



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación.**

Escuela de Psicología Organizacional

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
EN UN IMPORTANTE CONCESIONARIO DE
VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo Previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional.

Autora:

María Soledad Barbosa Sánchez

Director:

Mgt. Carlos González Proaño

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

A mis padres, quienes, con su amor, paciencia y esfuerzo, me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más; gracias por inculcar en mí el ejemplo de perseverancia, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi hija Sofía, quien ha sido mi mayor motivación e inspiración para seguir adelante, esforzarme el doble y no dejarme vencer ante cualquier adversidad que se me presente.

Finalmente, a mi familia y a todas las personas que me acompañaron y apoyaron en esta meta, quienes aportaron en mi desarrollo profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen Auxiliadora, por guiarme a lo largo de este camino, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres: Enrique y Nancy, por ser los principales promotores para cumplir mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado. Gracias a mi familia política: Cecilia y Clever por apoyarme en cada paso que daba, por creer en mí y motivarme a seguir adelante a pesar de las dificultades.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal del concesionario de vehículos, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su empresa.

Agradezco a la Universidad del Azuay por ser la sede de todo el conocimiento que he adquirido en estos años. Gracias a mis docentes de la Escuela de Psicología Organizacional por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al Magister Carlos González, director de mi proyecto de investigación, quien con su experiencia, profesionalismo, paciencia y rectitud me ha guiado en el desarrollo de mi tesis.

RESUMEN

En la actualidad, los procesos de reclutamiento y selección se han visto en la necesidad de actualizarse con la intención de que las organizaciones puedan atraer y retener a los profesionales más calificados; sin embargo, a pesar de la globalización, distintas empresas se han quedado con procesos antiguos y obsoletos a la época generacional que estamos viviendo.

La presente investigación tuvo como objetivo determinar nuevas metodologías, técnicas y procedimientos, para mejorar la calidad de los próximos procesos de reclutamiento y selección para las plazas vacantes existentes en la empresa; para ello, se utilizó un enfoque metodológico mixto, que incluye la recolección y análisis de información de los procesos y herramientas utilizadas por la empresa, para en base a este procedimiento, elaborar una propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal; en la misma, se incluyeron nuevas metodologías, técnicas y procedimientos, para mejorar estos procesos dentro de la organización.

Palabras Clave: reclutamiento de personal, selección de personal, concesionario, vehículos, reestructuración.

ABSTRACT

Recruitment and selection processes have been updated so that organizations can attract and retain the most qualified professionals. Despite globalization, different companies have been left with old and obsolete processes compared to the current generational era. This research aimed to determine new methodologies, techniques and procedures to improve the quality of the recruitment and selection processes for vacancies in a company. A mixed methodological approach was used and it included the collection and analysis of information on the processes and tools used by the company. Based on this procedure, a proposal for restructuring the recruitment and selection processes was developed and it included new methodologies, techniques and procedures to improve these processes within the organization.

Keywords: Personnel recruitment, personnel selection, dealership, vehicles, restructuring.




Translated by
Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento	III
Resumen	IV
Abstract.....	V
Índice de contenidos	VI
Índice de tablas	VIII
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de ilustraciones	IX
Índice de anexos	IX
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico	3
Introducción	3
1.1. Reclutamiento de Personal.....	4
1.1.1 Actualizaciones sobre el proceso de Reclutamiento.	6
1.2. Selección de Personal	7
1.2.1. Nuevas técnicas de Selección de Personal	12
1.3. Comunicación y Ética durante un proceso de reclutamiento y selección de personal.	14
Capítulo 2: Metodología.....	16
2.1 Caso de Estudio.....	16
2.2 Instrumentos.....	18
2.3 Procedimiento	20
Capítulo 3: Resultados.....	21
3.1 Encuesta	21

3.2 Diagnóstico de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal aplicados actualmente.	30
Capítulo 4: Propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	36
4.1. Documentación propuesta para el Proceso de Reclutamiento de Personal.....	38
4.2. Documentación propuesta para el Proceso de Selección de Personal	42
Discusión	53
Conclusiones.....	56
Recomendaciones	57
Bibliografía.....	58
Anexos	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de entrevista y su definición.....	9
Tabla 2: Cargos vacantes a los que postularon los candidatos evaluados	21
Tabla 3: Comparación entre perfil requerido y perfil profesional del candidato	22
Tabla 4: Fuentes de reclutamiento externo.....	23
Tabla 5: Conocimiento previo de los candidatos sobre la empresa.....	24
Tabla 6: Información preliminar del cargo vacante.....	25
Tabla 7: Explicación sobre el proceso de selección	25
Tabla 8: Tiempo de espera para la primera entrevista.....	26
Tabla 9: Puntualidad en la entrevista.....	27
Tabla 10: Evaluación de la entrevista.....	28
Tabla 11: Cortesía y respeto en el proceso de selección	29
Tabla 12: ¿Recomendaría a la empresa?	29
Tabla 13: Recomendación del candidato.....	30
Tabla 14: Actitudes y habilidades que la empresa busca en el candidato	34
Tabla 15: Examen médico preocupacional.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación entre perfil requerido y perfil profesional del candidato	22
Gráfico 2: Fuentes de reclutamiento externo.....	23
Gráfico 3: Explicación sobre el proceso de selección	26
Gráfico 4: Tiempo de espera para la primera entrevista.....	27
Gráfico 5: Puntualidad de la entrevista.....	28
Gráfico 6: Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto por la autora	37
Gráfico 7: Solicitud de requerimiento de personal	38
Gráfico 8: Modelo de anuncio de reclutamiento interno.....	39
Gráfico 9: Modelo de anuncio de reclutamiento externo	40
Gráfico 10: Modelo de publicación de vacante a través de plataformas digitales	41
Gráfico 11: Modelo de revisión de cumplimiento de perfil	42
Gráfico 12: Modelo de contacto con los candidatos preseleccionados	43

