se realiza un análisis del marco filosófico de la empresa. En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico utilizado en la investigación, determinando las variables, población de estudio, muestra, instrumentos de investigación y fuentes de información. En el cuarto capítulo se analiza la información recabada presentando gráficos y análisis profundos de los resultados. Estableciendo la propuesta de mejora al actual procedimiento, dicha propuesta incluye cuatro grandes aspectos generales incluidos en un cronograma de implementación. Finalmente en el capítulo cinco se establecen conclusiones y recomendaciones del estudio en general.

1.2 Antecedentes del Problema

“Una organización se vale del reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades”(Galicía, 1984, P263).

El reclutamiento es un procedimiento mediante el cual las empresas y organizaciones se proveen del recurso humano con el perfil adecuado para el desempeño de las actividades para las que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo.

Es un proceso estratégico dentro del área de recursos humanos, que impacta en la productividad de las empresas sobretodo en este mundo que cada día se vuelve más competitivo

y más demandante, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesitan de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

Llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos.

El departamento de recursos humanos o capital humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende debe estar preparado para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto.

Es así que para la Empresa Avícola El Cortijo el proceso de reclutamiento y selección se ha convertido en uno de los ejes fundamentales para la productividad de la misma. Al ser una empresa familiar cuyo rápido crecimiento le ha llevado a tener una buena participación en el mercado; Necesita contar con prácticas de alto nivel en todos sus procesos de administración del capital humano.

El actual proceso de reclutamiento y selección no cumple los parámetros requeridos para el tipo de empresa en que se ha convertido El Cortijo. Razón por la cual se ha cometido errores en el proceso que derivan malas contrataciones, renuncias, abandono laboral. Posiciones estratégicas se han cubierto sin un correcto proceso, afectando con gran impacto las operaciones de la Empresa.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado

Las debilidades en el actual proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola El Cortijo, han derivado en consecuencias económicas para la empresa, afectando al departamento de recursos humanos y a la empresa en general.

1.3.1 Planteamiento del Problema

La empresa Avícola El Cortijo ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos cinco años, siendo una empresa familiar que debió adecuarse a las necesidades de su nuevo tamaño, implementando nuevas políticas y procedimientos. La administración del recurso humano no ha sido la más adecuada, sobretodo en el proceso de reclutamiento y selección. Razón por la cual se han presentado diversos problemas con las contrataciones que han derivado en despidos, mal desempeño, rotación y otros que impactan a la empresa de forma económica.

La misión de la empresa incluye el crecimiento y mayor participación en el mercado de procesamiento y comercialización avícola, por lo que es necesario que la empresa revise, analice y proceda a realizar una actualización de un proceso tan vital como es el reclutamiento y selección de su personal.

1.3.2 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los aspectos generales de la empresa relacionados con su direccionamiento estratégico que permita establecer una adecuada planificación del recurso humano como fuente de información para el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cuáles son los principales hallazgos del diagnóstico situacional del actual proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola el Cortijo?
- ¿Cuáles son las principales mejoras que se pueden agregar al actual proceso de reclutamiento y selección considerando los recursos, personal y estructura con que cuenta la empresa?

1.4 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer un diagnóstico situacional del actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa, con la finalidad de examinar los factores involucrados así como establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer los aspectos generales de la empresa relacionados con su direccionamiento estratégico que permita establecer una adecuada planificación del recurso humano como fuente de información para el proceso de reclutamiento y selección.
- Determinar los principales hallazgos del diagnóstico situacional del actual proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola El Cortijo.
- Describir las principales mejoras que se pueden agregar al actual proceso de reclutamiento y selección considerando los recursos, personal y estructura con que cuenta la empresa.

1.4 Justificación

La presente investigación tendrá una importancia primordial para la Empresa Avícola El Cortijo, ya que se dotará a la empresa una herramienta eficaz para mejorar la contratación. Implica una mejora al procedimiento de reclutamiento y selección evitando así contrataciones inadecuadas que impactan en la productividad de la misma. Cuando el proceso se lleva a cabo de manera eficaz, beneficia no sólo a la empresa sino al personal en general.

Es un estudio de actualidad debido a que esta problemática se presenta en muchas empresas y organizaciones en donde el crecimiento desordenado conlleva a malas prácticas en diferentes áreas. En dónde es de suma relevancia contar con los manuales, políticas y procedimientos adecuados, cumpliendo con los estándares de alto nivel con el objetivo de asegurar el buen desempeño laboral.

1.5 Viabilidad

Este estudio es viable debido a que se cuenta con la disponibilidad de los recursos humanos, tecnológicos y científicos que darán sustento e información necesaria para el desarrollo del mismo.

- Recursos Humanos: Equipo para la realización del estudio, personal y participantes que proporcionarán información pertinente para el desarrollo del estudio.
- Recursos Tecnológicos: Computadoras, teléfonos móviles y grabadoras de sonido que facilitarán la recolección y organización de información.
- Recursos científicos: basándonos en sustentos teóricos brindados por diferentes autores e investigaciones realizadas para dar mayor validez científica a nuestro estudio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Historia de la Institución

La Empresa Avícola EL CORTIJO es fundada por un visionario empresario hondureño, quien inició con una producción de 400 pollos semanales en una casa de campo alquilada en la colonia conocida hoy como Lomas del Cortijo, a inmediaciones de El Pedregal en Tegucigalpa. Inicialmente, tanto los pollitos como los ingredientes utilizados para la elaboración del alimento de las aves eran importados desde Estados Unidos. Cinco años después de su fundación, la empresa se traslada a El Loarque, hoy Germania, donde se construyó la planta procesadora, misma que ha sido remodelada en varias ocasiones, con la finalidad de mejorar y automatizar el proceso y también aumentar su capacidad de procesamiento. También fueron construidas varias granjas para el engorde de pollos, granja de reproductoras para la producción de huevo fértil y una fábrica de alimentos para las aves.

2.1.1 Visión y Misión

Misión: Como pioneros de la industria avícola en Honduras y con capital 100% nacional, nos enfocamos en ofrecer al mercado alimentos con alto valor nutritivo y con estándares de calidad de clase mundial, a precios competitivos, entregando siempre a nuestros Clientes y Consumidores una Experiencia Naturalmente Única.

Visión: En el año 2020, seremos la marca líder en toda Honduras por entregar al mercado alimentos naturalmente únicos, que generen alto valor nutritivo, práctico y rentable para todos nuestros Clientes y Consumidores.

2.1.2 Estructura organizacional/ organigrama

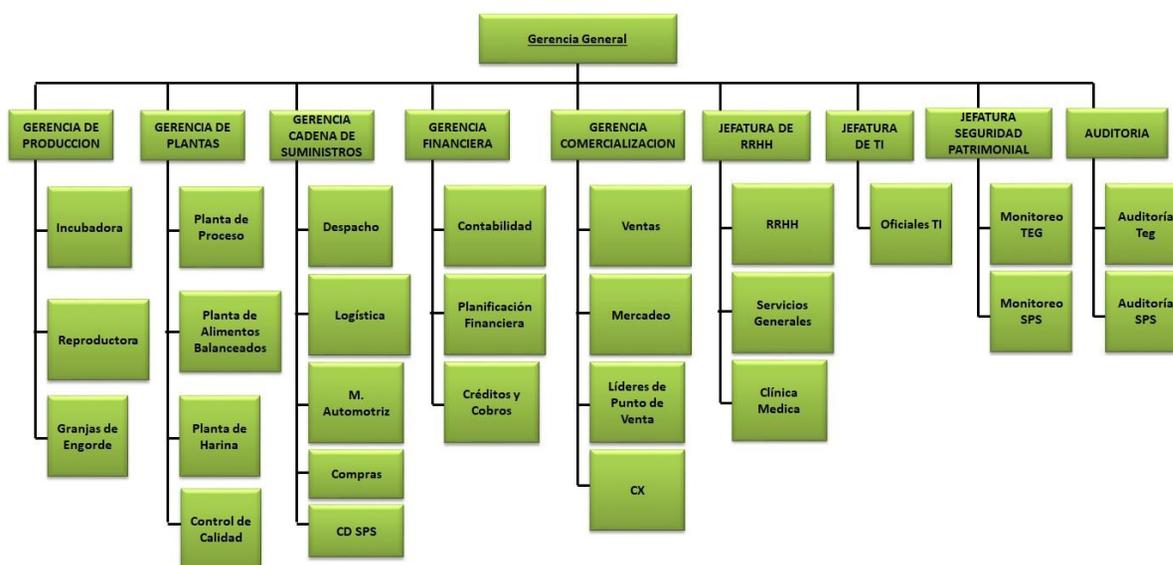


Ilustración 1. Estructura organizacional

Fuente: Empresa Avícola El Cortijo

2.1.3 Valores y Principios

- Integridad
- Respeto
- Lealtad
- Compromiso

- Pasión por la Excelencia

2.1.4 Logotipo



Ilustración 2. Logotipo

Fuente: Empresa Avícola El Cortijo

2.1.5 Marco de Políticas y Procedimientos de RRHH

La empresa cuenta con un marco regulatorio en el área de RRHH que incluye:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Compensación y Beneficios
- Reglamento de Reclutamiento y Selección
- Manual de Inducción
- Reglamento de Evaluación de Desempeño
- Procedimiento de Levantamiento de Encuesta de Clima Laboral

2.2 Reclutamiento y Selección

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia como lo menciona la revista *gestiopolis*, que el hombre hacia selección por ciertas cualidades. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base a las cualidades, y perfil del colaborador.

“Los primeros estudios sobre trabajo se consideraban como principal antecedente del mismo la frecuencia de interacción directa con los clientes o usuarios, desarrollando sobre este criterio lista dos de puestos en los que se daba el Trabajo” (Martínez, 2001, p.131).

Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar y solucionar problemas, contar con profesionales con las competencias necesarias para generar cambios e innovaciones, en un mundo cada vez más competitivo, la evaluación y la selección son temas relevantes en el gran mercado del trabajo, su impacto en el desarrollo de las actividades de una empresa es importante. Son las personas las que sustentan el trabajo, la calidad de los perfiles de dichas personas será al final el determinante para el éxito de cualquier organización.

Si bien el criterio de frecuencia de interacción se ha mantenido, los estudios posteriores han incluido otro aspecto de la interacción. El rol profesional que trabaja en Recursos Humanos, y más concretamente en Reclutamiento y Selección de Personal, está sufriendo una notable evolución, paralela a los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos que se están produciendo en el mundo actual en forma vertiginosa. En este contexto, es interesante plantear muy sintéticamente el trayecto desde los orígenes de la aplicación de la psicología a la evaluación y selección del personal, hasta nuestra proyección en un futuro inmediato que llega con gran rapidez e importantes cambios. Los nuevos conocimientos psicológicos, la aplicación de las nuevas tecnologías al reclutamiento y a la evaluación del personal, los cambios importantísimos en los mercados de trabajo, así como los nuevos y profundos retos de las organizaciones justifican la oportunidad de esta reflexión. (Blasco, 2004, p.102)

Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar y solucionar problemas, contar con las competencias necesarias para generar cambios e innovaciones.

Blasco (2004) afirma que el profesional de Recursos Humanos debe afrontar diversos retos, contar con conocimientos, habilidades y actitudes que le ayuden a comprender y emprender cambios e innovaciones que se han suscitado en los últimos tiempos.

2.2.1 Valor de Recursos Humanos o Talento Humano en Reclutamiento y Selección

Las personas son la esencia misma de una organización, considerar esto debe ser la prioridad de los profesionales del área de recursos humanos y de los tomadores de decisiones. La calidad de un proceso de reclutamiento y selección estará diametralmente vinculada al peso que la organización otorgue a éstas premisas básicas.

El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información, la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos. (Bohlander& Snell, 2009, p. 112)

Estrepo, (2008) afirma que las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Por ello que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de Gestión Humana

Principal Desafíos de las Organizaciones

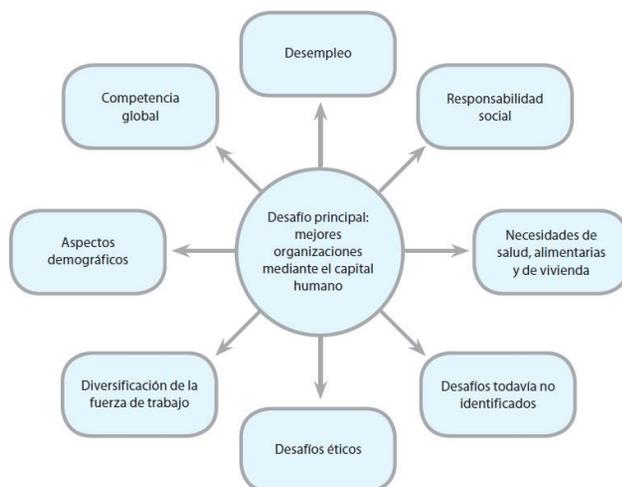


Ilustración 3. Desafíos de las Organizaciones

Fuente: Werther & Doris, 2008, administración de Recursos Humanos

2.2.2 Funciones Esenciales de Recursos Humanos

Es de vital importancia que el departamento de recursos humanos sea un aliado estratégico para todas las áreas de la organización, la coordinación de esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales es una de las formas en que los especialistas en recursos humanos están interviniendo en las operaciones. Dejando de ser un departamento transaccional para pasar a ser un departamento de asesoría y gestión estratégica.

“Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados. El departamento de administración de capital humano es un departamento de servicios” (Castro, 2016, p. 236).

Funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Formación
- Desarrollo profesional
- Evaluación del Desempeño
- Compensación
- Planes de Carrera

“La gestión del sistema de los RRHH en una empresa está integrada por los siguientes procesos básicos (Chiavenato, 2011, p.315):

1. Admisión de personas.- Sistema de reclutamiento y selección de personal.
2. Aplicación de personas.- Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Estas incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de personas.- Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas.- Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluye entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas.- Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas.- Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial.

2.2.3 Componentes

El Departamento de Recursos Humanos se ocupa de diferentes campos, es por eso que existe una jerarquía de puestos en la organización. La responsabilidad de las secciones de Reclutamiento y selección se enfoca de la siguiente manera:

- Obtención de nuevos candidatos a integrarse
- elección
- Contratación

Otras secciones como formación, Desarrollo Profesional, Evaluación del Desempeño, Compensación tienen a su mando diferentes fases de las actividades de la administración del Capital Humano.

2.2.4 Fundamentos y desafíos

Temas como la evaluación del desempeño, la correcta determinación de perfiles, planes de capacitación y de carrera son determinantes para que el departamento de recursos humanos

contribuya al logro de las metas organizaciones. Asimismo el cambio de la naturaleza del trabajo, horarios flexibles, nuevos tipos de contratación, el ingreso de las redes sociales al ámbito económico y empresarial, todos estos son desafíos de las actuales áreas de recursos humanos.

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos. (Werther & Davis, 2008, p 23)

Fundamentos:

- Preparación
- Desarrollo
- Compensación
- Evaluación

2.3 Reclutamiento

Chiavenato (2007) menciona que el propósito del Reclutamiento depende del enfoque, es decir lo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto la búsqueda de candidatos para ocupar puestos dentro de una empresa u organización, por otra parte puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para alcanzar del éxito y aumentar la competitividad. Cuando es necesario reclutar para atraer candidatos para que ocupen puestos vacantes y disponibles, vale la pena interesarse en las competencias necesarias para lograr el éxito. El reclutamiento antecede al proceso de selección, en este sentido por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso. Reclutar personal dentro de la empresa aprovecha el conocimiento y experiencia de las personas de la empresa tal como lo expone Werther.

2.3.1 Concepto

Chiavenato (2007) afirma “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.149).

Proceso de Identificación del talento:



Ilustración 4. Identificación de Talento

Fuente: Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas. Wherter-Davis

2.3.2 Tipos de Reclutamiento

Es importante mantener un balance entre el reclutamiento interno y externo, permitiendo el crecimiento profesional de las personas con buen desempeño dentro de la organización, pero no se debe abusar de un solo método, puesto que siempre existirán plazas que no puedan ser cubiertas internamente. Asimismo toda organización necesita refrescar su cultura por medio de personas con otros contextos y experiencias profesionales que permitan mantener vigente a la misma.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación, o externo entre capital humano disponible fuera de la organización. Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación. (Werther & Davis, 2008, p 152)

Las fuentes son los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico, pudiendo ser estas internas o externas. En las pequeñas y medianas empresas es común recurrir a familiares y recomendados. De manera externa la empresa recurre a agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo, internet y otras herramientas tecnológicas. Los medios de difusión se utilizan para dar a conocer un puesto vacante: medios impresos, radio y televisión, y medios digitales. (Castro, 2016, p.59)

- Interno

Se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización.

Bretones& Rodríguez (2008) afirma: que el reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. En cualquier caso, generalmente, la utilización del reclutamiento interno para la promoción de trabajadores de la organización, dejará vacante el puesto del recién ascendido o promocionado, el cual tendremos que cubrir mediante reclutamiento externo. (p.101)

Para Chiavenato reclutamiento interno puede implicar los siguientes movimientos:

- Transferencias de personal (movimiento horizontal) También conocido como reasignaciones laterales, es cuando una persona o personas son trasladadas de un lugar de trabajo a otro lugar. Puede ser en el mismo sitio pero a otro departamento o cambiar a otra región, país, e inclusive puede ser a otra empresa.

- Ascensos de personal (movimiento vertical) Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa.

- Transferencias con ascenso de personal (movimiento diagonal) Básicamente conlleva a los dos primeros movimientos- Este se da cuando una persona es trasladada a otro puesto de mayor jerarquía ya sea en la misma empresa, otra región, o incluso otra empresa.

Según Idalberto Chiavenato (2000), Las ventajas que presenta son:

1. Se evita los gastos en los que tiene que incurrir la empresa como honorarios de empresas de reclutamiento, gastos de anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad. Al conocer al candidato, el margen de error se reduce bastante ya que la evaluación del trabajador fue sometida al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
4. También es una poderosa fuente de motivación para los empleados, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, así mismo, los empleados trabajan mejor y progresan tanto intelectual como económicamente.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Por otro lado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas:

1. Se necesita que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo y motivación suficiente para ascender, incluso los empleados deben tener un alto grado de tolerancia y paciencia, ya que cuando algunas organizaciones no ofrecen oportunidades de progreso en el momento adecuado origina apatía, desinterés o frustra a sus empleados en sus ambiciones.

2. Incluso puede generar conflictos de interés, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

3. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o frenar el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

4. Si se administra de manera incorrecta se puede presentar el “principio de Peter”, el cual nos dice que al ascender incesantemente a los empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

5. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones

de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- Externo

Algunas ventajas del reclutamiento externo es que trae consigo nuevas experiencias y trasfondos, el ingreso de personas nuevas ocasiona siempre una importación de ideas frescas y diferentes. Renueva y enriquece; sobre todo cuando se decide contratar personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la organización. Permite utilizar las inversiones en capacitación, preparación y en desarrollo del capital humano realizado por los empleadores anteriores.

“Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa” (RESTREPO, 2008, p.59).

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar las siguientes técnicas de reclutamiento según Bohlander, Snell y Sherman:

- Consulta de los archivos de candidatos: El órgano encargado del reclutamiento de la empresa debe tener guardado en un archivo todos los currículos obtenidos en reclutamientos anteriores de personas que no fueron escogidos, de esta manera la empresa siempre tendrá de donde escoger candidatos, ya que el reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

- Contactos por medio de internet: Si bien es uno de los métodos más nuevos e innovadores que existen hasta el momento, no es más caro que las técnicas ya existentes.
- Por medio de anuncios: Es uno de los métodos más comunes, es de bajo costo y su rendimiento y rapidez dependen de factores como la fácil visualización de los carteles y anuncios, la proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso, etc.
- Solicitudes y currículos que llegan solos: En este tipo de técnica la empresa recibe solicitudes y currículos no solicitados por el órgano encargado del reclutamiento.
- Agencias para reclutamiento: Estas organizaciones especializadas proporcionan personas de niveles alto, medio o bajo, personal de ventas, bancos, fuerza laboral industrial, etc., a las empresas con vacantes.

Diferencias:

Tipo de Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Económico	Exigencia en el potencial
	Rápido	Conflictos de interés
	Mayor Validez y Seguridad	Incompetencia en el cargo
	Motivación	
	Aprovechar entrenamiento	
	Sana Competencia entre empleados	
Externo	Nuevo talento y experiencias	Toma mayor tiempo
	Renueva y enriquece el recurso humano	Costoso y exige inversión
	Aprovecha preparación y desarrollo del personal realizado de otras empresas	Riesgo por candidatos externos
		Barreras al desarrollo del capital interno
		Afecta política salarial

Ilustración 5. Diferencias de Reclutamiento

Fuente: Chiavenato, 2000, Administración de Recursos Humanos

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

Ilustración 6. . Diferencias de Reclutamiento

Fuente: Chiavenato I. , 2007, p 120

En la actualidad, el desarrollo de la tecnología de información, se ha expandido a las áreas y actividades de recursos humanos. Esto genera que las empresas puedan publicar, seleccionar y tomar decisiones de reclutamiento de forma rápida y eficiente. La opción del reclutamiento externo ha bajado sus desventajas antes mencionadas de costos y tiempos elevados, ya que al utilizar las redes de comunicación, se eleva el manejo de la información y capacidad de convocatoria a través de Internet.

La captación de personal externo tiene diferentes problemas y fallas en encontrar personal calificado para los puestos requeridos en las empresas. Las posibles fallas que tienen recursos humanos provienen de la búsqueda de personal.

2.3.3 Alternativas de Reclutamiento

Luego de que una organización ha confirmado que tiene una escasez de trabajadores, el reclutamiento comienza.

Pero hay alternativas al reclutamiento que pueden ser valiosas a la hora de lidiar con la falta de empleados.

Algunas de ellas son:

- El outsourcing. Fernández Flores (1994) afirma: A veces una empresa utiliza a otra compañía para hacer algunas tareas y funciones en la organización. Estas compañías externas, asumen la responsabilidad por cumplir una tarea en particular. Esto se llama outsourcing o externalización de servicios. (p. 75).

- El departamento de recursos humanos es un área típica de la empresa cuyas funciones se externalizan. La compañía externa hace la planificación, el reclutamiento y otras funciones por un presupuesto. Es una buena opción pero a la larga la empresa deberá plantearse si no tiene un efecto negativo en la productividad ya que puede ser más caro que efectivo. Después de que una función es externalizada es muy difícil volver atrás.

- Horas extras. Las horas extras son una buena forma de cubrir tareas por falta de personal. La organización ahorra dinero porque no tiene que reclutar, seleccionar y capacitar a los nuevos empleados y los empleados actuales se benefician porque se les paga extra por su trabajo. Esta es solo una solución temporal porque los trabajadores pueden volverse perezosos y menos productivos con el tiempo y esto podría costar mucho dinero a la organización a largo plazo.

- Trabajadores por hora. Algunas empresas contratan trabajadores por hora o períodos muy cortos de tiempo a empresas que toman la responsabilidad total por contratar, pagar y finalizar el contrato de los empleados. Esto permite cambiar el tamaño de la plantilla sin responsabilidades extra que conlleva el manejo de personal. Es para cubrir tareas en momentos específicos.

- Empleados temporales. Vélez (2010) afirma: “Son los que no tienen un trabajo permanente en la empresa y muchos los contratan cuando alguien se toma una licencia o hay proyectos específicos que deben terminarse en tiempo y forma” (p. 24).

Contratar trabajadores temporales puede ser una buena opción bajo determinadas condiciones:

- Cuando los empleados efectivos o permanentes son incapaces de terminar proyectos
- Cuando hay una gran necesidad de mano de obra
- Cuando el tipo de trabajo requiere poco entrenamiento
- Cuando el servicio rápido al cliente es muy importante

2.3.4 Publicidad

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos: (Werther & Davis, 2008,p 167).

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o “consejero”.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.

- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

2.3.5 Proceso de Reclutamiento

El grado de libertad de decisión del reclutador en el proceso dependerá del grado de madurez de la empresa y por ende del departamento de recursos humanos. Encontrándose que en algunas empresas la toma de decisiones al respecto se encuentra centralizada y en otras tiene un carácter matricial. Sin embargo es importante establecer los límites de la autoridad en el proceso, para evitar abusos y errores que puedan afectar la eficiencia del mismo.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato, 2007, p.78)

De acuerdo a la tesis realizada por Israel Fernández Jiménez por medio del proceso de reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Después, comienza el proceso de selección en donde se escogen a los mejores solicitantes que puedan alcanzar las habilidades, aptitudes y responsabilidades necesarias para llenar un puesto.

“Un proceso de reclutamiento deficiente puede terminar en personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que en un futuro podría afectar el éxito de la organización” (Rojas, 2010, p. 89).

Proceso de Reclutamiento y Selección:

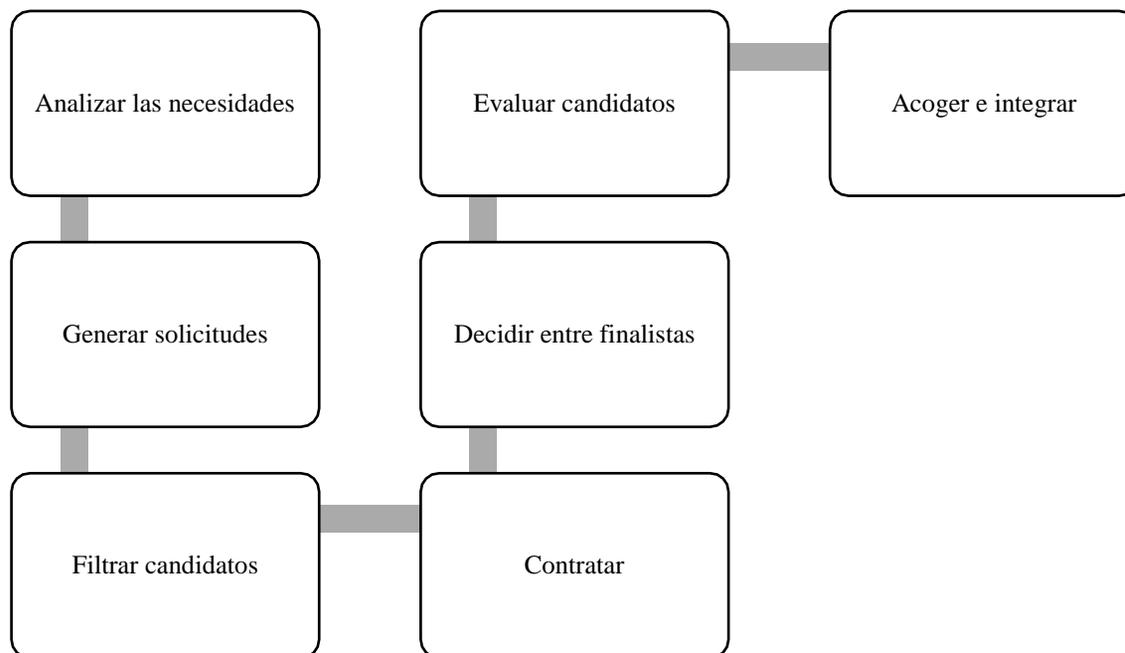


Ilustración 7. Proceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: Rojas, 2010, p. 89, Chiavenato, 2007, p.78 y Elaboración propia.

2.4 Selección

Las evaluaciones de los candidatos parten del proceso propio de la selección del personal, a partir de la búsqueda de personal capaz que rinda de manera eficiente en el cargo y que sea el más adecuado y que genere o aumente el rendimiento del personal. La selección de personal resulta muy importante, con el objetivo de obtener a los trabajadores con mejor desempeño en la empresa. Por ello, se debe emplear gran importancia y profesionalismo en lo que se refiere a la

selección. Cada cargo solicitado a selección parte de una necesidad, la que resulta justificada desde antes del requerimiento, aprobado por la empresa, es decir jefe, Director o Gerente.

2.4.1 Conceptos

Poriet (2011) afirma: que es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos.

Para Chiavenato: La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En cambio para Zayas Agüero “seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo”.

Gómez -Mejía L. y otros refuerzan que “es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características”.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo

- Eficiencia del hombre en el cargo

2.4.2 Modelos de Selección

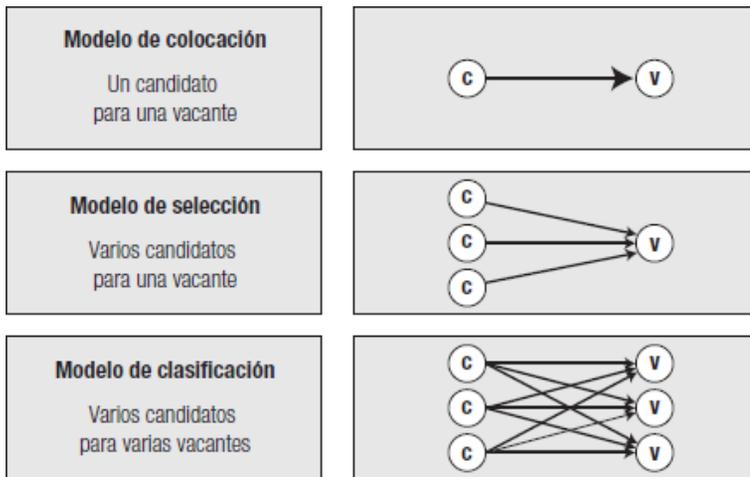


Ilustración 8. Modelos de Selección

Fuente: Administración del Capital Humano de las organizaciones Idalberto Chiavenato

2.4.3 Identificación de las características personales del candidato

Se debe obtener de parte de los colaboradores el mejor desempeño a la empresa. Por ello, se debe emplear gran importancia y profesionalismo en lo que se refiere a los procesos e identificación de características tales como:

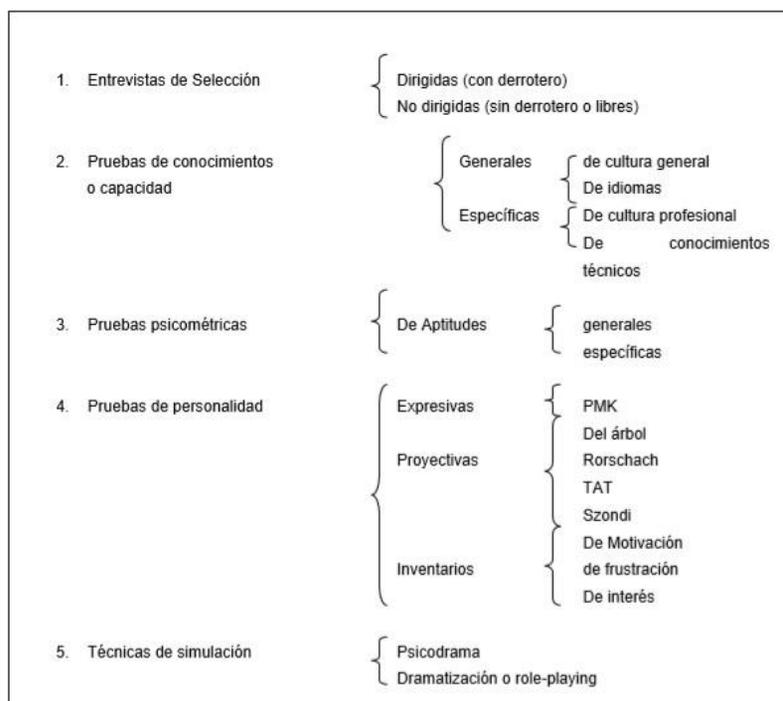
- Ejecución de la tarea
- Facilidad para coordinar
- Iniciativa propia
- Espíritu de integración
- Relaciones humanas
- Colaboración y cooperación

▪ Comunicación

Es un sistema de comparación y elección basado en un parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga validez, se extrae de la información sobre el puesto a cubrir. Se debe realizar un análisis y descripción del puesto, utilizar las técnicas necesarias y solicitud del personal.

2.4.4 categorías o técnicas de selección de personal

Una vez que se obtiene la información básica respecto al puesto o puestos a cubrir, se debe obtener la información respecto a los candidatos que se presentan y posteriormente elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a las candidatos adecuados.



Fuente: CHIAVENATO 2000

Ilustración 9. Técnicas de selección de personal

Fuente: Chiavenato, 2000

2.4.5 Pruebas de conocimientos o de capacidades

La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización:

En razón de su forma de aplicación: las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución (Chiavenato , 2007, p154).

- Pruebas orales. Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.

- Pruebas escritas. Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos”.

- Pruebas de realización. “Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo.

En razón de su envergadura: “las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas” (Chiavenato , 2007, p154).

- Pruebas generales. Evalúan nociones de cultura general.

- Pruebas específicas. Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.

En razón de su organización: las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.

- Pruebas tradicionales: Se dan en forma de disertación y exposición.

- Pruebas objetivas: Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil.

2.4.6 Proceso de Selección

La objetividad del proceso es el factor relevante durante esta etapa, estableciendo herramientas y metodologías que permitan un proceso ético, justo y objetivo. El involucramiento del área solicitante del personal es vital, puesto que serán ellos los que al final tendrán que relacionarse con la persona escogida.