Gráfico 13: Preguntas propuestas para la entrevista preliminar	44
Gráfico 14: Matriz de evaluación individual de assessment center.....	47
Gráfico 15: Matriz de evaluación de competencias específicas en assessment dependiendo el cargo	47
Gráfico 16: Modelo de referencias laborales por competencias.....	48
Gráfico 17: Modelo de comunicado a postulantes no seleccionados	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pasos del proceso de selección.....	8
Ilustración 2: Organigrama del departamento de Talento Humano	31
Ilustración 3: Proceso de selección aplicado actualmente en el concesionario	31
Ilustración 4: Significado de las formas utilizadas en el flujograma.....	36
Ilustración 5: Ubicación del assessment en el proceso de selección	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	62
Anexo 2: Entrevista	66

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha traído consigo numerosas transformaciones en las empresas y su entorno. Nuevos retos productivos y de comercialización, todos ellos impulsados por su elemento más valioso, el capital humano. Las organizaciones se apoyan en sus equipos de trabajo, formados por hombres y mujeres, los cuales con sus conocimientos, aptitudes y habilidades empiezan a ser valorados y reconocidos como la parte fundamental de la empresa. En el mundo empresarial, se empieza a desarrollar una nueva tendencia hacia la gestión de los recursos humanos, ya que, en esta nueva generación, la diferencia entre empresas ya no se encuentra solamente en su maquinaria o ganancias, sino también en la cultura organizacional y talento de sus empleados.

El reclutamiento y la selección de personal se han convertido actualmente en puntos indispensables para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual, las mismas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales. Sin embargo, existen empresas que se han convertido en objeto de críticas y acusaciones debido a sus falencias e inconsistencias tanto a nivel metodológico como ético en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es por tal motivo, que la presente investigación tiene como objetivo determinar nuevas metodologías, técnicas y procedimientos para mejorar la calidad de próximos procesos de reclutamiento y selección para las plazas vacantes existentes en la empresa.

La investigación desarrollada se encuentra dividida en cuatro capítulos, los cuales se resumirán a continuación:

Capítulo 1: En este capítulo se encuentra la sustentación teórica de la investigación; de igual manera, se han incluido investigaciones recientes que varios autores han realizado tanto sobre el proceso de reclutamiento como el proceso de selección de personal. Así mismo se ha visto necesario incluir el aspecto ético y de comunicación que la organización debe procurar al realizar dichos procesos.

Capítulo 2: Se detalla la metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos propuestos y responder las preguntas de investigación. Para esta investigación se usó un enfoque mixto que consta de dos partes: cualitativa (entrevista, recolección y análisis de información) y cuantitativa (encuesta). Se evaluó a los candidatos que se postularon a los distintos cargos vacantes en un concesionario de vehículos de la ciudad de Cuenca durante el período marzo – junio 2019.

Capítulo 3: Después de aplicar la encuesta, se tabuló y redactó los resultados obtenidos en cada pregunta que se plasmó en el cuestionario sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, el mismo que investigaba dos partes, la primera fue el contexto sociodemográfico de los candidatos y la segunda parte se centró en la opinión que tenían ellos sobre el proceso de reclutamiento y selección del que estuvieron participando.

Capítulo 4: En este capítulo, la autora realizó una propuesta para la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el concesionario de vehículos de la ciudad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy tienen que adaptarse a un mercado cambiante, donde la motivación y satisfacción de los trabajadores influyen en el rendimiento de la misma. Sin embargo, en los últimos años los procedimientos de reclutamiento y selección de las empresas se han visto desactualizados y obsoletos de acuerdo a la época generacional que estamos viviendo (Chirinos, 2009). Estos procesos se han convertido en los más importantes para los gestores del talento humano, dado el costo, la decisión de contratación y adaptación a la cultura organizacional que estos representan.

Antes de comenzar esta investigación, debemos entender ¿qué es la Administración de Recursos Humanos? Para Chiavenato, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para comprender a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. El autor refiere que la Administración de Recursos Humanos (ARH) se concibe gracias a las personas que aportan a las organizaciones con sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta y percepciones. Las personas desempeñan papeles muy distintos, dependiendo de las actividades que se realice en cada puesto dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. De igual manera, Dessler (2015), describe que la ARH es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, aspectos de justicia, salud y seguridad. Por otra parte, Cuesta (2010) indica que la gestión de recursos humanos se entiende como un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Es por esto que Chiavenato (2017), considera a los procesos de reclutamiento y selección de personal como los de mayor importancia en la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

1.1. Reclutamiento de Personal

Los autores Bretones y Rodríguez (2008), definen el reclutamiento de personal como un proceso mediante el cual la organización busca obtener empleados potenciales que cumplan los requisitos necesarios para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección y contratación de algunos de ellos. Es por esto que se debe realizar con eficiencia el reclutamiento para asegurarnos alcanzar un proceso de selección exitoso. Acorde con lo anterior, el reclutamiento de personal se divide en dos tipos: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de cubrirla mediante la reubicación de sus empleados. Este reclutamiento exige una continua coordinación e integración entre el Departamento de Talento Humano y los demás departamentos de la empresa (Chiavenato, 2017). Los autores Montes y González (2006) detallan que el reclutamiento interno es un proceso por el cual se trata de buscar dentro de la organización a la persona cuyo perfil se adapte al puesto vacante. Las modalidades más frecuentes del reclutamiento interno son:

- **Rotación:** Se produce cuando un trabajador es trasladado horizontalmente en la organización. El trabajador pasa a desempeñar otro puesto de trabajo jerárquicamente similar al que estaba desempeñando.
- **Promoción:** El trabajador es trasladado verticalmente en la organización porque ha obtenido una evaluación de desempeño óptima. Obtiene un puesto en un escalón superior al que ocupaba en la jerarquía de la organización, por lo cual, conlleva un mayor grado de responsabilidad, actividades y remuneración.
- **Referencia de los trabajadores:** Se trata de pedir recomendaciones o referencias a los trabajadores actuales. Suele ser una modalidad bastante eficaz, puesto que no se suele recomendar a quien no se tenga certeza que cumple con el perfil requerido.