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del

empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión. (Puchol, 2007, p. 79)

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos.

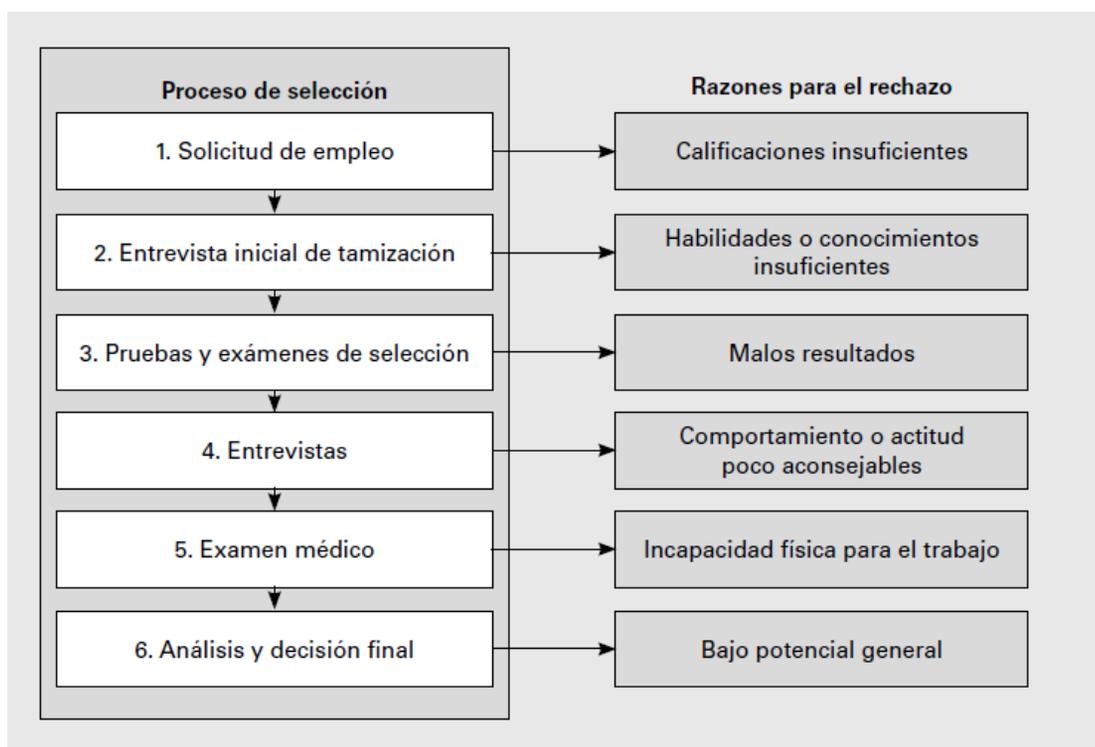


Ilustración 10. Proceso de Selección

Fuente: Chiavenato I. , 2007, p 162.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se pretende describir la congruencia metodológica, el enfoque, los métodos, diseño de la investigación, determinación de la población objetivo y la muestra que sirvió para analizar el estado actual del procedimiento en revisión, se determinaron las unidades de análisis, técnicas e instrumentos aplicados y las fuentes de información que sirvieron de base para realizar la investigación.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el proceso de reclutamiento y selección se establecieron en 5 variables de investigación como ser: tecnología de apoyo, perfil del reclutador, fuentes de candidatos, manuales/ procedimientos y presupuesto. Influyeron en el trabajo investigativo a través de los manuales y procedimientos se pudo constatar que existe una política para el reclutamiento y selección, no es utilizada de tal manera, si no que el proceso actual es constatado por 12 pasos. Se realizó una cotización de pruebas de conocimiento, aptitud, inteligencia y demás por medio de Tecoloco como propuesta de mejora, para implementar a través del outsourcing las pruebas necesarias para reclutar y la contratación de un profesional de psicología.

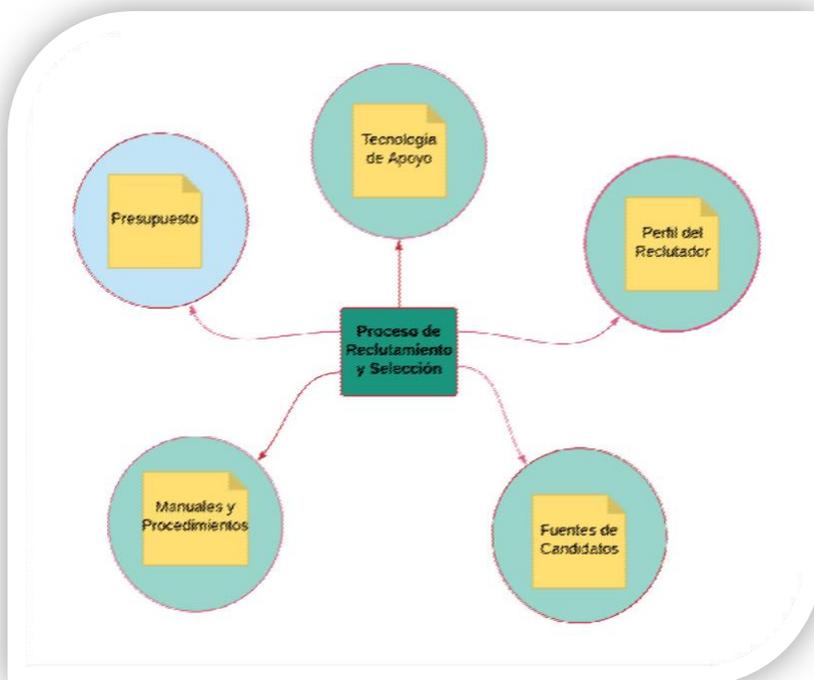


Ilustración 11. Variables de la Investigación

Fuente: Propia

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 La Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes

<p>Propuesta De Mejora Al Proceso De Reclutamiento Y Selección En La Empresa Avícola El Cortijo, Tegucigalpa Honduras</p>	<p>Las debilidades en el actual proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola El Cortijo, han derivado en consecuencias económicas para la empresa, afectando al departamento de recursos humanos y a la empresa en general.</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos generales de la empresa relacionados con su direccionamiento estratégico que permita establecer una adecuada planificación del recurso humano como fuente de información para el proceso de reclutamiento y selección?</p> <p>¿Cuáles son los principales hallazgos del diagnóstico situacional del actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son las principales mejoras que se pueden agregar al actual proceso de reclutamiento y selección considerando los recursos, personal y estructura con que cuenta la empresa?</p>	<p>Elaborar una propuesta de mejora al actual proceso de reclutamiento y selección, de la Empresa Avícola El Cortijo, que permita que el proceso se efectúe de forma eficiente.</p>	<p>Conocer los aspectos generales de la empresa relacionados con su direccionamiento estratégico que permita establecer una adecuada planificación del recurso humano como fuente de información para el proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Establecer un diagnóstico situacional del actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa, con la finalidad de examinar los factores involucrados así como establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p> <p>Elaborar una propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección considerando los recursos, personal y estructura con que cuenta la empresa</p>	<p>Presupuesto Tecnología de Apoyo Perfil del Reclutador Manuales Políticas y Procedimientos Fuentes de Candidatos</p>	<p>Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo.</p>
---	---	--	---	--	--	---

3.1.2 Operacionalización De Las Variables

La variable dependiente e independiente son los dos componentes principales de cualquier experimento o investigación. La independiente es la que cambia o es controlada para estudiar sus efectos en la variable dependiente. La dependiente es la variable que se investiga y se mide. La interacción entre ambas es el objeto de la investigación en cuestión. Operacionalizar

las variables en un estudio no es más que determinar la forma en que se observarán para efectos del estudio en mención.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades (Categorías)	Escalas
	Conceptual	Operacional				
Presupuesto	Un presupuesto es el cálculo que se realiza con anticipación tanto de los ingresos como de los gastos de una empresa, una entidad pública, un estado, o simplemente de la economía familiar y que tiene por misión determinar a grandes rasgos el nivel de erogaciones que se podrán realizar.	Cantidad de Dinero asignada por la Empresa Avícola El Cortijo para el proceso de Reclutamiento y Selección	Monetaria	Cantidad de Dinero asignada	Lempiras	Pendiente
Tecnología de Apoyo	La gestión tecnológica es un campo multidisciplinario en el que se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y tácticos de una organización.	Plataformas de búsqueda de candidatos en línea, que facilitan el proceso de Reclutamiento y Selección.	Tecnológica	Cantidad de Plataformas utilizadas	No de Plataformas	Pendiente
Perfil del Reclutador	Es un profesional que se dedica a encontrar al candidato ideal para ocupar un trabajo vacante en una organización.	Encargado del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo.	RRHH	Descripción de Puesto	Perfil	Pendiente
Manuales y Procedimientos	El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.	Política o Procedimiento guía para el proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo.	Documental	No de Manuales	Unidad	Pendiente
Fuente de Candidatos	Del latín candidātus, candidato es la persona que aspira a acceder a determinado cargo, honor o dignidad.	Bases de Datos-Metodología para la recolección, administración y seguimiento de CVs	Documental	Base de Datos	Unidad	Pendiente
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades (Categorías)	Escalas
	Conceptual	Operacional				
Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo.	El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa.	Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo.	Procesos	Documento elaborado	Unidad	Pendiente

3.2 Enfoque y métodos

La investigación se realizó con un enfoque mixto consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación, de tipo concluyente descriptiva, ya que se elaboró una medición de la opinión de los involucrados en el proceso para ayudar en la identificación de alternativas y cursos de acción, en el proceso de mejora y en la toma de decisiones, usando el método deductivo.

La combinación de los datos se puede orientar a transformar los datos cualitativos en cuantitativos y viceversa, la transformación de los datos cualitativos en cuantitativos: a veces se intenta cuantificar las declaraciones de las entre vistas abiertas, narrativas o de la observación. Existen procedimientos metodológicos que integren realmente estrategias cualitativas y cuantitativas en los cuestionarios en los que se incluyen preguntas abiertas o de texto libre, algunos lo definen como investigación cualitativa, aunque en estas preguntas apenas vaya algún principio metodológico de la investigación cualitativa. De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos. (Gómez, 2015, p. 21)

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación de acuerdo con Sampieri (2006) es de tipo no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y se observará el fenómeno tal y como sucede en el contexto natural.

Se identificó un problema, se formularon preguntas de investigación y objetivos posteriormente se realizó el marco teórico consultando fuentes como ser libros, tesis, manuales, trabajos de investigación, así como expertos en la materia. En la metodología de la investigación se realizaron encuestas a los involucrados en el proceso.

Este estudio es basado en un diseño no experimental debido a que no existe influencia o intervención en las variables, si no que se busca describir los procesos y realizar una mejora para mejor selección de personal que influyen en la empresa, mediante la recolección de datos.

Adopta una particularidad transversal ya que recolecta los datos mediante una sola visita al lugar que proporcionara la información necesaria para la elaboración de nuestra investigación.

3.4.1 Población

La Población de estudio serán los colaboradores de la Empresa Avícola El Cortijo (774 Empleados a la fecha del estudio). Se enfatiza en los empleados más actuales o contratados en los últimos años que son (43) colaboradores, debido a que la mayoría del personal cuenta con antigüedad alta y no se sometieron a un proceso de reclutamiento y selección o fue más rápido la contratación, diversos aspectos, por lo tanto seleccionamos los candidatos que sí se sometieron al proceso de reclutamiento y selección que se maneja en la actualidad por la Empresa.

3.4.2 Muestra

Dentro del diseño de investigación se utilizó como población a la Empresa Avícola el cortijo de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central utilizando una muestra no probabilística por conveniencia en el cual definimos criterios para los participantes como:

1. Gerentes
2. Jefes
3. Personal Operario
4. Personal del Departamento de RRHH

3.4.3 Unidad de análisis

Procesos e información documental, levantada por medio de la observación y con el apoyo de la información recolectada por medio del proceso de entrevista.

3.4.4 Unidad De Respuesta

Efectividad de los proceso reclutamiento y selección de la empresa en estudio, traducido en número de personas contratadas, tiempo de contratación, porcentaje de rotación y otros indicadores similares.

3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados

3.4.1 Técnica utilizada

Entrevista: Se puede comenzar definiendo el concepto de entrevista como un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. La entrevista es una de las formas más comunes y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.

3.4.2 Instrumentos utilizados

- Encuestas virtuales
- Entrevistas

- Guiones de grupo focal

3.4.3 Procedimiento utilizado

Levantamiento de la información por medio de una entrevista No estructurada: Modelo de entrevista flexible y abierta. Los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, pero su profundidad estará determinada por el entrevistador.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas que proporcionan datos históricos y actuales sobre los cuales se puede hacer proyecciones en un futuro cercano; sirven para identificar patrones de tendencia o estacionalidad. Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes internas y externas, cada una de las cuales se subdivide a la vez en primarias y secundarias.

3.5.1 Fuentes primarias

- Observación directa del proceso
- Entrevistas a los involucrados en el proceso

3.5.2 Fuentes secundarias

Información recabada por medio de entidades estatales: STSS, INE, COHEP, CCIT.

3.6 Limitantes

Una de las limitantes para la elaboración del estudio fue el tiempo establecido para el mismo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con la aplicación del instrumento de investigación se pretende identificar los fallos del proceso de reclutamiento y selección con las mejoras a incluir por parte del personal de la Empresa, siendo imperante que dentro de la planeación se establezca reclutamiento y selección del personal. Tener un personal apto es punto clave a través del proceso se atraen candidatos para ocupar los puestos y elegir a las personas más calificadas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Se realizó la aplicación de los siguientes instrumentos: encuestas virtuales, entrevistas con los Gerentes o encargadas del área y grupo focal del Departamento de Recursos Humanos. La encuesta se realizó a 43 colaboradores de la Empresa Avícola El Cortijo, debido a que la mayoría del personal cuenta con una antigüedad alta y al momento de ser contratados muchos no pasaron por un proceso de Reclutamiento y selección o no fue el mismo que en la actualidad se está realizando, por lo tanto se tomó una muestra de los empleados que si fueron sometidos al proceso actual.

Las encuestas son métodos de investigación importante, ya que permite explorar la información obtenida, permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación, se hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras. (Rojas, Ferandez & Perez, 1998, p. 214)

Los indicadores evaluados son: Conocimiento del proceso de Reclutamiento y selección, publicidad de vacantes, medios de contacto. Solicitud de empleo, pruebas psicométricas u otro tipo de prueba, verificación de referencias, duración del proceso y Mejoras para el proceso de reclutamiento y selección.

La recopilación de datos se llevó a cabo con una encuesta virtual o, con un tiempo de aplicación de 5 a 10 minutos.

A continuación se detallan los resultados de las encuestas con sus gráficos correspondientes.

4.1 Encuestas

1. ¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

43 respuestas

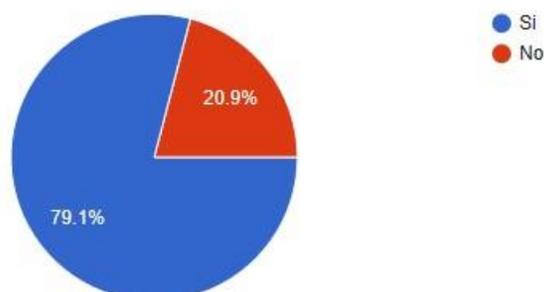


Ilustración 12. Procedimiento de Reclutamiento y Selección

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

El 79.1% de los empleados Avícola El Cortijo, están familiarizados con el proceso de Reclutamiento y selección y el 20.9% lo desconoce, el cual se debe capacitar de manera general para preparar, desarrollar, integrar y socializar los procesos correspondientes, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos; para el mejor desempeño del personal.

3. ¿Por qué medio se enteró de la vacante de su actual puesto?

43 respuestas

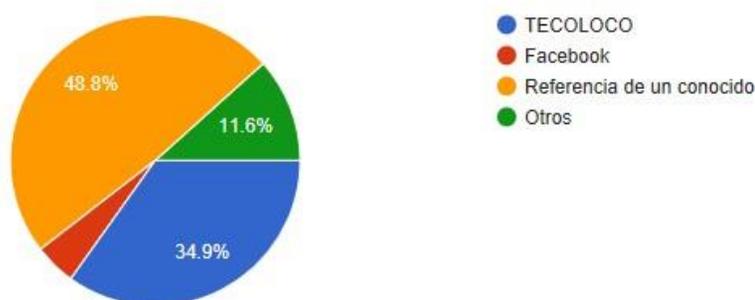


Ilustración 13. Vacante

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

Los resultados demuestran que el 48.8% del personal de la Empresa se enteró de la vacante que ocupan en la actualidad a través de referencias de un conocido, se refleja el 34.9% por medio de Tecoloco, una bolsa de empleo para conectar con los candidatos con las oportunidades laborales de las empresas líderes, con un 11.6% otros medios y con un 4.7% Facebook, el cual no ha sido una red con tanto empoderamiento o medio de aviso para los candidatos.

4. ¿A través de qué medio le contactaron la primera vez?

42 respuestas

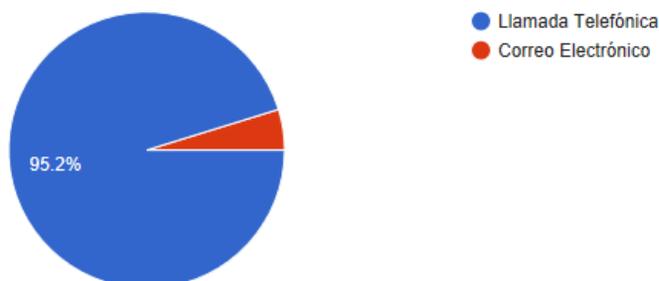


Ilustración 14. Medio de Contacto

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

Los colaboradores encuestados manifiestan que el 95.2% fueron contactados por medio de llamada telefónica como primer filtro, la primera toma de contacto con el candidato es muy importante para cumplir con los requisitos y el 4.8% por correo electrónico, el cual se debería contactar por todos los medios utilizados para mayor formalización.

5. ¿Durante el proceso llenó una solicitud de empleo suministrada por la empresa?

43 respuestas



Ilustración 15. Solicitud de Empleo

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

Los encuestados determinaron con un 97.7% llenaron una solicitud de empleado, la cual es suministrada por la Empresa Avícola El Cortijo y con una minoría de 2.3% los colaboradores no llenaron una solicitud ya realizada.

6. ¿Realizó pruebas psicométricas o de otro tipo, durante su proceso de reclutamiento y selección?

43 respuestas

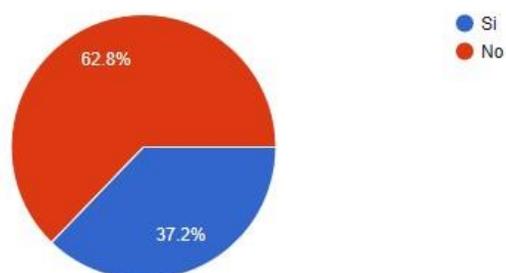


Ilustración 16. Realización de pruebas

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

Un 62.8% de los empleados manifestó que no realizaron pruebas psicométricas u otro tipo de prueba durante el proceso, las cuales son de suma importancia para no realizar una mala contratación y evitar pérdidas para el futuro de la empresa, a través de las pruebas se identifican aspectos no identificados en una entrevista y 37.2% sí realizaron ciertos tipos de pruebas asignados por la empresa.

7. ¿Se realizó proceso de verificación de referencias personales y laborales durante su proceso de reclutamiento y selección?

43 respuestas

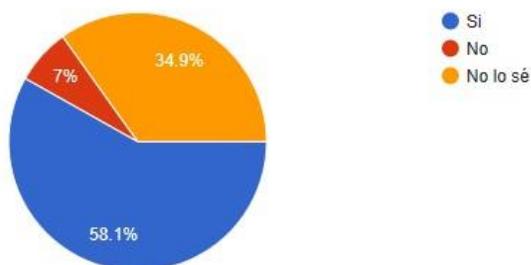


Ilustración 17. Proceso de verificación de referencias

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

La tercera parte de los encuestados indican con un 58.1% que se realizaron al momento del proceso la verificación de referencias personales y laborales para las contrataciones, 34.9% desconocen si existió verificación de referencias y 7% respondió que no hubo ninguna validación de referencias.

8. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de reclutamiento y selección para la plaza que actualmente ocupa?

42 respuestas

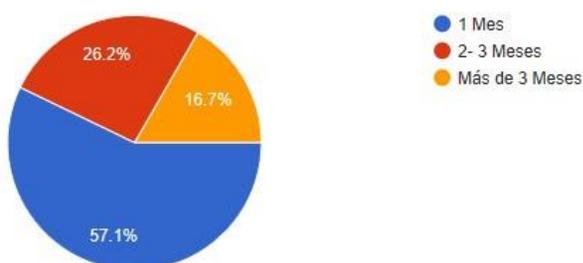


Ilustración 18. Duración del proceso

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

El mayor porcentaje arrojado con un 57.1% duró un (1) mes durante el proceso de reclutamiento y selección para la plaza que actualmente ocupa, con un 26.2% duró de dos a tres (2-3) meses y con un 16.7% más de tres (3) meses para contratación. Se debe optimizar el tiempo, para una contratación más rápida y evitar pérdida de tiempo.

PUESTO	Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de reclutamiento y selección para la plaza que actualmente ocupa?
Líder de Punto de Venta	1 Mes
Analista de Ingresos	1 Mes
Auxiliar de Logística	1 Mes
Oficial de Tecnología	1 Mes
Motorista de Patio	1 Mes
Coordinador de Logística	1 Mes
Oficial de Auditoría	1 Mes
Analista de Bancos	1 Mes
Jefe de Mercadeo	1 Mes
Inspector de Control de Calidad	1 Mes
Líder de Punto de Venta	2- 3 Meses
Supervisora de Compensación y Beneficios	2- 3 Meses
Oficial de Auditoría	2- 3 Meses
Líder de Punto de Venta	Más de 3 Meses
Auxiliar de Almacén y Despacho	Más de 3 Meses
Auxiliar de Telemercadeo	Más de 3 Meses

Ilustración 19. Tiempo de Contratación por puesto

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

Según el cruce de variables de tiempo de contratación y puesto a cubrir no existe una relación directa en cuanto a más tiempo para puestos administrativos y gerenciales o menos tiempo para puestos operativos. Se deberán analizar otros factores relacionados.

4.2 Entrevistas Profundas

Se aplicaron 7 Entrevistas profundas a los Gerentes de: Tecnología, Oficial de Reclutamiento y Selección, Auditoría General, Gerencia Financiera, Gerente Cadena de Suministro, Gerente de Planta y Gerente de Producción. Se realizaron las entrevistas de manera presencial, grabando cada una de ellas, formalmente por el entrevistado y entrevistador. Hubo un intercambio de información a través de una serie de preguntas, la finalidad de las entrevistas aplicadas es recopilar cada respuesta del Gerente para construir un comparativo de los datos obtenidos.

De los resultados, se observa que los 7 entrevistados respondieron que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento, sin embargo ciertos consideran que va depender de la posición, ciertas pruebas se aplican, no el restante que es indispensable y así se reduciría la rotación, abandono y mejor selección.

En cuanto a realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección, todos se encuentran de acuerdo, para mejorar los procesos que exista un mejor funcionamiento en la empresa. Dentro de las mejoras que proponen los entrevistados se encuentran las siguientes:

- Se pueda entrevistar en conjunto con los encargados para evitar pérdida de tiempo.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Verificación de las referencias de los candidatos seleccionados.
- En los casos requeridos, la aplicación de visita domiciliaria, por ejemplo alguien que maneje valores, dependiendo la posición.

- Se involucre al Departamento de Tecnología, para realizar pruebas de Office.
- Tener varios candidatos en periodo de prueba para seleccionar el idóneo.
- Buena captación de Curriculum.
- Tiempo estimado de respuestas.
- Mejor selección de candidatos.
- Realizar assessment desde los encargados de supervisión, hasta perfiles altos.
- Exigir una evaluación al primer mes para verificación.

De acuerdo a la rotación y/o despidos, 6 entrevistados responden que si por falta de reestructuración económica u otros aspectos y un entrevistado menciona que no, el personal cuenta con estabilidad laboral, despidos solo cuando existe bajos rendimientos o causales establecidas. En los periodos de prueba todas acertaron que eran de dos meses y casi siempre pasaban el periodo y ocupaban el puesto a cubrir.

Con el proceso de Reclutamiento y selección están familiarizados, donde explican que consiste en 3 entrevistas, una por Recursos Humanos, siguiente la del jefe inmediato y para finalizar la de Gerencia cuando es necesario. Existen puestos oficiales u operarios que los maneja solamente el Departamento de Recursos Humanos y Jefaturas, cuando son puestos de perfiles altos o privados de maneja por la Gerencia y Auditor General. Se publican las vacantes mediante Tecoloco y Facebook para su publicad, existen formatos de requisición de personal y solitud de empleo y finaliza con el periodo de inducción y periodo.

4.3 Grupo Focal

En los Guiones de Grupo Focal, se establecieron preguntas específicas y posteriormente un tiempo libre para compartir sus experiencias de manera individual sobre el tema. Se dirigió al grupo de Recursos Humanos para tratar tema concreto de Reclutamiento y Selección, es útil para obtener información concreta y un tema determinado, se recopila los datos a través de la entrevista presencial, para conseguir la información necesaria y desarrollar el trabajo investigativo.

Se aplicaron doce (12) preguntas a dos colaboradoras del Departamento de Recursos Humanos, como resultados se obtuvo que una maneja experiencia de 18 años en lo competente a Planilla y la otra colaboradora seis (6) meses en Compensación y Beneficios. Ambas conocen el proceso el Reclutamiento y Selección de manera General, ya que no son las oficiales a cargo, manifestaron que empieza con la requisición de personal por el jefe de área, entrevistas por los departamentos o áreas encargadas para una selección, publicidad y toma de decisión por la Gerencia. Consideran que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento y estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección, tales como:

- Pruebas de aptitud
- Flexibilidad de horarios

En el tiempo abierto la experiencia con el proceso de reclutamiento y selección fue diferente para ambas, la encargada de compensación y beneficios con meses en la empresa y se sometió al proceso e reclutamiento y selección actual, sin embargo la encargada de Planilla con una antigüedad de 18 años, no realizó el mismo proceso, fue más práctico, debido a

que solo realizó una entrevista y fue seleccionada, se refleja como los procesos van evolucionando con los años y como las mejoras son indispensables.

4.4 Propuesta de Mejora

4.4.1 Breve descripción histórica

- Nombre de la Empresa: Avícola El Cortijo, S.A. de C.V.
- Fecha de creación: Febrero de 1960
- Tipo de sociedad: Anónima de Capital Variable
- Estado de la empresa: Privada
- Rubro: Industria Avícola (comercialización de carne de pollo)
- Dirección: Carretera al Sur K.M. 7 Aldea Germania
- Teléfonos: 2226- 3081 / 2226-3086
- Email: www.polloscortijo.com

administracion@polloscortijo.com

Gerente General: Jasio Inkaiby Zapata

4.4.2 Productos o servicios

- Pollo congelado en todas sus presentaciones.
- Pollo fresco en todas sus presentaciones.
- Sub-productos: (menudos, patas, carcasa, etc.)

Dentro de sus principales clientes podemos mencionar:

- Wal-Mart
- La colonia
- Pollo Campesino
- Supermercados “El Corral”
- Mas X Menos
- Delikatessen
- Colonial en San Pedro Sula
- Supermercado Jumbo

Competencia:

Los dos competidores más fuertes que tienen son:

- CARGILL “Pollo Norteño”
- CADECA “Pollo Rey”

4.4.3 Análisis del personal

Empleados Permanentes:	774	
Empleados Temporales:	20	
No de Puestos:	148	
Categoría de Puestos:	Operativos:	72
	Administrativos:	24
	Mandos Medios:	30
	Gerenciales:	22
Género	Hombres:	558
	Mujeres:	236

Generaciones:	Baby Boomers 5% Generación X 29% Millennials 63% Generación Z 3%
Antigüedad Laboral:	Menos de 2 años: 25% 2 a 5 años: 24% 6 a 10 años: 23% 11 a 15 años: 13% 16 a 20 años: 7% Más de 20 años: 6% Más de 30 años: 1% Más de 40 años: 1%
¿Qué características buscan en los nuevos colaboradores?	Personas con auto motivación y deseos de trabajar y desarrollarse por medio del trabajo. Personas que deseen formar parte de la visión y la misión de la empresa y la familia El Cortijo.
¿Cómo aseguran la igualdad de oportunidades en la selección de nuevos colaboradores?	La ley hondureña establece lineamientos para asegurar igualdad de oportunidades. Así mismo la empresa establece dentro de su reglamento interno de trabajo y su reglamento para la contratación, y política de reclutamiento y selección que debe de respetarse la igualdad de oportunidades para todas las personas sin importar sus características y condición.
Fuente: Encuesta de Clima Laboral Great Place To Work-2018.	

Figura 19. Análisis Personal

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.

4.4.4 Planeación Estratégica

FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	FINANZAS	Alcanzar Utilidad antes de Impuesto
	Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros accionistas?	Mantener nivel óptimo de Gastos Financieros
		Reducir Costo de lo Vendido
		Optimizar Niveles de Inventarios
2	CLIENTES	Incrementar Solucion de Quejas

	Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros clientes?	Optimizar Cumplimiento de Pedidos
		Incrementar NPS (Indicador Neto de Promotores) "Lealtad del cliente"
3	PROCESOS INTERNOS	Generación de Nuevas OPMs
	Para alcanzar nuestras metas y satisfacer a accionistas y clientes ¿en qué aspectos del negocio debemos sobresalir?	Reducir Horas Extras
		Reducir Mermas
		Incrementar Libras Vendidas por Empleado
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar Clima Laboral
	Para lograr nuestra visión ¿Qué debemos hacer para mantener un crecimiento y mejora continuas?	Alcanzar un record de Horas s/accidentes
		Cumplir con Plan HH Formacion y Desarrollo
		Mejorar Sistema de Evaluación de Desempeño

Figura 20. Planeación Estratégica

Fuente: Empresa Avícola El Cortijo

4.4.5 Objetivos

- Implementar al proceso de Reclutamiento y selección, las pruebas de: Comportamiento, Personalidad e Inteligencia.
- Alcanzar la reducción de tiempo para el proceso, contratación de un profesional en psicología.
- Minimizar el riesgo de pérdida de tiempo y recursos en procesos de malas contrataciones.
- Definir la inversión necesaria para implementar los cambios al proceso de Reclutamiento y Selección.

4.4.6 Justificación

Para la Empresa Avícola El Cortijo, las exigencias del mercado global le han motivado a ser una empresa con mucha responsabilidad social y sobre todo aplicar una gestión de calidad en su estructura organizacional. Es por esto que se hace indispensable implementar mejoras al proceso de reclutamiento y selección que le permitan competir eficazmente en el mercado y por ende lograr sus objetivos organizacionales.

Se debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es por eso que la contratación de personal a través del reclutamiento y selección del personal no se debe manejar de manera incorrecta.

Al no implementar de manera eficiente el proceso de reclutamiento y selección del talento de personal dentro de la estructura, puede causar a la empresa una baja productividad y/o un mal servicio puesto que de nada sirve desarrollarse empresarialmente si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

Al implementar la propuesta de mejora al Proceso de Reclutamiento y Selección, será con el gran objetivo de poder utilizar esta gestión de calidad validada, diseñada, socializada y de una herramienta que apoye en este proceso de gran importancia para la empresa, con la participación de los responsables del proceso. Por consiguiente se pretende brindar una herramienta eficaz para la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa. En este sentido, se pretende crear las pruebas y mejoras necesarias para establecer los lineamientos y así incorporar y seleccionar al personal que cumpla con el perfil acorde a cada puesto requerido dentro de la organización, de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

4.4.7 Proceso de Reclutamiento y Selección de El Cortijo

Proceso de Reclutamiento y Selección Según Reglamento para la Selección y Contratación:

El reclutamiento es el proceso de identificar un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en la empresa.

El reclutamiento en la práctica dentro de El Cortijo está determinado con algunos documentos específicos como ser:

- Descriptor de puesto, documento que caracteriza las funciones, actividades, roles, competencias requeridos para ejercer el puesto de trabajo.
- Requisición de personal, es el documento que autoriza el proceso de reclutamiento con el propósito de contratación de personal. Este documento contiene información del perfil del candidato y aspectos de compensación y beneficios. Este mismo documento está ligado con el desarrollo organizacional de la empresa.

El reclutamiento funciona delimitando las características requeridas para desempeñar el trabajo, identificando la población que posee esas características y que está interesada en trabajar para determinada empresa y determinar la vía de comunicación a realizar.