Por otro lado, para los autores Bretones y Rodríguez (2008), el reclutamiento externo busca conseguir candidatos para una vacante disponible con personal externo a la empresa.

El crecimiento de la tecnología, el internet y otros instrumentos tecnológicos influyen directamente en el sector de Recursos Humanos (RRHH). Esto ha dado paso a

oportunidades significativas para las empresas de agilizar y hacer más eficientes los procesos de captación de personal (Arévalo, 2013). En el Ecuador se utilizan diferentes medios para el reclutamiento externo de personal como, por ejemplo: anuncios en páginas web de la empresa, avisos en la prensa y revistas, anuncios en radio y por bolsas de trabajo ya sea públicas o privadas.

En cuanto a las bolsas de trabajo estas son organismos gubernamentales o privados que tiene por objetivo concentrar la información de las plazas vacantes disponibles en el mercado laboral, así como también centralizar a candidatos del mercado de recursos humanos (Arévalo, 2013). En nuestro país existen dos tipos de bolsas de trabajo: La gubernamental (**Red Socio Empleo**) que es auspiciada por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Trabajo, en la cual se puede registrar como buscador de empleo o empleador y las **Bolsas de trabajo privadas**, aquellas que ofertan diferentes plazas vacantes, en las que la persona puede postularse con la única condición de que se registren en la plataforma; sin embargo, las empresas que deseen utilizar este medio para promocionar sus vacantes deberán pagar un rubro mensual. Entre las páginas más utilizadas tenemos: Multitabajos, Mipleo.com, Indeed, etc. Dicho lo anterior, ambas plataformas ofertan un servicio de publicidad y búsqueda de perfiles de candidatos en su base de datos.

Actualmente, Internet es una forma rentable de anunciar puestos vacantes, ya que genera respuestas a mayor velocidad, por un tiempo más largo y a un menor costo que cualquier otro método. Según un estudio realizado por Giacomelli (2009) de la bolsa de trabajo por internet Bumeran.com en la ciudad de México, refiere que el 60% de las personas que buscan trabajo, utilizan internet como principal recurso, por lo cual, las postulaciones por vacante están en constante ascenso, sin embargo, genera un problema para los reclutadores en cuanto a la calidad de las hojas de vida (CV) recibidas.

Así mismo, los periódicos, volantes o revistas son las herramientas comúnmente utilizadas por las empresas para promocionar su oferta de trabajo. Sin embargo, se debe tener claro que no todos los puestos son factibles de reclutar por este medio, ya que dependerá de la jerarquía, características y requerimientos del cargo. (Arévalo, 2013)

Es por esto que los autores Godínez y Zarazúa (2012) nos describen diferentes aspectos que debemos tener en cuenta para lograr un impacto efectivo y un anuncio atractivo para los futuros candidatos; estos aspectos son:

- a) Atraer la atención del lector al anuncio.
- b) Realizar un sondeo sobre preferencias en cuanto a anuncios de los candidatos.
- c) Especificar qué información se brinda.
- d) Especificaciones técnicas del anuncio (formato, tipografía, número de letra, presentación, cantidad y calidad de la distribución de la información).
- e) Despertar el interés y generar sugestión a la convocatoria.
- f) Realizar un seguimiento de los anuncios publicados mediante una entrevista corta con los postulantes.

1.1.1 Actualizaciones sobre el proceso de Reclutamiento.

Hoy en día, las redes sociales constituyen una herramienta diaria y accesible para todos, logrando comunicar a diferentes personas, países e idiomas; por lo cual, la mayoría de organizaciones y sus gestores del talento humano las están adaptando como una herramienta en los procesos de reclutamiento de personal.

En un estudio realizado en México por Deloitte (2009), se identificó que el 23 % de las empresas ya estaban utilizando las redes sociales en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Algo semejante ocurre en un estudio realizado en la misma ciudad por García, Gatica, Cruz, Luis, Vargas, Hernández, Ramos y Macías (2016) en el cual describen que el interés laboral mediante las redes sociales solo fue de 18%, prevaleciendo el envío y la recepción de correos con 65%.

De acuerdo con Chirinos (2009), en el panorama mundial actual, las condiciones y el perfil de los candidatos solicitados por las empresas varían en relación a la edad, experiencia y objetivos profesionales. De igual manera, los programas de vinculación con las universidades para la realización de las prácticas pre-profesionales y pasantías, son fuentes especialmente interesantes de acogida e integración de jóvenes en la empresa. Es

por este motivo, que los reclutadores necesitan utilizar herramientas más profesionales e innovadoras que les permitan identificar el talento requerido por la organización.

1.2. Selección de Personal

Para Chiavenato (2017), la selección de personal consiste en elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado. Dicho de otra manera, este proceso busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos vacantes que existen en la empresa; de esta manera, se busca solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo; b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Por otra parte, para los autores Gómez, Balkin y Cardy (2005), la selección de personal es un proceso por el cual se toma la decisión de contratar o no, a cada uno de los candidatos que se postularon al puesto vacante. El proceso requiere determinar las características específicas para realizar con efectividad la preselección, para así valorar a cada candidato en función a las mismas, las cuales se encuentran basadas en el análisis de puesto.