El Cortijo utiliza diferentes tipos de reclutamiento como ser:

- Reclutamiento interno: cuando se publica internamente una vacante, permitiendo que cualquier empleado aplique al proceso de selección.
- Puertas abiertas: en la que cualquier persona puede llegar hasta las puertas de la empresa, y solicitar información del proceso de reclutamiento o dejar su hoja de vida.
- Referidos: en la que los empleados de la empresa, pueden recomendar a una persona de su conocimiento para que sea considerado en el proceso de selección.
- Reclutamiento externo usando periódicos: en las que la empresa pública los requisitos para participar en un proceso de selección de una vacante.
- Bolsa electrónica de reclutamiento: Por medio de Tecoloco.com, la empresa tiene acceso a miles de hojas de vidas de trabajadores dentro del mercado nacional e internacional.
- Ferias de reclutamiento: son eventos muy concurridos, en los que se interactúa directamente con grupos específicos de trabajadores dentro del mercado laboral.

- Ferias virtuales de reclutamiento: El Cortijo participa en la feria virtual Colocate, en la que cada año, crea un stand virtual donde publica sus plazas vacantes, obteniendo un gran número de aspirantes para trabajar con la empresa.

El reclutamiento en empresas que se orientan al cambio, se vuelve en una función continua dentro de la administración de recursos humanos, la cual debe ser desempeñada por una persona responsable y competente. Esto debido a que la función de reclutamiento no se refiere únicamente a la actividad de realizar una publicación en el mercado laboral y de esperar los candidatos. El reclutamiento implica el conocimiento profundo de las características del mercado laboral, sus características educativas, sus características culturales, sus motivaciones, sus características demográficas, características económicas, etc. y ser capaz como empresa de negociar con el mercado laboral, definiéndoles las características del trabajador que desea obtener para el futuro.

RRHH debe de tener en todo momento una base de datos estructurada con información de contacto de posibles candidatos para trabajar en la empresa. Esto es, organizar una serie de hojas de vida con características requeridas por la empresa y que esa información sea actualizada y de validez por cierto periodo de tiempo.

Las alianzas de RRHH con las instituciones de educación y formación, universidades, cámaras de comercio, municipalidades e iglesias es muy importante para desempeñar la función de reclutamiento.

Pasos del proceso de reclutamiento

1. Definir el perfil del puesto o descriptor de puesto vacante, este documento debe ser validado por el jefe inmediato, para asegurar que el puesto que se está buscando es el adecuado.
2. Definir las características ideales esperadas de los candidatos del proceso de reclutamiento, estos datos deben ser definidos por el jefe inmediato.
3. Requisición de personal, este documento debe ser entregada a RRHH con todas las firmas de autorización. Las firmas aseguran que el jefe tiene una necesidad de personal, RRHH tiene un puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional para determinado puesto, se tiene presupuesto para un salario de acuerdo a ese puesto y que ese puesto está de acuerdo a la estrategia de la empresa.
4. Dependiendo de las características de la vacante, se realizarán procesos de reclutamiento especializado o reclutamiento normal. Un reclutamiento especializado es el que es dirigido por un especialista de RRHH de la empresa, junto a un aliado externo, siguiendo un procedimiento especial, esto debido a la confidencialidad de la vacante o la complejidad de la empresa y esta específicamente diseñado para el propósito de ese puesto.
5. Revisión de la base de datos de candidatos con características similares a las buscadas.
6. Verificación de disponibilidad y contacto inicial con los candidatos, esto puede realizarse vía correo electrónico o vía SMS, solicitándole al candidato que envíe su información actualizada, disponibilidad laboral y aspiración laboral.

7. Búsqueda de posibles candidatos en fuentes internas: Se envía una comunicación interna en donde se le informa a cada jefe de departamento a través de correo acerca de la vacante, los jefes informan si tienen empleados que cumplan con el perfil del puesto vacante.

8. Revisión de las bases de datos de candidatos propietarias de El Cortijo, como ser, sus hojas de vida en físico, sus hojas de vida en el correo de reclutamiento recursoshumanoselcortijo@gmail.com, sus aplicaciones por medio de sus publicaciones en redes sociales como ser, Tecoloco.com o Facebook.

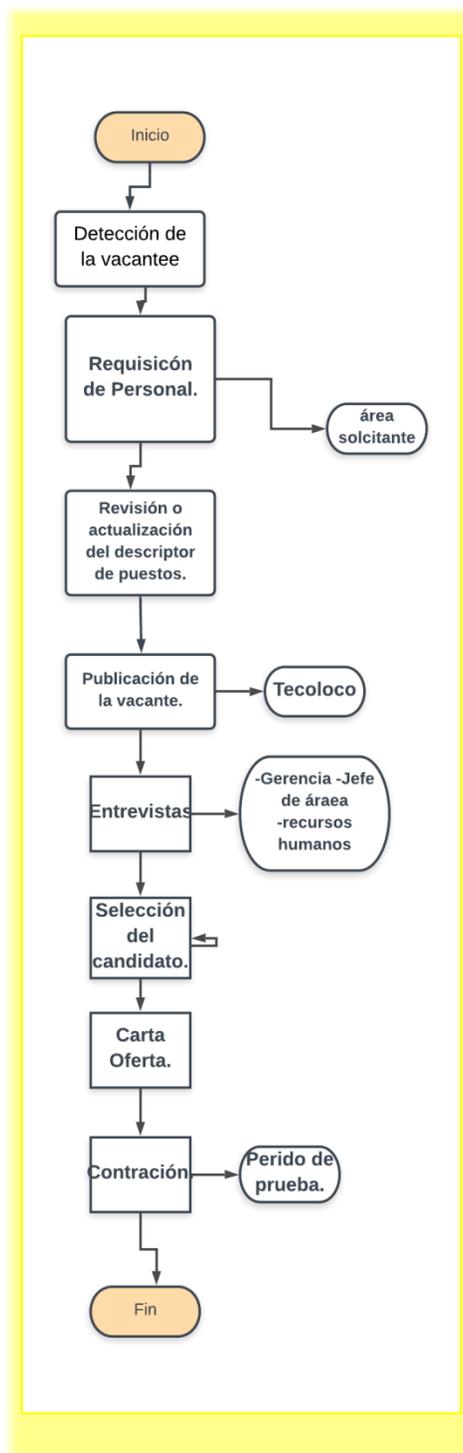
9. En caso de no tener una base de datos de candidatos que llene los requisitos se procederá a realizar una publicación en medios externos previo autorización.

10. Búsqueda de prospectos en fuentes externas: publicación en agencias de empleo, bolsas de empleo electrónicas (Tecoloco), bolsas de empleo externas (UNITEC), medios de comunicación y periódico. Toda publicación externa debe respetar una serie de lineamiento como ser:

- Asegurar que la publicación es clara y directa en relación a las características de los candidatos que se están buscando.
- Se debe de asegurar que la publicación respeta los lineamientos de no discriminación establecidos por ley.
- Se debe de asegurar que las publicaciones lleven la autorización de la Jefe de RRHH.
- Se debe de asegurar que las publicaciones sean previamente autorizadas por el área de Experiencia al Cliente.
- Asegurar que el costo de la publicación sea autorizado por el área correspondiente.

Ilustración 20. Proceso Actual

Fuente: Encuesta Virtual y elaboración propia.



4.4.8 Propuesta de mejora

Contratación de un Profesional de Psicología

- Se elaboró Descriptor de Puesto
- Se elaboró Presupuesto de la Plaza

Aplicación de Pruebas Psicométricas

- Se realizó una propuesta de pruebas psicométricas por categoría de Puestos.
- Se determinó el presupuesto necesario para la implementación.

Realizar Verificación de Referencias Personales y Laborales

- Se elaboró una guía-protocolo de verificación de referencias

Mejorar los tiempo de Contratación

- Estructurando un proceso adecuado, para filtrar adecuadamente a los candidatos, que reduzca el tiempo en entrevistas.

4.4.9 Implementación de cambios

- Contratación de un Profesional de Psicología (Proyección Mensual)

Presupuesto Contratación de un Profesional de Psicología	
Sueldos y Salarios	L 20,000.00
Bonificaciones por Cumplimiento	L 3,450.00
Decimotercer /Decimocuarto Mes	L 3,908.33
Seguro Médico / Vida	L 750.00
Aportes IHSS	L 753.33
Aportes INFOP	L 361.66
Aporte RAP – Solidaria	L 241.77
Prima por Antigüedad	L 495.00
Aportes AFP - Atlántida	L 750.00
Total General Mensual	L 30,710.09

No	Categoría de Puestos	No de Puestos	Dimensión Evaluada	Nombre de la Prueba	Descripción de la evaluación	Tiempo estimado	#de preguntas
1	Operativo	72 Puestos	Comportamiento	Cleaver	El test Cleaver herramienta sumamente utilizada en las empresas para su proceso de selección independientemente de ser considerada una prueba de liderazgo, determina mas bien el empuje del candidato para determinado puesto, valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona: D – Empuje I - Influencia S - Constancia C – Apego Describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades.	Tiempo de aplicación: varía entre los 15 y 25 minutos.	30 Preguntas
			Inteligencia	Barsit	Objetivo: Obtener rápidamente un índice de inteligencia en escolares y adultos con tercer grado de instrucción primaria concluido. Abarca 5 áreas: 1.-Conocimientos generales, 2.-Comprensión de vocabulario, 3.-Razonamiento verbal, 4.-Razonamiento lógico y 5.-Razonamiento numérico. Proporciona con rapidez un índice de la aptitud para aprender.	Tiempo de Aplicación: 10 minutos	
2	Administrativo	24 Puestos	Comportamiento	Cleaver	El test Cleaver herramienta sumamente utilizada en las empresas para su proceso de selección independientemente de ser considerada una prueba de liderazgo, determina mas bien el empuje del candidato para determinado puesto, valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona: D – Empuje I - Influencia S - Constancia C – Apego Describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades.	Tiempo de aplicación: varía entre los 15 y 25 minutos.	30 Preguntas
				Test que evalúa valores e intereses ZavicSoft	Se divide en dos áreas: 1.-Valores: Moral, Legalidad, Indiferencia y Corrupción. 2.-Intereses: Económico, Político, Social y Religioso.	El tiempo de aplicación es de 20 minutos.	20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una.
			Personalidad	P-IPG	Evaluar la personalidad de un individuo. Basado en 8 factores: · Ascendencia / · Responsabilidad / · Estabilidad Emocional / · Sociabilidad / · Autoestima / · Cautela / · Originalidad / · Relaciones Personales / · Vigor	Tiempo de Aplicación: 25 minutos	Prueba de 38 preguntas
			Inteligencia	Wonderlic	Esta es una prueba de agilidad mental en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.	Tiempo de aplicación 12 min. La prueba cuenta con un cronometro incluido, el cual puede ser modificado a criterio del administrador.	Contiene 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente.

No	Categoría de Puestos	No de Puestos	Dimensión Evaluada	Nombre de la Prueba	Descripción de la evaluación	Tiempo estimado	#de preguntas
3	Mando Medio	30 Puestos	Comportamiento	Cleaver	El test Cleaver herramienta sumamente utilizada en las empresas para su proceso de selección independientemente de ser considerada una prueba de liderazgo, determina mas bien el empuje del candidato para determinado puesto, valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona: D – Empuje I - Influencia S - Constancia C – Apego Describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades.	Tiempo de aplicación: varía entre los 15 y 25 minutos.	30 Preguntas
				Test que evalúa valores e intereses ZavicSoft	Se divide en dos áreas: 1.-Valores: Moral, Legalidad, Indiferencia y Corrupción. 2.-Intereses: Económico, Político, Social y Religioso.	El tiempo de aplicación es de 20 minutos.	20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una.
			Personalidad	16 Factores de la Personalidad de Raymond B. Cattel	16 FP forma A es un conjunto multidimensional de dieciséis cuestionarios, contiene una escala de distorsión motivacional (10-8) (La alta puntuación en DM, permite tener casi la seguridad de que existió un esfuerzo consciente por falsear los resultados). 16 FP: A. Calidez B. Inteligencia C. Fortaleza yóica D. Dominio E. Impulsividad F. Conformidad con el grupo G. Audacia H. Idealismo I. Suspiciacia J. Imaginación K. Astucia L. Propensión a la culpa. Q1. Rebeldía/Q2. Autosuficiencia/Q3. Compulsividad/Q4. Ansiedad libremente flotante Se recomienda su aplicación en personas de edad mayor a 16 años y con estudios mínimos de nivel de medio superior.		
			Inteligencia	Wonderlic	Esta es una prueba de agilidad mental en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.	Tiempo de aplicación 12 min. La prueba cuenta con un cronometro incluido, el cual puede ser modificado a criterio del administrador.	Contiene 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente.
			Inteligencia (emocional)	IntelSoft	Prueba para evaluar el Coeficiente Emocional (CE) de una persona. Mediante la teoría de Robert Cooper Dividido en 21 escalas y 4 zonas "de rendimiento (optimo, diestro, vulnerable y cautela) mediante las cuales se podrá apreciar cual es la forma mas inteligente de manejar las emociones.	Tiempo aproximado de 50 minutos	

No	Categoría de Puestos	No de Puestos	Dimensión Evaluada	Nombre de la Prueba	Descripción de la evaluación	Tiempo estimado	#de preguntas
4	Gerencial	22 Puestos	Comportamiento	Estilos de Pensamiento	Refleja el comportamiento que es la forma en que un organism responde a ciertos estímulos y esta respuesta hacia su medio es a lo que llamamos Estilo. Existe evidencia sólida de que partes del cerebro están en su mejor estado cuando están ocupadas en ciertas actividades. Por ejemplo el hemisferio izquierdo esta relacionado con el lenguaje y razonamiento verbal, mientras que el hemisferio derecho con las emociones, con lo que podemos definir cuatro cuadrantes de preferencia: Analítico, Visionario, Lógico e Intuitivo. Tres secciones: 1.- Intereses Personales 2.- Descripción Personal 3.-Preferencias Personales	Tiempo Aproximado: 25 Minutos	10 Aspectos generales – 60 valoraciones
				Kostick	Instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos proporcionando información rápida y confinable sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionados con el desempeño en el trabajo. Puede ser aplicado a personas con estudios desde nivel elemental (primaria) en adelante, de cualquier sexo.	Tiempo Aproximado: 30 Minutos	
			Inteligencia	TermanSoft	Test de Inteligencia mediante la aplicación de 10 subtests con parámetro de tiempo. Se recomienda su aplicación para personas con estudios mínimos de preuniversitario terminado.	Tiempo aprox. De aplicación: 40 minutos	El Sistema cuenta con cronometro incluido, el cual puede ser modificado a criterio del administrador.
			Inteligencia (emocional)	IntelSoft	Prueba para evaluar el Coeficiente Emocional (CE) de una persona. Mediante la teoría de Robert Cooper Dividido en 21 escalas y 4 zonas "de rendimiento (optimo, diestro, vulnerable y cautela) mediante las cuales se podrá apreciar cual es la forma mas inteligente de manejar las emociones.	Tiempo aproximado de 50 minutos	
			Personalidad	"BIG FIVE" o Cinco Grandes Factores.	Sistema de clasificación y descripción de la personalidad que consta de cinco dimensiones, y diez subdimensiones, así como una escala de Distorsión que mide la tendencia de ofrecer un perfil falseado.	Tiempo aproximado de 40 minutos	132 preguntas
				CPI	Inventario de la Personalidad de California enfocado a determinar la personalidad de un individuo, mediante sus 24 escalas además de sus gráficas de tipos de personalidad (Gamma, Beta, Delta, Alfa), y sus índices especiales enfocados más al área industrial (potencial de liderazgo, potencial de directivo).	Tiempo aprox. De aplicación: varía de 40 a 60 minutos.	Prueba de 462 preguntas.

Comparativo entre Contratación vrs Outsourcing		
	Valor Mensual	Valor al Año
Contratación de una Nueva Plaza	L 30,710.09	L 368,521.08
Contratación Outsourcing		L 96,600.00

Adquirir un paquete ilimitado de pruebas psicométricas con TECOLOCO, es la opción económicamente más viable. Sin embargo dentro de la estructura del departamento de RRHH, no existen profesionales en psicología; por lo que la empresa debe analizar sus planes a futuro para el área y tomar la mejor decisión.

- Realizar Verificación de Referencias Personales y Laborales

Actualmente la empresa tiene dentro de su política la verificación de las referencias personales y laborales, pero en la investigación se determinó que no se realiza efectivamente por lo que se recomienda implementar la actividad dentro del proceso de reclutamiento y selección. Se procedió a mejorar el formato actual de referenciamiento.

4.4.10 Cronograma de aplicación

N.	Mejora	Duración Estimada	Responsables	Indicador
1	Contratación de un Profesional de Psicología	1 mes	Jefe de Recursos Humanos	Plaza Contratada
2	Aplicación de Pruebas Psicométricas	1 mes	Oficial de Reclutamiento y Selección	Contrato con Tecoloco aplicado
3	Realizar Verificación de Referencias Personales y Laborales	1 semana	Oficial de Reclutamiento y Selección	No de Referencias realizadas
4	Mejorar los tiempo de Contratación	5 meses	Departamentos de Recursos Humanos, Jefes, Gerentes y Coordinadores	Estadístico mensual de referencias

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Dentro de los aspectos generales del direccionamiento estratégico de la empresa se determinó que la misma cuenta con un proceso bastante completa de reclutamiento y selección y contratación, misma que establece, aspectos como el proceso de reclutamiento interno y externo, aplicación de pruebas de concomimiento, proceso de entrevistas, incluida la entrevista por competencias, elaboración de matriz de selección, y otros relacionados. Pero se logró comprobar a través del proceso de investigación que en la práctica no se utiliza el procedimiento descrito en dicha política. En su lugar se utiliza un proceso simplificado de entrevistas filtro y entrevistas a profundidad.

- El diagnóstico situacional del actual proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo permitió determinar varios hallazgos que se plantean a continuación:
 1. La persona encargada del proceso de reclutamiento y selección no tiene el perfil profesional adecuado para la posición.
 2. En el actual proceso de reclutamiento y selección no se realizan evaluaciones psicométricas, pruebas de conocimiento o evaluaciones de otro tipo.
 3. El actual proceso de reclutamiento y selección no cuenta con un proceso eficiente de verificación de referencias laborales y personales.
 4. El proceso de reclutamiento y selección de personal tarda mucho tiempo, (mes y medio en promedio) lo que implica atrasos en el proceso de contratación.
 5. La empresa ha erogado alrededor de L 250,000.00 en concepto de sueldos y

salarios y prestaciones laborales derivadas de procesos de reclutamiento y selección infructuosos que terminaron en cancelación de la relación laboral.

- Considerando la estructura actual de la empresa, y considerando los recursos establecidos para el proceso de reclutamiento y selección (L 117,000.00 según datos de presupuesto aprobado para el 2019) se concluye que la misma debe implementar al menos cuatro grandes mejoras: 1.- Contratación de un Profesional de Psicología, 2.- Aplicación de Pruebas Psicométricas, 3.- Realizar un eficiente proceso de verificación de Referencias Personales y Laborales, 4.- Disminuir los tiempo de Contratación.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda al departamento de recursos humanos de la Empresa Avícola el Cortijo implementar las mejoras establecidas en la presente investigación.
- Modificar el actual proceso de referenciamiento, otorgándole un peso importante dentro del proceso. La información recabada durante esta fase, es vital para la escogencia de un buen candidato.
- Crear una Política de Reclutamiento y Selección incorporando los nuevos elementos del proceso. Así como socializar la misma con todas las áreas de la empresa involucradas.
- Realizar evaluaciones periódicas del proceso para mantenerlo vigente a las necesidades cambiantes de la empresa y de esta forma garantizar la eficiencia del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- George Bohlander, Scott Snell . (2009). Administración de recursos humanos.
- Aignerren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *CEO* .
- Antonio J. Rojas, J. S. (1998). Investigar mediante encuestas Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. *Dialnet* , 214.
- Bretones, F. D. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Madrid .
- Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Capital Humano .
- ESTREPO DE O., L. S. (2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN. *redalyc.org*.
- Evolución del Concepto de Trabajo. (2001). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 131-153.
- Flores, E. F. (1994). Outsourcing y Subcontratación . *Revista Chilena de Derecho* , 75.
- García Castro, P. E. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Gómez, C. S. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo. *Campo Abierto: Educación* , 21.

- Poriét, Y. M. (2011). HACIA UNA GESTIÓN INNOVADORA DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 74-90.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* . Madrid: Diaz de Santos.
- Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. (2004). *rPOT*
- RESTREPO DE O., L. S. (2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO. *Redalyc*.
- Robles, B. (2011). Métodos cualitativos de investigación. *Scielo* .
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0* . Barcelona: UOC .
- Vélez, G. (2010). Calidad de Vida Laboral en Empleados Temporales . *Ciencias Estratégicas* , 24.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos . En *El Capital Humano de las Empresas* (pág. 7).

ANEXO 2: ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO EN LÍNEA.

Grupo: Personal Contratado en los últimos años, los cuales pasaron el proceso de reclutamiento y selección actual.

Nombre:	Edad:	Sexo:
Departamento:		

- 1. ¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?**

SI		NO	
----	--	----	--

- 2. ¿Podría describir como fue el procedimiento de Reclutamiento y Selección al que se sometió para la plaza que actualmente ocupa?**

- 3. ¿Por qué medio se enteró de la vacante de su actual puesto?**

TECOLOCO	Facebook	Referencia de un conocido	Otros, especifique

- 4. ¿A través de qué medio le contactaron la primera vez?**

Llamada Telefónica	Correo Electrónico	Otro
--------------------	--------------------	------

- 5. ¿Durante el proceso llenó una solicitud de empleo suministrada por la empresa?**

SI		NO	
----	--	----	--

6. **¿Realizó pruebas psicométricas o de otro tipo, durante su proceso de reclutamiento y selección??**

SI		NO	
----	--	----	--

7. **7. ¿Se realizó proceso de verificación de referencias personales y laborales durante su proceso de reclutamiento y selección?**

SI		NO	
----	--	----	--

8. **¿Cuánto tiempo duró su proceso de reclutamiento y selección para la plaza que actualmente ocupa?**

1 Mes 2-3 Meses Más de 3 Meses

9. **¿Qué no le gustó del proceso de Reclutamiento y Selección de su puesto actual?**

--

10. **¿De las siguientes opciones, cuál considera se debería incluir al proceso de Reclutamiento y Selección?**

Disminución de Tiempo Pruebas Psicométricas Pruebas de conocimiento y aptitud Mejora de entrevistas Otra
--

11. **¿Qué mejoras sugiere para el proceso?**

ANEXO 3: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO.

Entrevista 1

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Nely Elizabeth Martínez Zepeda	Edad: 28	Sexo: Femenino
Departamento o Gerencia: Oficial de Reclutamiento, Selección y Capacitación.	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo? Si

Explique

1. El Proceso inicia desde el momento de la búsqueda de candidatos, no se busca la plaza hasta que el jefe del área entrega un formato, requisición de personal, se detalla el perfil de las personas, aspectos Generales, entre otros.
2. Firma o autorización del jefe de Recursos Humanos, a una vez autorizado pasa al área de finanzas. Para verificación.
3. Fianzas revisa los detalles, zona, lo devuelve debidamente autorizado y se publica la vacante.
4. Se publica en Tecoloco y la página oficial del Cortijo.
5. se empieza con el Filtro, búsqueda, y selección, de 3 candidatos a 5 pasa al área de la área solicitado.
6. Se entrevista de manera general por el oficial de Recursos Humanos.
7. Se entrevista por el jefe del área a las personas seleccionadas.
8. se programa una entrevista por la Gerencia por perfiles altos, cuando son oficiales o supervisiones lo decide el jefe del área.
9. el jefe del área selecciona al candidato.
10. existe un formato de verificación del seleccionado, para verificar con los últimos empleos.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

Para el área de Recursos Humanos una.

De manera General un aproximado de 25.

¿Existe un periodo de prueba?

2 meses

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

Se aprobaron todas con el formato de evaluación de periodo de prueba, existen 2 formatos para jefe y colaborador.

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

Si

- Publicidad
- Formatos
- Agencias de empleos

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Si, recudiría la rotación, existe el abandono laboral, es muy importante para mayor eficiencia y selección del personal.

Existen solo 2 pruebas de conocimiento solo aplica a las áreas: contable y tecnología.

Se intentaron aplicar pruebas, sin embargo la mayoría de personal es base, se utilizaron vía correo y no funciona, se sostuvo con la plataforma solo 6 meses.

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Si.

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

Si, son reestructuración y debido a problemas financieros.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Se pueda entrevistar en conjunto con los encargados para evitar pérdida de tiempo.
- Aplicación de pruebas psicométricas.

ANEXO 4: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO.

Entrevista 2

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Delia Vásquez	Edad:	Sexo: Femenino
Departamento o Gerencia: Auditor General Gerente de Auditoria.	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Sí.

Explique

1. Todo empieza con nuevas contrataciones, requisición de personal, posteriormente se envía a la Gerencia General para la contratación.
2. Se maneja un descriptor de funciones, se envía a Recursos Humanos para la selección de la nueva persona.
3. Recursos Humanos, realiza la publicidad de la vacante a través de Tecoloco o Facebook.
4. Existen casos dependiendo la plaza en el cual se maneja de manera privada.
5. Se entrevista los candidatos, y se seleccionan 3 que llenen el perfil solicitado.
6. La primera entrevista la hace la Generalista de Reclutamiento y Selección de los candidatos, se llena la solicitud de empleo, si cumple los requisitos, seleccionan los candidatos para posterior entrevista.
7. Entrevista con el jefe del área, selecciona los candidatos, se pasan a la Gerencia General para la aprobación final.
8. Dependiendo la posición pasa con el auditor General, solo los que tengan relación directa con los procesos.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

Ninguna

1 año solo una

¿Existe un periodo de prueba?

El periodo de prueba abarca 2 meses, se define si cumple con los requerimientos.

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

El seleccionado pasó el periodo de prueba.

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Agencias de Publicidad
- Formatos de solicitud de Empleo, requisición de personal, descripción de funciones, entrevista.

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Depende la posición.

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Si

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

No, el personal tiene estabilidad laboral, despidos solo cuando existe bajos rendimientos o causales establecidas.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Verificación de las referencias de los candidatos seleccionados
- En los casos requeridos, la aplicación de visita domiciliaria, por ejemplo alguien que maneje valores, dependiendo la posición.

ANEXO 5: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO.

Entrevista 3

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Juan Carlos Fúnez	Edad: 36	Sexo: Masculino
Departamento o Gerencia : Gerente de Tecnología	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Sí.

1. Verificar si está aprobada la plaza.
2. Se procede a la firma de finanzas, se manda el requerimiento a Recursos Humanos
3. Se publican las plazas.
4. Recursos Humanos realiza el primer filtro, al perfil solicitado por el jefe del Departamento.
5. El segundo filtro es por el jefe de área.
6. Se manda a recursos humanos los seleccionados y gerencia general la entrevista.
7. La gerencia toma la decisión final.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

1

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

Si

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Facebook
- Tecoloco
- Referencias del personal

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Si

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Si

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

En 6 años laborando, si ha existido bastante rotación por malas prácticas, conformismos, entre otros aspectos.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Se involucre al Departamento de Tecnología, para realizar pruebas de Office.
- Tener varios candidatos en periodo de prueba para seleccionar el idóneo.

ANEXO 6: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO.

Entrevista 4

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Glenda Nohemí Andino	Edad: 36	Sexo: Femenino
Departamento o Gerencia: Gerencia Financiera.	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Sí.

1. Una vez autorizada una plaza, se asegura que sea nueva y con justificación.
2. se llena un formato y se realiza un filtro.
3. Se selecciona tres candidatos para programar la entrevista por finanzas.
4. Ya la plaza autorizada, Recursos Humanos se ocupa del proceso.
5. Se entrega a finanzas una vez una persona ha cumplido una semana de inducción institucional.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

3 contrataciones

¿Existe un periodo de prueba?

Si, 2 meses

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

Las primeras 2 contrataciones pasaron el periodo de prueba y la tercera se encuentra en proceso.

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Tecoloco
- Base de datos
- Fuentes externas

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Sí, para tener mayor grado de seguridad.

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Sí.

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

Sí.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Tiempo
- Se realice un filtrado de los Curriculum

ANEXO 7: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO.

Entrevista 5

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Joel Castro Rodas	Edad: 38	Sexo: Masculino
Departamento o Gerencia: Gerente Cadena de Suministro.	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Sí.

1. Se verifica el presupuesto de plaza de planillas, se confirman las actuales o se definen nuevas, para aprobación de Recursos Humanos y Gerencia.
2. Una vez aprobado del presupuesto se hace un requisito del área.
3. Se debe tener los descriptores de puesto bien definidos.
4. Proceso de entrevistas, evaluaciones por Recursos Humanos
5. Se finaliza con una Inducción.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

10

¿Existe un periodo de prueba?

Si, 2 meses.

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

Si, pasaron directo a contrato permanente ya que tenían contrato temporal.

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Tecoloco
- Página de Facebook

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Cien (100) por ciento

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección? Sí

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

Sí.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Periodo de prueba más rigurosa.
- Mandos medios me intenso en identificar liderazgo.
- Realizar assessment desde los encargados de supervisión, hasta pefiles altos.
- Exigir una evaluación al primer mes, para verificar.

ANEXO 8: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO

Entrevista 6

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Alejandro Salgado Ochoa	Edad:	Sexo:
Departamento o Gerencia: Gerente de Planta.	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Sí.

1. Se inicia con la requisición por parte de la jefatura a la gerencia para verificación de presupuesto
2. Análisis técnico financiero y aprobación d gerente general
3. Solicitud de personal a recursos humanos
4. Recursos humanos realiza la publicidad de las vacantes
5. Se realiza una pre selección Recursos Humanos como primer filtro, se remite a la jefatura para entrevista, 3 jefes hacen la entrevista al candidato.
6. Se llena un formato de entrevista tanto de evaluación
7. Se remite a Recursos Humanos.

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

6 colaboradores

¿Existe un periodo de prueba?

Si, 2 meses

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

Si

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Tecoloco
- Página de la empresa
- Recomendación

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Ciertas pruebas de aptitud se aplican, sin embargo el resto es indispensable.

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Sí

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

Sí

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

➤ Tiempo

ANEXO 9: ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO

Entrevista 7

Grupo: Gerentes y Jefaturas

Nombre: Eduardo Rivera	Edad:	Sexo:
Departamento o Gerencia: Producción	Entrevistador: Gabriela Sierra	

¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Si

1. El área interesada de una posición, hace el requerimiento.
2. Recursos humanos postee las vacantes
3. Se recepciona los Curriculum
4. Seleccionan a los posibles candidatos
5. Se realizan las entrevistas correspondientes
6. Si la posición es importante, pasan a entrevista con el Gerente General
7. Se selecciona al idóneo

¿Cuántas contrataciones ha solicitado para su departamento en los últimos 6 meses?

2 colaboradores

¿Existe un periodo de prueba?

¿Aprobaron todas las personas contratadas el período de prueba?

¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Tecoloco
- Referencias Personales

¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Si

¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Sí

¿Cree usted que la empresa está afrontando mucha rotación y/o despidos?

Sí.

¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Tiempo estimado de respuestas
- Mejor selección de candidatos
- Buena captación de Curriculum

ANEXO 10: GUIÓN PARA DIRIGIR GRUPO FOCAL SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO

Grupo: Personal del departamento de RRHH

Lugar para realizar grupo focal: Empresa Avícola El Cortijo-Salón de Conferencias

Nombre:	Puesto:	Antigüedad:
1) Damaris Raquel Rosales	Recursos Humanos, Supervisora de Compensación y Beneficios.	4 meses
2)		
3)		
4)		

Introducción:

Buenas días (tardes), somos estudiantes de la Maestría de Dirección de RRHH de UNITEC, realizando una Tesis enfocada en una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola El Cortijo. Agradecemos el tiempo que nos otorgan para escuchar sus experiencias con éste tema.

Tendremos un espacio para preguntas específicas y posteriormente un tiempo libre para compartir sus experiencias de manera individual sobre el tema.

1. ¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Si

1. Búsqueda de perfiles.
2. Entrevistas, depende del puesto, se comprenden tres entrevistas en total.
3. Si la persona es seleccionada, se le hace la oferta de la plaza.
4. Si acepta se le convoca la fecha para iniciar labores.

2. ¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Formatos
- Publicidad

3. ¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Si

4. ¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Si

5. ¿Desde su puesto cómo se involucra en el proceso de reclutamiento y selección?

Recibo de la Oficial de Reclutamiento y Selección un reporte donde se detalla: los nuevos ingresos, estatus de los contratos del personal temporal, ingresos permanentes, temporales y contratos por hora y se retroalimenta los contratos ya existentes.

6. ¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Pruebas de aptitud, conocimiento
- Flexibilidad en los horarios

Tiempo abierto para compartir su experiencia con el proceso de reclutamiento y selección:

Por medio de Tecoloco pude indagar la plaza, envié el Curriculum y en 3 días me contactaron, se sostuvieron 3 entrevistas, se alargó por feriados, y fui llamada por la oficial de Recursos Humanos como nueva integrante para ocupar el puesto.