Para tener una mejor comprensión del proceso de selección, debemos entender que la valoración y los requerimientos de los perfiles que se solicitan, se realizan en base a la descripción y análisis de puesto. Según explica Chiavenato (2017), la descripción del puesto consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Mientras que, el análisis del puesto es el procedimiento para establecer las obligaciones, habilidades y competencias que requiere, así como el perfil de la persona que se debe de contratar para ocuparlo (Dessler, 2015).

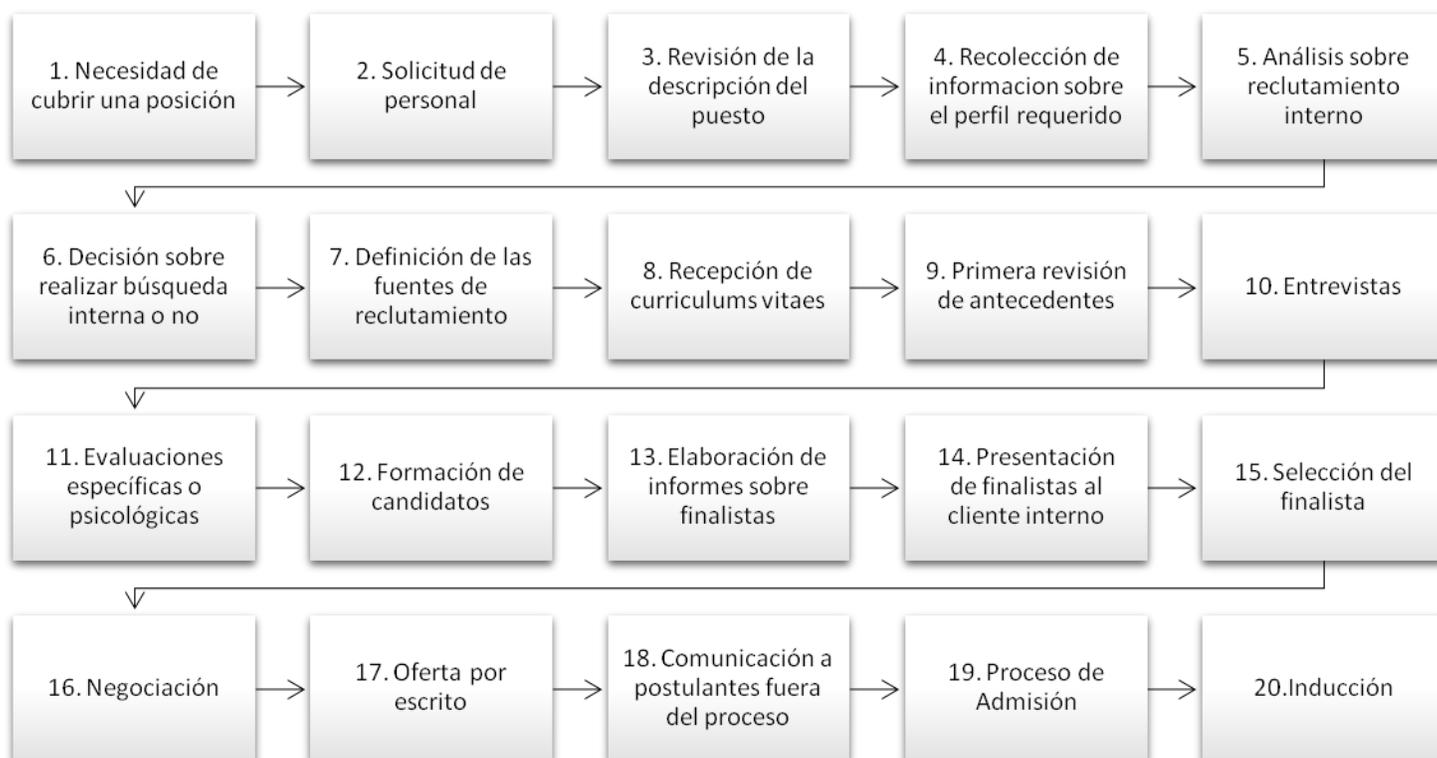
Los autores Bretones y Rodríguez (2008) nos indican que al haber transcurrido un tiempo moderado para la recepción de carpetas, según la técnica de reclutamiento que se haya empleado, se debe preseleccionar a aquellos candidatos que cumplan los requisitos establecidos de acuerdo con los criterios del análisis de puesto. Resumiendo lo dicho hasta aquí, las autoras Espinosa y Tigse (2012) nos exponen la diferencia entre reclutamiento y selección de personal; al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante diversas técnicas, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige; en cambio, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos

que tengan mayor ajuste y probabilidad de adaptarse al cargo vacante para desempeñarlo de una forma óptima.

El proceso de selección está determinado por un orden de pasos secuenciales y cronológicos, los cuales tienen por objetivo evaluar competencias, personalidad, experiencia, potencial y conocimientos del candidato, para así determinar si está acorde con las especificaciones del cargo. La autora Martha Alles (2012) en su libro Selección por Competencias nos describe los pasos de la selección:

Ilustración 1

Pasos del Proceso de Selección



Fuente: Alles M.A (2012, pág. 282)

Ahora, respecto a los procesos de selección de personal, los resultados encontrados en las encuestas aplicadas a diferentes organizaciones de España durante la investigación de las autoras Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015), concluyen que las tres herramientas más empleadas por las empresas son el currículum vitae, las referencias laborales y la entrevista.

La hoja de vida (CV) es la carta de presentación del candidato, en la cual va a describir sus datos generales, su formación académica, cursos o especializaciones,

experiencia laboral y referencias laborales o personales. La presentación del CV será el predictor de su éxito en la búsqueda de empleo.

Dicho lo anterior, la autora García (2010) nos indica que el CV se organiza mediante un formato estructurado, que en su mayoría consta de dos apartados: apartado inicial, destinado a registrar al individuo a través de unos datos de identificación personal, tales como nombre y apellido, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, lugar de residencia, dirección de domicilio, número de teléfono, número de celular y correo electrónico; en el siguiente apartado se registra la formación académica, talleres y cursos de capacitación adicional, experiencia laboral, así como los productos del trabajo profesional (nombramientos laborales, obra producida, participación en eventos académicos, etc).

Después de haber preseleccionado a los candidatos más acordes a los requisitos solicitados, se realiza la entrevista; esta es una de las técnicas de selección más utilizada y valiosa en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. Se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. (Chiavenato, 2017)

A continuación, mencionaremos los diferentes tipos de entrevista que se pueden realizar:

Tabla 1

Tipos de Entrevista y su definición

Tipo de Entrevista	Definición
Preliminar	Tiene como propósito básico eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En esta etapa el entrevistador hace algunas preguntas directas.
Individual	Es la más utilizada y también recibe el nombre de entrevista personal.
En Grupo	Permite valorar distintas competencias de los aspirantes al puesto de trabajo. En este tipo de entrevista participan distintos candidatos y un entrevistador, aportando así información relevante del postulante.

Estructurada	Se realiza una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados. Este tipo de entrevista pone énfasis en la necesidad de crear un contexto lo más similar posible entre las distintas entrevistas realizadas, para poder comparar mejor los resultados obtenidos sin que variables no relevantes contaminen las conclusiones.
No Estructurada	En ella se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.
Mixta	Es más completa que la estructurada y la no estructurada, ya que, al poseer los beneficios de ambas, permite comparar entre los diferentes candidatos y también permite profundizar en las características específicas de éstos.
Por Competencias	El reclutador se centra en la obtención de ejemplos conductuales de la vida personal, académica y profesional del postulante. En esta entrevista es posible evaluar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, encajan con las necesidades de la empresa.
De Tensión	El entrevistador en la actualidad utiliza este tipo de entrevista para cubrir una vacante que debe desempeñarse en situaciones de gran tensión, por lo cual se deben realizar preguntas que se basen en resolver problemas o inconvenientes en un momento dado en el lugar de trabajo.

Fuente: Rodas (2015), García J (2018), Espinosa y Tigse (2012)

Elaborado por Barbosa (2019)

Alonso (2011), nos expone que actualmente se está dando paso a nuevos tipos de entrevista, ya sea conductual o por competencias. Esto ocasiona un resultado esperanzador para la reducción de brechas, al mismo tiempo que su estructuración debe ser equitativa, sin discriminación alguna por género, edad, sexo o etnia.

Con el fin de que se obtenga un mejor perfil del postulante, algunas empresas recurren a la aplicación de pruebas psicológicas o de conocimiento. Para Rodas (2015), las pruebas de conocimientos o de capacidades sirven para evaluar si el candidato cumple con los requerimientos de cargo descritos en el perfil institucional. Tras la implementación en computadores de baterías de tests, la mayoría centrados en los de corte cognitivo y los de personalidad, era indispensable proseguir con mayores niveles de integración de estos tests en los procesos de reclutamiento y selección de personal (RSP). Es por esto que Blasco (2004), considera que la informática nos permite combinar diferentes tipos de información para obtener un resultado integrado que facilite la toma de decisiones. Sin embargo, el uso de tests de papel y lápiz se ha mantenido casi invariable.

A continuación, se realiza la verificación de las referencias laborales descritas en el CV del postulante. El autor Lado (2012) en su investigación realizada en las empresas de la ciudad de Madrid, concluye que las referencias laborales constituyen otro de los métodos más utilizados, estando presentes en más del 90% de los procesos de selección de personal, debido a que es un método de fácil uso, flexible y de bajo costo que permite recoger y manejar una gran cantidad de información sobre las personas que están siendo evaluadas. Si se realiza esta verificación de una manera adecuada, se podrá conocer cuál ha sido el comportamiento y el rendimiento anterior del candidato; esta información nos ayudará a predecir el futuro rendimiento del candidato en el puesto de trabajo al que aspira. De igual manera, Arévalo (2013), explica que la mayoría de las referencias laborales se consultan vía telefónica a los anteriores lugares de trabajo del postulante con respecto a las funciones que desempeñaba, fecha de ingreso, fecha de salida, el motivo de salida y el tiempo que estuvo trabajando para esa empresa. La persona responsable del proceso deberá comprobar que las fuentes sean confiables, y a la vez demostrar ética profesional en consultar temas netamente laborales más no personales, y mantener total confidencialidad con los datos obtenidos. Así mismo, se deberá tomar en cuenta estos aspectos obtenidos de la empresa anterior donde trabajaba el candidato para la planificación de la entrevista o prueba psicológica.

A pesar de su amplio uso, las consultas de referencias laborales pueden producir algunas dificultades que deben ser tomadas en cuenta para que no incidan en la validez de

las mismas. Para Lado (2012), estos posibles problemas pueden surgir por cuatro motivos principales: primero, la resistencia a la aportación de referencias, esta dificultad se hace mayor cuando el candidato ha tenido problemas laborales con la persona que aporta la información; segundo, sobrevaloración al candidato por parte de quien da la referencia; tercero, dificultades en la recogida de la información y, por último, el impacto de las características del suministrador de referencias.