Gracias por su participación, sus opiniones serán una gran ayuda para el estudio del proceso.

ANEXO 11: GUIÓN PARA DIRIGIR GRUPO FOCAL SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA EL CORTIJO

Grupo: Personal del departamento de RRHH

Lugar para realizar grupo focal: Empresa Avícola El Cortijo-Salón de Conferencias

Nombre:	Puesto:	Antigüedad:
1) Lesly Matute	Oficial de Planilla	18 años
2)		
3)		
4)		

Introducción:

Buenas días (tardes), somos estudiantes de la Maestría de Dirección de RRHH de UNITEC, realizando una Tesis enfocada en una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Avícola El Cortijo. Agradecemos el tiempo que nos otorgan para escuchar sus experiencias con éste tema.

Tendremos un espacio para preguntas específicas y posteriormente un tiempo libre para compartir sus experiencias de manera individual sobre el tema.

7. ¿Conoce usted el procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Empresa Avícola El Cortijo?

Si

1. La jefatura pasa una requisición de personal a Recursos Humanos, con descriptor de puestos.
2. Pasa a firma de la Gerencia
3. Anuncios de publicidad para la plaza
4. Se llaman los candidatos a entrevista como primer filtro por Recursos Humanos.
5. Entrevista del área.
6. Entrevista de la Gerencia.

8. ¿Conoce usted las fuentes de candidatos utilizadas en el proceso?

- Formatos
- Tecoloco
- Página de Facebook
- Anuncios de periódico

9. ¿Considera usted que se deben incluir en el proceso de reclutamiento y selección las pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, conocimientos, rendimiento?

Si

10. ¿Estima conveniente realizar una modificación al proceso de reclutamiento y selección?

Si

11. ¿Desde su puesto cómo se involucra en el proceso de reclutamiento y selección?
Recibo de la Oficial de Reclutamiento y Selección un reporte donde se detalla los nuevos ingresos, estatus de los contratos del personal temporal, ingresos permanentes, temporales y contratos por hora y se retroalimenta los contratos ya existentes.

12. ¿Qué Mejoras sugiere para el proceso?

- Pruebas de aptitud
 - Flexibilidad de horarios
- Tiempo abierto para compartir su experiencia con el proceso de reclutamiento y selección:

Se manejaba de manera diferente, ya que no existía un proceso bien establecido, mi experiencia fue práctica, existía una plaza, me di cuenta por un colaborador existente en la empresa, aplique a una entrevista y fui contratada.

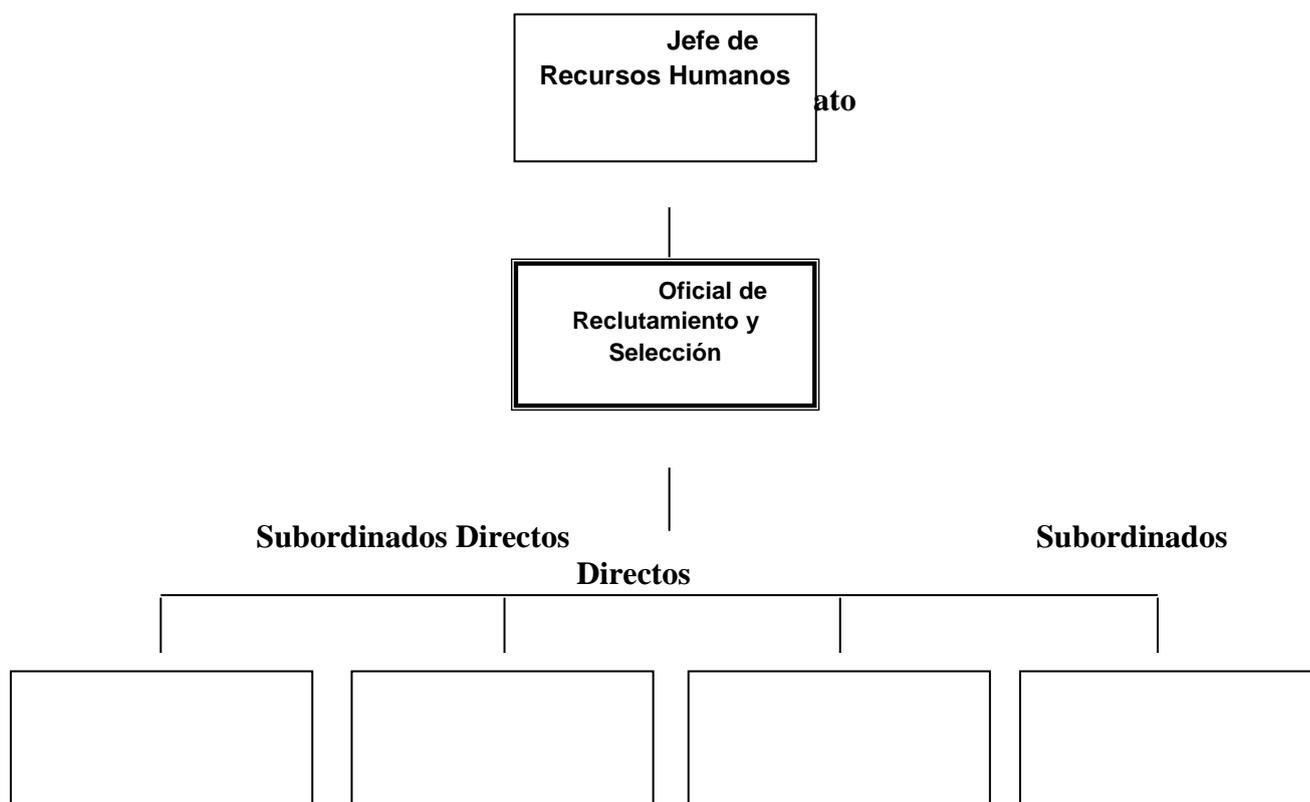
Gracias por su participación, sus opiniones serán una gran ayuda para el estudio del proceso.

ANEXO 12: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Oficial de Reclutamiento y Selección
Nombre del ocupante:	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de Recursos Humanos
Unidad Administrativa:	Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
Ciudad:	Tegucigalpa
Empresa:	Empresa Avícola El Cortijo S.A de C.V.

	Puesto(s)	Personas(s)
Puestos que reportan directamente:	0	
Puestos que le reportan indirectamente:	0	

Coloque los nombres del puesto de su jefe inmediato y los nombres de los puestos que le reportan directamente. Si no tiene puestos que dependen de usted por favor deje las casillas en blanco.



--	--	--

1. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Declaración breve y específica del objetivo general del puesto y mostrar su importancia en la contribución al logro de objetivos de la organización. Definir el qué, el cómo y el para qué siguiendo la siguiente estructura en la redacción: Acción (verbo), Función (el qué) Resultado (para qué) y Guía de Acción (usando qué)

Gestionar todo lo concerniente al proceso de reclutamiento y Selección de todos los empleados de la empresa.

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Deben redactarse en orden de importancia las funciones que se realizan. Normalmente entre 7 y 10 funciones son suficientes para describir el contenido fundamental de un puesto. Definir el Qué, el Cómo y el Para qué para cada una de las funciones

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1) Definir los perfiles de la empresa utilizando los manuales de procedimientos. Definir las competencias y la engranarlo con la cultura de la empresa.
- 2) Crear los machotes de entrevistas para los puestos operativos, administrativos y gerenciales.
- 3) Realizar la búsqueda de los candidatos.
- 4) Anunciar las opciones de trabajo en los diferentes medios que se utilizan.
- 5) Realizar entrevistas preliminares por teléfono para descartar candidatos que no cumplan con el perfil del puesto.
- 6) Coordinar y citar las entrevistas personales.
- 7) Seleccionar la terna de los mejores candidatos entrevistados.
- 8) Realizar la revisión de referencias de antiguos trabajos.

- 9) Realizar la aplicación de las pruebas psicométricas acordadas para el puesto.
- 10) Coordinar posibles segundas o terceras entrevistas con supervisores o Gerentes.
- 11) Elaborar los informes de entrevistas de búsqueda de candidatos y resultados.
- 12) Actualizar la base de datos de los candidatos buscados y entrevistados.
- 13) Elaborar las estadísticas de rendimiento de la búsqueda de cada uno de los puestos.

1.- Todas las descripciones de controles deben contener respuestas a las siguientes preguntas: quien, que, como, cuando, donde, por qué; así como identificados los formatos y sistemas relacionados al control.

2.- En caso de que el control ya se encuentre descrito en algún instructivo de trabajo o procedimiento operativo, será suficiente hacer referencia a dichos documentos en este formato y anexar copia del mismo.

3. RETOS DEL PUESTO

Son los retos, desafíos o problemas que enfrenta el puesto en forma cotidiana y su forma de resolverlos. (Normas y políticas y habilidad del pensamiento para la complejidad de los problemas)

RETOS DEL PUESTO	
	Revisión y Actualización de Perfiles
	Disminución de Tiempo para el proceso

COMPLEJIDAD DE LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS	
<i>Marque con una X el tipo de problemas y las soluciones que aplica con mayor frecuencia en el desarrollo de sus funciones (solo debe marcar una opción)</i>	
	Tipo de solución
	Los problemas son situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.
X	Los problemas son situaciones similares en las que la solución requiere una elección entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón bien definido.

	Los problemas son situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.
	Los problemas son situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y constructivo para desarrollar nuevas soluciones.
	Los problemas son situaciones de investigación o inexploradas que requieren el desarrollo de conceptos nuevos y propuestas creativas

4. SUPERVISIÓN RECIBIDA

Marque con una X el tipo de supervisión que recibe por parte de su jefe inmediato con mayor frecuencia (debe marcar solamente una opción)

TIPO DE SUPERVISIÓN	
	Órdenes precisas por medio de instrucciones directas y detalladas.
	Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas
X	Prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo, supervisión sobre avances de resultados
	Con planes y programas establecidos en los que se cuenta con precedentes o políticas claramente definidas.
	Dirección gerencial, se supervisa la consecución de resultados operacionales concretos.
	Dirección genérica para el logro de metas, desarrolla el trabajo bajo políticas generales.
	Se recibe solamente una guía general por parte de la más alta Dirección.
	Estrategia general, sujetos a la guía del más alto nivel institucional.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Liste los puestos, áreas o empresas con las que tiene relación detallando el motivo de esa relación y frecuencia.

INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto y/o área	Objetivo de la relación	Nombre de la empresa	Objetivo de la relación
Gerentes, Jefes y Coordinadores de Áreas	Contrataciones		

6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Por favor exprese qué políticas, procedimientos, normativas y legislación requiere conocer y aplicar para realizar efectivamente el trabajo:

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
Reglamento Interno de Trabajo
Código de Trabajo Hondureño
Política de Reclutamiento y Selección

I. PERFIL DEL CARGO

7. INFORMACIÓN GENERAL

Edad		Género			Viajes de trabajo			
D	A			Indi	i	o	Ocasion	
e				ferente			almente	
							Frecuent	
							emente	

8. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Información adquirida por medio de **formación** escolar, cursos y la experiencia requerida para desempeñar su puesto.

Escolaridad		Área	De seable	Indis pensable
Divers				
ificado				
Pasant				

e universitario				
Profes Ional		Licenciatura en Psicología		x
Maest Ría		Recursos Humanos	x	

Conocimientos técnicos especializados: liste los conocimientos técnicos especializados que debe tener el ocupante del cargo y especifique el nivel de profundidad (ejemplo: Oracle, Excel, razones financieras, elaboración e interpretación de estados financieros, elaboración de planes de negocios, evaluación de la factibilidad de un proyecto, etc.) donde el nivel de profundidad se define como:

1. **Básico**

2. **Intermedio**

3. **Alto**

Conocimiento o Herramienta	Nivel de profundidad
Conocimiento en entrevistas genéricas y por competencia.	
Conocer de pruebas psicométricas y con alto grado investigativo.	
Manejar todas las herramientas y opciones de reclutamiento.	
Manejar las herramientas tecnológicas, hojas de trabajo, de cálculo y de presentaciones.	
ser creativo y enfocado a resultados	

Experiencia: Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		3	

Áreas de experiencia relacionadas:	
------------------------------------	--

9. IDIOMAS

Señale el idioma extranjero requerido por el puesto, marcando con una X el nivel requerido. En caso de que el puesto no lo requiera no anotarlo.

IDIOMA	NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN	IDIOMA	NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN
Inglés	x	Nivel 1: Conocimiento básico	Otro:		Nivel 1: Conocimiento básico
		Nivel 2: Conocimiento medio			Nivel 2: Conocimiento medio
		Nivel 3: Dominio alto			Nivel 3: Dominio alto
		Nivel 4: Pleno dominio			Nivel 4: Pleno dominio

10. COMPETENCIAS

Señale las competencias que la persona que ocupe este puesto debe poseer para la consecución de los objetivos del mismo. Para aquellas competencias requeridas indique el nivel de desarrollo que debe tener, este nivel de desarrollo debe ir de 1 a 5 (ver abajo detalle). Recuerde que no es necesario marcar todas las competencias, seleccione las 7 más importantes.

Tipo de Competencia	Competencia	Nivel de desarrollo
Competenc	Orientación al cliente	

Competencias Organizacionales	Orientación al logro	
	Trabajo en equipo	4
	Compromiso con la calidad	
	Comunicación	3
	Desarrollo del talento	4
	Compromiso organizacional	3
Competencias Específicas	Defensores del cambio	
	Adaptación al cambio	4
	Visión estratégica	
	Innovación	3
	Negociación	
	Creatividad	3
Otras Competencias	Liderazgo	4
	Empoderamiento	4
	Planificación y organización	4
	Atención al detalle	4
	Tenacidad	
	Impacto e influencia sobre los demás	
	Administración del tiempo	4
	Análisis y solución de problemas	
	Otro:	
	Otro:	
	Otro:	

Nivel de Desarrollo	Descripción
1	Muy poca o ninguna evidencia de que la competencia existe.

<u>2</u>	Se empieza a poner en práctica la teoría, se requiere un alto nivel de supervisión y apoyo para crear profundidad y amplitud de los conocimientos de esta competencia, no puede llevar a cabo esta competencia por sí solo, necesita un entorno muy controlado.
<u>3</u>	En este nivel hace contribuciones pero todavía hay comportamientos en los que necesita ayuda pero no la supervisión estrecha del día a día.
<u>4</u>	Parece trabajar de forma independiente , es capaz de aplicar la competencia en todas las situaciones, puede ser entrenador de otros en este ámbito, hace una contribución valiosa para el equipo.
<u>5</u>	Actúa como un modelo, es visto como un experto en esta competencia, puede utilizarse como un mentor para los demás.

AUTORIZACIONES**FECHA: DD/MM/AAAA**

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS
---	--------------------------------------	-----------------------------

ANEXO 13: FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES.

Objetivo: Recopilar información relevante en relación a las experiencias laborales del sujeto en investigación.

Instrucciones: En cada uno de los ítems indicados, responder con la información solicitada. Este formulario debe de ser completado por el Oficial de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

1. Fecha de la investigación de referencias: _____
2. Nombre del sujeto de investigación: _____
3. Nombre de la empresa en que trabajo: _____
4. Nombre de la persona que reporta los datos: _____
5. Numero de contacto: _____
6. Puesto de la persona que reporta los datos: _____
7. Periodo en que laboro allí: _____
8. Puesto que desempeño: _____
9. Principales funciones ejecutadas: _____

10. ¿Cuáles fueron sus principales metas logradas?: _____

11. Sueldo mensual devengado: _____
12. Otros beneficios y compensaciones que recibía: _____

13. Razón de salida de la empresa: _____
14. Como fueron las relaciones personales del sujeto con:
 - a. Superior inmediato _____
 - b. Compañeros de trabajo _____
 - c. Clientes / Proveedores _____
 - d. Subordinados _____
15. ¿Tenía personal bajo su dirección directa? _____
16. ¿Volvería a contratar a esa persona en la empresa? _____
17. Observaciones y comentarios: _____

ANEXO 14: REQUISICIÓN DE PERSONAL.