Antes de culminar el proceso con la contratación, los mejores candidatos se pondrán de acuerdo con el responsable de la selección para realizarse el examen médico preocupacional. El resultado de este examen nos permite determinar si un candidato a un cargo tiene algún tipo de enfermedad o inconveniente que le permitiera trabajar con normalidad o que el trabajo pueda agravar su situación (Arévalo, 2013).

Una vez que se haya seleccionado al candidato ideal para el puesto vacante requerido en la empresa, se procederá a la contratación y afiliación del mismo según los reglamentos que se contemplan en el Código de Trabajo, por el cual se rigen las empresas privadas.

El Código de Trabajo (2015), Artículo 8, [Título I], define que el contrato individual de trabajo es un “convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”. En el Artículo 15, [Título I] expone que “en todo contrato de aquellos a los que se refiere el artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se transformará en un contrato indefinido. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes”. De igual manera, el empleador está obligado a afiliar a sus trabajadores desde el primer día de trabajo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1.2.1. Nuevas técnicas de Selección de Personal

A pesar de que la técnica Assessment Center ya había sido descrita por varios autores de la rama de selección de personal, hoy en día las empresas están recurriendo mayormente a la utilización de esta técnica en sus procesos de selección. Para comprender mejor, “El

Assessment Center (AC) es una metodología estructurada de procesos de naturaleza cualitativa y cuantitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones, las mismas que, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. De acuerdo con este aspecto, el AC nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia (Olaz, 2011).

De igual manera, en la Universidad de California (2000) un grupo de maestros desarrolló una nueva técnica denominada “Método Adizes”. Este método se basa principalmente en descubrir las características que predominan en los candidatos con la finalidad de contrarrestar con las características que se requiere que tenga la persona que vaya a ocupar el puesto vacante. “El estilo de actuación de un empleado está influenciado por las siguientes características resumidas en la sigla PAIE donde: P es productor; A es administrador; E es emprendedor (innovador); I es integrador” (Ortiz, Guerra, Barragán, & Villalpando, 2018, pág. 124)

García, et al, (2016), considera que, en la actualidad, las empresas enfrentan cada vez mayores dificultades en la captación y atracción de talentos; es por esto que, los profesionales de recursos humanos deben aprovechar los beneficios y ventajas que ha traído consigo el crecimiento de la tecnología, el internet y demás plataformas e instrumentos tecnológicos en el ámbito de reclutamiento y selección de personal.

En la ciudad de Madrid, España, los autores Aguado, Rico, Rubio y Fernández (2016), realizaron un estudio sobre la reacción de los candidatos ante el uso de las redes sociales en el proceso de selección, contando con una muestra de 124 participantes, con una edad entre 23-44 años, en la cual, un 68% son mujeres. Este estudio estaba basado en el uso de Social Networking Webs (SNW) de tipo formal (Linkedin) e informal (Facebook). Como conclusiones obtuvieron que: 1. Existe una conexión clara entre la información en las redes sociales y lo que es requerido por la posición; 2. La información sobre el candidato en redes sociales puede predecir qué tan bien las personas se desempeñarán en su trabajo; 3. El empleador puede decir mucho sobre la capacidad del solicitante para hacer el trabajo basado en el tipo de información que se muestra en las redes sociales; 4. No proporcionar un perfil completo en las redes sociales indican que el solicitante no puede desempeñarse bien en el trabajo; 5. El uso de los perfiles e información de redes sociales permitiría una

proyección justa de cada solicitante y les daría la misma oportunidad de competir por puestos de trabajo. De esta manera, se reduciría el favoritismo que a veces puede ser un problema cuando los solicitantes son seleccionados para puestos de trabajo.

Por otra parte, a nivel local, la autora Ochoa (2016), realizó una investigación dirigida a los representantes de Talento Humano de las empresas que se encuentran vinculadas con la AEPIC (Asociación de Empresas del Parque Industrial de Cuenca). Este estudio arrojó que, el 28% utilizó la red social “Facebook” para los procesos de selección; en cambio, un 53% menciona que el uso de la red social Facebook puede ser considerado una herramienta de apoyo. Dicho lo anterior, se indagó sobre si el perfil de la red social contiene información para determinar el candidato idóneo para el puesto vacante; el 34% de la muestra respondió que SI, mientras que, el 66% respondió que NO.

1.3. Comunicación y Ética durante un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal no solo se basan en las técnicas aplicadas, sino también en la ética y comunicación de los respectivos profesionales para obtener así efectividad en sus procesos.

Con respecto a la comunicación, los autores Bretones y Rodríguez (2008), exponen que los gestores de talento humano deben ofrecer una respuesta a todos los candidatos que han enviado su currículum vitae al proceso de reclutamiento de la organización. De modo que a las personas que han sido preseleccionadas, se les informará de tal situación, anunciándoles la próxima fecha y lugar en donde se realizarán las pruebas de selección o entrevista. Por otra parte, a los candidatos no preseleccionados, se les enviará un mensaje en el que se les agradece su participación, pero comunicándoles que su candidatura no se ajusta a los criterios del puesto ofertado. Es importante realizar esta comunicación oportuna con los candidatos debido a los beneficios que conseguimos, por ejemplo: una atención individualizada mejorar la imagen de la organización, incluso dichos candidatos pueden volver a presentarse en el futuro o ser contratados por otra empresa, proveedores o clientes de la nuestra.

Los cambios en organizaciones, regulaciones, nuevos sistemas sociales y la globalización, han influido en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Es por

esto que los profesionales de recursos humanos deben brindar a los postulantes un proceso equitativo y justo para cada uno en base a sus características y habilidades, y no en aspectos personales.