Requisición de Personal

Area de Recursos Humanos

Departamento:	Sección:		
Nombre del puesto:	Es de nueva creación: (X)		
Origen de la vacante: Temporal ()	Es sustitución:()	Esta presupuestada: Si (X) No ()	
Es Temporal: Si () No () Duracion del contrato: Tiempo Indefinido X _____			
Persona a quien sustituye:			
Puesto:			
Motivo:			

<u>Requisitos</u>			
			No Importa: X
Edad Mínima:	Edad Maxima:	No Importa: X	
Sexo:	Femenino:	Madre Soltera:	No Importa: X
Estado Civil:	Casado:	_____	
<u>Educación (especificar profesión):</u>			
Media:	Nombre de la Institución: _____		
Universitaria:	Nombre de la Institución:		
Conocimientos y habilidades requeridas:			
Experiencia mínima deseable:			
Requerimientos especiales: _____			
Salario Mensual	Incentivos L.:	Bonificación	
Ajuste por periodo de prueba Lps.:	Depreciación Lps.:	Combustible Lps.:	_____
Lugar y Fecha de Solicitud:			
Aprobaciones:			
_____			Jefe de Recursos Humanos
Jefe Departamento			_____
_____			Gerencia General
Analisis Financiero			_____

ANEXO 15: CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS DEL CORTIJO.

OPERATIVO		OPERATIVO		OPERATIVO	
1	Albañil	25	Auxiliar de Ingresos	49	Galponero de Turno Nocturno
2	Aseadora	26	Auxiliar de Inventarios	50	Jardinero
3	Auxiliar Administrativo	27	Auxiliar de Inyectadora	51	Lavador de Camiones
4	Auxiliar Contable	28	Auxiliar de Lavandería (Reproductoras)	52	Líder de Punto de Venta
5	Auxiliar de Pollo Congelado	29	Auxiliar de Macroingredientes	53	Motorista
6	Auxiliar de almacén de materias primas	30	Auxiliar de Mantenimiento	54	Motorista (Cuadrilla Cosecha)
7	Auxiliar de Almacén y Despacho	31	Auxiliar de Mantenimiento (Reproductora)	55	Motorista de Patio
8	Auxiliar de Aseo de Sacos	32	Auxiliar de Microingredientes	56	Operador de Tractor
9	Auxiliar de Bancos	33	Auxiliar de Monitoreo Interno	57	Operario de Planta de Harina
10	Auxiliar de Bodega	34	Auxiliar de Planta de Alimentos	58	Recepcionista
11	Auxiliar de Bodega (Reproductora)	35	Auxiliar de POES y aseo externo	59	Repartidor
12	Auxiliar de Captaciones y Tesorería	36	Auxiliar de Pollo Fresco	60	Repartidor de Ruta
13	Auxiliar de Cobros	37	Auxiliar de Proceso Ulterior	61	Técnico Electricista
14	Auxiliar de Compras	38	Auxiliar de Recepción de Aves	62	Técnico en Electricidad
15	Auxiliar de Corte	39	Auxiliar de Recolección y Empaque Menudo	63	Técnico en Electricidad
16	Auxiliar de Cosecha	40	Auxiliar de Repartidor	64	Técnico en Refrigeración
17	Auxiliar de Créditos y Cobros	41	Auxiliar de Reparto	65	Técnico en Refrigeración
18	Auxiliar de Desechos de Granja	42	Auxiliar de Tecnología	66	Técnico Mecánico Automotriz
19	Auxiliar de Deshuese	43	Auxiliar de Ventas	67	Técnico Mecánico Industrial
20	Auxiliar de Egresos	44	Cajera General	68	Técnico Soldador
21	Auxiliar de Empaque	45	Clasificador de Huevos	69	Telemercadeo
22	Auxiliar de Eviscerado	46	Conserje	70	Vacunador
23	Auxiliar de Facturación	47	Enfermera	71	Vendedor de Ruta
24	Auxiliar de Fumigación	48	Galponero	72	Verificador de Logística

ADMINISTRATIVO		MANDO MEDIO		GERENCIAL	
1	Abogado de Planta	1	Coordinador de Almacén y Despacho	1	Auditor General
2	Analista de Costos y Materiales	2	Coordinador de Higiene y Seguridad	2	Contador General
3	Analista Financiero	3	Coordinador de Logística	3	Director General
4	Asistente Administrativo	4	Coordinador de Mantenimiento	4	Gerente de Cadena de Suministros
5	Asistente Administrativo (Gerencia)	5	Coordinador de Mercadeo	5	Gerente de Plantas
6	Asistente de Almacén y Bascula	6	Coordinador de Planta de Alimentos Concentrados	6	Gerente de Producción
7	Asistente de Almacén y Despacho	7	Coordinador de Planta de Proceso	7	Gerente General
8	Asistente de Despacho	8	Encargado de Granja Reproductora	8	Jefe de Compras y Suministros
9	Asistente de Logística de Ventas	9	Inspector de Control de Calidad	9	Jefe de Control de Calidad
10	Asistente de Ventas	10	Inspector de Control de Calidad (LOG)	10	Jefe de Créditos y Cobros
11	Asistente Legal	11	Inspector de Control de Calidad (Ventas)	11	Jefe de Experiencia del Cliente
12	Asistente Técnico Planta de Harina	12	Inspector de Procesos	12	Jefe de Granja de Engorde
13	Auditor de Calidad	13	Encargado de Granjas de Engorde	13	Jefe de Granjas Reproductoras
14	Contador de Activos Fijos	14	Supervisor Cuadrilla de Cosecha	14	Jefe de Mantenimiento
15	Gestor Técnico Laboratorio	15	Supervisor de almacén de materias primas	15	Jefe de Planta de Harina
16	Implementador Clave	16	Supervisor de Almacén y Despacho	16	Jefe de Planta de Proceso
17	Oficial de Auditoría	17	Supervisor de Compensación y Beneficios	17	Jefe de Recursos Humanos
18	Oficial de Desarrollo de Productos	18	Supervisor de Control de Calidad	18	Jefe de Seguridad Interna
19	Oficial de Planilla	19	Supervisor de Granja Reproductora	19	Jefe de Tecnología
20	Oficial de Reclutamiento Selección y Capacitación	20	Supervisor de Granjas de Engorde	20	Jefe de Transporte
21	Oficial de Relaciones Públicas	21	Supervisor de Logística	21	Jefe de Ventas y Mercadeo
22	Oficial de Tecnología	22	Supervisor de Mantenimiento	22	Jefe Jr. Distribuidora Agencia
23	Secretaría Gerencia	23	Supervisor de Mantenimiento (Granjas)		
24	Subcontador	24	Supervisor de Mercadeo y Ventas		
		25	Supervisor de POES		
		26	Supervisor de Proyectos de RRHH		
		27	Supervisor de Ventas		
		28	Supervisor Planta de Harina		
		29	Supervisor sala de ventas Loarque		
		30	Supervisor de Control de Calidad		

ANEXO 16: COTIZACIÓN TECOLOCO COMO OUTSOURCING PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS.

PROPUESTA COMERCIAL



Tegucigalpa, 21 de marzo de 2018

El Cortijo

Es un gusto saludarles y presentarles nuestra propuesta de servicios de Pruebas para el personal de su empresa.

Nuestro principal objetivo es ser su facilitador de personal de alta calidad que permita la adaptabilidad a la cultura y estrategias de su empresa, así como lograr los objetivos y metas establecidas para cada una de sus posiciones.

El éxito lo logramos por medio de un servicio personalizado y un involucramiento completo en las necesidades y objetivos de la empresa, siendo la comunicación abierta con nuestros clientes nuestra mejor herramienta.

Estamos seguros de contar con todo lo que su empresa requiere para contar con talento humano de alta calidad.

Precio Normal por unidad (Batería de tres evaluaciones): \$ 141 + ISV

PAQUETE DE PRUEBAS – TÁRIFA ILIMITADA

Cantidad de Pruebas	Precio Lista	Precio especial
Evaluaciones Ilimitadas	\$ 5,880+ ISV	\$ 3,500 + ISV

Laura Alvarez
Key Account Manager Tecoloco
(504) 9970-1090 / (504) 2292-1848
laura.alvarez@tecoloco.com

ANEXO 17: VALOR EROGADO POR LA EMPRESA POR UN MAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.



Empresa Avícola El Cortijo, S.A.

Formato para Cálculo de Prestaciones
Recursos Humanos

Nombre del Empleado:

11533

1111100001 Gerencia General

Cargo:

Departamento:

S.O. Mensual:	27,725.10
S. O. Diario:	924.17
S.O.P. Mensual:	32,346.00
S.O.P. Diario:	1,078.20
S.P. Mensual:	32,345.70
S.P. Diario:	1,078.19

Fecha de Inicio:	05/07/2018	
Fecha de Salida:	23/01/2019	
Antigüedad:		
Años	Meses	Días
0	6	19

SUELDO MENSUAL DEVENGADO

Mes	Salario Base	Bonificación	Comisiones
Julio	13,000.00	0.00	0.00
Agosto	26,000.00	0.00	0.00
Septiembre	26,000.00	0.00	0.00
Octubre	26,000.00	3,450.00	0.00
Noviembre	26,000.00	3,450.00	0.00
Diciembre	26,000.00	3,450.00	0.00
Enero	13,000.00	0.00	0.00
Totales	156,000.00	10,350.00	0.00

PAGO DE HORAS EXTRAS

Primera Quincena	Segunda Quincena	Total Sueldo por Mes
		13,000.00
		26,000.00
		26,000.00
		29,450.00
		29,450.00
		29,450.00
		13,000.00
0.00	0.00	166,350.00

Ingresos			Deducciones		
Transacción	Días	Valor	Transacción	Valor	
Auxilio de Cesantía Proporcional	20.00	21,563.80			
Preaviso	14.00	15,094.66			
Décimo Tercer Mes Proporcional	1.92	1,771.33			
Décimo Cuarto Mes Proporcional	16.58	15,325.82			
Vacaciones Proporcionales	5.53	5,962.39			
Total Ingresos :		59,718.00	Total Deducciones:		0.00
				NETO A PAGAR:	59,718.00

ANEXO 18: ENTREVISTA DE SALIDA

EMPRESA AVICOLA EL CORTIJO ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del colaborador _____ Puesto _____
 Departamento _____ Jefe Inmediato _____
 N° Telefónico _____ Tiempo en la Empresa _____

1. ¿Por cual de las razones decide Ud. Retirarse de la Empresa?

Baja Remuneración	()	Problemas personales y/o enfermedad	()
Falta de reconocimiento a su labor	()	Demasiada presión, stress	()
Ambiente físico de trabajo	()	Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	()
Problemas con el jefe directo	()	Falta de oportunidad de desarrollo profesional	()
Falta de motivación del grupo	()	Horario de trabajo	()
Relaciones Laborales	()	Mejoras Laborales (Indique el Rubro de su nueva organización)	

De las alternativas marcadas, especifique sus razones:

2. ¿Califique Usted los siguientes Aspectos en la empresa?

ASPECTOS	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
1. Ambiente Físico					
2. Inducción					
3. Capacitación					
4. Motivación al grupo de trabajo					
5. Reconocimiento a su labor					
6. Sueldo y comisiones					
7. Trato por parte del supervisor y/o jefe					
8. Trato que recibió por el área RRHH					

3. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba? SI () NO ()

¿Por qué?

4. ¿Qué era lo que más le gustaba de sus Labores?

5. ¿Y lo que menos le gustava?

6. Si estuviese en sus manos ¿Qué hubiera hecho Ud. Para impedir su salida de la empresa?

7. A fin de mejorar nuestra gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias, haría Ud. Finalmente?

GLOSARIO

- Reclutamiento: Es el proceso que busca atraer a la organización, los candidatos más adecuados potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos para cubrir las necesidades de personal, con el menor costo posible.
- Selección: Es el proceso de elegir entre los candidatos reclutados, al más adecuado y eficiente para cubrir un puesto determinado, dentro de la empresa, utilizando diversas herramientas.
- Hoja de vida: Documento que detalla los datos personales, la formación y la experiencia de candidatos a un cargo y del personal contratado por la Institución.
- Contrato de trabajo: Es un documento que regula la relación laboral entre los empleadores y los trabajadores.
- Contrato temporal: El contrato temporal es aquel que tiene como objetivo establecer una relación laboral entre empleador y empleado por un tiempo determinado, que podrá acogerse a una jornada completa o parcial.
- Contrato permanente: es aquel que se cierra sin establecer un límite de tiempo en la prestación de los servicios, y podrá celebrarse a jornada completa, parcial o para la prestación de servicios fijos discontinuos.
- Periodo de prueba: Es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte, de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.
- Colaboradores: Se refiere a las personas contratadas para que desempeñen un cargo o trabajo y que a cambio de ello reciben una remuneración.

- **Atracción de Talentos:** Acciones internas o externas que se llevan a cabo para obtener las hojas de vida de aspirantes, que de acuerdo a su perfil puedan cubrir una determinada plaza.
- **Requisición de Personal:** Documento de carácter administrativo, a través del cual se comunican las necesidades de personal al Departamento de Talento Humano, una vez aprobado por la instancia correspondiente se inicia el proceso de atracción y selección.
- **Solicitud de Empleo:** Formulario por medio del cual se recolecta la información personal, profesional, familiar y otros datos de interés, en relación a los aspirantes a ocupar una plaza.
- **Solicitante:** Colaborador que ha formalizado su requisición de personal para cubrir una o más plazas vacantes dentro de la estructura.
- **Plaza:** Lugar que ocupa una persona física dentro de la estructura, desempeñando un puesto específico. Para un puesto pueden existir varias plazas.
- **Entrevista de Selección:** Se refiere a la que realiza el Gerente General (o quien esta delegue) junto con el solicitante a cada uno de los aspirantes pre-seleccionados para un puesto específico que se encuentra vacante. En dicha entrevista se profundiza en conocimientos, habilidades, experiencia y conductas de éxito requeridas para la posición.
- **Perfil:** Definición de las características generales y competencias organizacionales, específicas y técnicas que un aspirante debe reunir para ejercer efectivamente un determinado cargo.
- **Descripción del Puesto:** Documento que describe las funciones, responsabilidades, autoridad, actividades y otros factores propios de cada puesto.

- Toma de Decisión: Reunión que se lleva a cabo con el fin de seleccionar el (la) aspirante idóneo(a) para ocupar un cargo específico.
- Ubicación de la plaza: Lugar geográfico donde el (la) colaborador(a) desempeña su cargo.
- Puesto o Cargo: Es una unidad de trabajo dentro de la estructura, que tiene asignadas tareas, roles o funciones, así como deberes y responsabilidades.
- Competencias: Conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos de éxito que debe tener una persona para el desempeño satisfactorio de un determinado cargo.
- Competencias Específicas: Conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos de éxito fundamentales para lograr los objetivos de un determinado puesto de trabajo.
- Competencias Organizacionales: Conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos de éxito fundamentales para lograr los objetivos estratégicos que todo colaborador debe tener.
- Competencias Técnicas: Nivel de dominio de un conocimiento específico requerido para el desempeño del cargo.
- Conflicto de Interés: Es toda aquella situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los dueños, accionistas, colaboradores o clientes se encuentren en oposición y que interfieren con los deberes que le competen o le llevan a actuar por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades, afectando la imparcialidad propia que debe gobernar todas las actuaciones en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Constancia Médica: Certificación de una evaluación física realizada por un médico calificado, para comprobar el estado de salud de un(a) aspirante.

- **Estudio Socioeconómico:** Investigación que se realiza a los aspirantes finalistas, a través de la cual se constata información relacionada con aspectos: educativos, laborales, sociales, familiares y económicos, entre otros, con el fin de validar la compatibilidad del aspirante con la institución y sus valores, es de carácter obligatorio para cargos ejecutivos y/o de manejo de fondos o valores.
- **Pruebas Técnicas:** Evaluaciones que se llevan a cabo para medir los conocimientos adquiridos en estudios formales, cursos o experiencias. Consisten en cuestionarios o pruebas de ejecución práctica en un tiempo determinado.
- **Verificación Judicial y Policial:** Investigación de antecedentes legales de los aspirantes.
- **Verificación Laboral:** Mecanismo efectivo de verificación de la información suministrada por sus exjefes o encargados de Recursos Humanos de empleos anteriores, con el objetivo de describir las competencias relevantes, debilidades, etc., que poseen los aspirantes que participan en un proceso de atracción y selección de talentos.
- **Reclutamiento:** es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.
- **Requisición de personal:** Es la solicitud que realiza un área de la Empresa para cubrir alguna vacante disponible y que considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.
- **Solicitud de empleo:** es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa. Como tal, puede presentarse en dos formas: como un formulario de postulación estándar suministrado por el departamento de recursos humanos de la empresa, o como una carta de postulación

- Evaluaciones psicométricas: se utilizan para respaldar el juicio de los entrevistadores se practicarán pruebas para apreciar las cualidades o características del aspirante preseleccionado.

- Entrevista: Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.