A pesar de que estos procesos se encuentran influenciados por la época generacional que estamos viviendo, los estereotipos de los roles de hombre y mujer afectan principalmente la selección en puestos tradicionalmente pensados para uno de los dos sexos. Es por esto que, durante la investigación que realizaron las autoras Solano y Smith (2017), en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica obtuvieron como resultado que las mujeres son discriminadas solo cuando el tipo de trabajo es percibido como una tarea tradicionalmente masculina y se ha observado que los hombres también pueden ser discriminados en ciertos tipos de trabajos. El factor que determina a quién se discrimina parece ser el grado en el que el sexo del postulante es congruente o no con la visión estereotípica de las habilidades y destrezas del sexo “apropiado” para el tipo de trabajo.

Dicho lo anterior, las autoras refieren que en el proceso de selección de personal la presencia de aspectos subjetivos que se activan ante el sexo y el atractivo físico de los candidatos puede ser inevitable. Los/las profesionales a cargo de este proceso no necesariamente están conscientes de estos sesgos y realizan su trabajo tratando de ser lo más objetivos posible, por lo que se verían muy beneficiados al implementar estrategias para evitar el innegable efecto que los estereotipos pueden producir en sus decisiones.

Para concluir, las investigaciones en psicología del trabajo, la industria y las organizaciones, la legislación internacional, los principios jurídicos y recomendaciones o ejemplos que organizaciones más desarrolladas nos han brindado, son referencias obligatorias para que el gestor de talento humano elabore normas que regulen el proceso de selección de personal más adecuadamente, alejándose de la ambigüedad. Para los autores García y García (2007), la igualdad de oportunidades aplicada al ámbito laboral no quiere decir que todos los seres humanos seamos iguales, sino que los criterios para acceder al mercado de trabajo no deben estar basados en estereotipos o prejuicios respecto a ciertos colectivos sociales, étnicos o raciales.

CAPÍTULO 2:

METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo. Un estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y tendencias importantes de cualquier fenómeno que se analice de una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Dicho lo anterior, mediante este tipo de estudio, se busca identificar cuál será la metodología, técnicas y procedimientos que se deberán aplicar para mejorar la calidad de los próximos procesos de reclutamiento y selección de personal en un concesionario de vehículos de la ciudad de Cuenca.

Esta es una investigación con un enfoque metodológico mixto, es decir, implica un conjunto de procesos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En cuanto al enfoque cualitativo, se utilizaron las herramientas de análisis y recolección de información. Por otro lado, en el enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta de quince preguntas cuyos resultados se tabularon a través de una hoja de Excel; de igual manera, una entrevista que se aplicó a los integrantes del departamento de TTHH para conocer la percepción de los mismos sobre el manejo del proceso de reclutamiento y selección.

2.1 Caso de Estudio

En los últimos años, los procedimientos de reclutamiento y selección se han visto desactualizados y obsoletos de acuerdo a la época generacional que estamos viviendo. Estos procesos se han convertido en los más importantes para los gestores del talento humano, dado el costo, la decisión de contratación y adaptación a la cultura de la organización.

En la actualidad, en una de las principales empresas comercializadoras de vehículos de la ciudad se ha evidenciado una falta de atracción y motivación que genera la empresa hacia sus candidatos, ocasionando un alto nivel de absentismo durante las fases de selección para las plazas vacantes existentes. Estas dificultades que se presentan a simple vista requieren de un proceso de investigación a fin de tener un panorama más claro sobre

¿cuál será la metodología, técnicas y procedimientos que se deberán aplicar para mejorar la calidad de los próximos procesos de reclutamiento y selección de personal?

El concesionario de vehículos que se escogió para aplicar la investigación, forma parte del grupo MEPAC, que es el grupo corporativo más grande a nivel nacional. Son una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de vehículos nuevos y usados, accesorios, al mantenimiento y reparación de vehículos.¹

En la ciudad de Cuenca, la empresa se fundó el 20 de agosto de 1957, con 62 años de trayectoria en nuestra ciudad. Comenzó como importadora nacional hasta estructurarse como el concesionario de vehículos más importante de la ciudad. La empresa cuenta con diez agencias en la región de la Sierra, distribuidas de la siguiente manera: tres agencias en la ciudad de Cuenca, una agencia en la ciudad de Azogues, una agencia en la ciudad de Loja y cinco agencias en la ciudad de Quito, las cuales tienen otra razón social, pero son manejadas desde la ciudad de Cuenca.

En cuanto a su filosofía corporativa, la misión organizacional de la empresa es “Comercializar vehículos y prestar servicios de post-venta de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador”. Por otro lado, su visión organizacional es “Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios postventa en el sur del país, gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes.”

Las preguntas de investigación que hemos visto necesario plantearnos para responder a los objetivos específicos son las siguientes:

P1: ¿Cómo son aplicados los procedimientos de reclutamiento y selección de personal actualmente en la empresa?

P2: ¿Cuáles son las metodologías, técnicas y procedimientos más viables para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa?

¹ La información descrita fue obtenida a través del Departamento de Talento Humano y la página web de la empresa.

En base a nuestro planteamiento del problema de investigación, hemos visto necesario trabajar con todos los candidatos que se postularon a los distintos cargos vacantes en este concesionario de vehículos de la ciudad durante el período marzo – junio 2019.

Se escogió a setenta candidatos según los criterios de inclusión: 1. Candidatos que se encuentran en los procesos de selección de los distintos cargos vacantes; 2. Candidatos que llegaron a la fase de la entrevista individual y 3. Candidatos que fueron convocados para asistir a la entrevista mediante la técnica de Assessment Center. Sin embargo, como criterio de exclusión tenemos a los candidatos que no cumplieron los requisitos necesarios del cargo vacante para avanzar en el proceso de selección.

2.2 Instrumentos

Las herramientas que se utilizaron de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la investigación fueron la entrevista y encuesta.

La encuesta (Anexo 1) que se les aplicó a todos los candidatos, estaba dividida en dos segmentos el primero, para identificar el contexto sociodemográfico, y en la segunda parte el cuestionario sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este cuestionario estuvo compuesto de tres preguntas para determinar datos generales y doce preguntas orientadas a determinar la percepción que tenían los candidatos sobre cómo se les aplicó el proceso de selección que estaban cursando de acuerdo a los cargos vacantes. El tiempo estimado para el desarrollo de la encuesta fue de 10 minutos

El cuestionario que se aplicó a todos los candidatos nos ayudó a identificar su percepción con dichos procesos mediante siete categorías:

1. Contexto Sociodemográfico
2. Identificación del perfil requerido acorde al perfil profesional del candidato: (preguntas 1 y 2)
3. Proceso de Reclutamiento: (preguntas 3,4 y 5)
4. Proceso de Selección: (preguntas 6 y 7)
5. Percepción de la Entrevista: (preguntas 8 y 9)
6. Ética en los procesos: (pregunta 10)

7. Recomendación de los candidatos: (preguntas 11 y 12)

Considerando que no existe un cuestionario especializado en la medición de satisfacción o percepción de los candidatos con el proceso de reclutamiento y selección de personal que están cursando, se ha decidido elaborar un cuestionario que está basado en diferentes investigaciones, manteniendo el contexto de las mismas; sin embargo, se modificó las preguntas según la realidad de la empresa estudiada y en la formulación más detallada de las mismas para una mejor comprensión. Las investigaciones en las que se basó esta encuesta fueron:

1. Relación entre la Percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso organizacional de docentes de una Universidad privada de la ciudad de Bogotá. Este estudio está basado en los cuestionarios de Justicia Organizacional de Colquitt (2001), Cuestionario de Compromiso Organizacional de los autores Meyer y Allen (1994) y la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Piero (1989), citado por Hurtado (2014).
2. Validez y confiabilidad de la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. (Patlán, Flores, Martínez, & Hernández, 2014)
3. Análisis de los Procesos de Reclutamiento y Selección en las IPS de Villavicencio (Vanegas, 2016)
4. Encuesta sobre proceso de selección (Survio, 2019)
5. Satisfacción con el proceso de reclutamiento. (Encuesta Fácil, 2019)
6. Encuesta sobre proceso de contratación (Typeform, 2019)

De igual manera, se aplicó una entrevista (Anexo 2) elaborada por la autora, en base a los estudios independientes realizados por los autores Vanegas (2016) y González (2017), administrada a la Jefa de Talento Humano y a la Analista de Desarrollo y Bienestar Social, quién se encarga de los procesos de selección de la empresa. Esta entrevista estaba compuesta por 13 preguntas, la misma que contiene 6 preguntas abiertas y 7 preguntas estructuradas, las cuales nos ayudaron a diagnosticar como son aplicados actualmente los procesos de reclutamiento y selección en la empresa.

2.3 Procedimiento

En primer lugar, se analizó cómo son aplicados actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal; esto se lo realizó a través de la entrevista que fue aplicada a la Jefa de Talento Humano y a la Analista de Desarrollo y Bienestar Social; de igual manera, se hizo una recolección y análisis de la información sobre las herramientas y técnicas utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección.

En segundo lugar, se determinó el porcentaje de candidatos que fueron llamados a los procesos de selección, y asistieron a los mismos; a dichos candidatos se les aplicó la encuesta para conocer su percepción acerca del proceso de selección en el que se encontraban participando. La tabulación y análisis de resultados de la encuesta se realizó mediante una hoja de cálculo de Excel.

Finalmente, con los resultados obtenidos del diagnóstico y de la encuesta aplicada a los candidatos, se investigó acerca de nuevas metodologías, técnicas y procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección, de manera que se pudo elaborar y socializar con el departamento de Talento Humano la propuesta planteada sobre los resultados obtenidos y la investigación realizada.

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

3.1 Encuesta

Una vez tabuladas las encuestas que fueron aplicadas a setenta candidatos, es importante describir los datos sociodemográficos, que nos brindan una idea de la población que fue estudiada en esta investigación. De los setenta candidatos, podemos ver que el 57% fueron del género femenino y un 43% del género masculino. En cuanto a la edad de los postulantes, un 91% se encuentra entre los 20-30 años y el 9% entre los 31-40 años. Por otro lado, en cuanto a la formación académica alcanzada tenemos un 73% con formación universitaria, 26% con bachillerato y finalmente un 1% con maestría.

De igual manera, es importante puntualizar los resultados que se obtuvieron en el Cuestionario sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que constaba de 12 preguntas encaminadas a identificar la percepción del candidato con dichos procesos.

- Pregunta 1

Tabla 2

Cargos vacantes a los que postularon los candidatos evaluados

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Asesor Comercial	32	46%
Facturación	3	4%
Asesor Virtual	17	24%
Recursos Humanos	2	3%
Asistente de Patios	5	7%
Asistente Contable	2	3%
Jefe de Taller	3	4%
Técnico	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Referente a los cargos vacantes a los que postularon los candidatos evaluados, podemos observar que el cargo de Asesor Comercial es el que tiene el mayor porcentaje frente a los

demás con un 46%, en un 24% se encuentra el cargo de Asesor Virtual (Call Center) y como tercero con mayor puntuación se encuentra el cargo de Técnico con un 9%.

- Pregunta 2

Tabla 3

Comparación entre perfil requerido y el perfil profesional del candidato

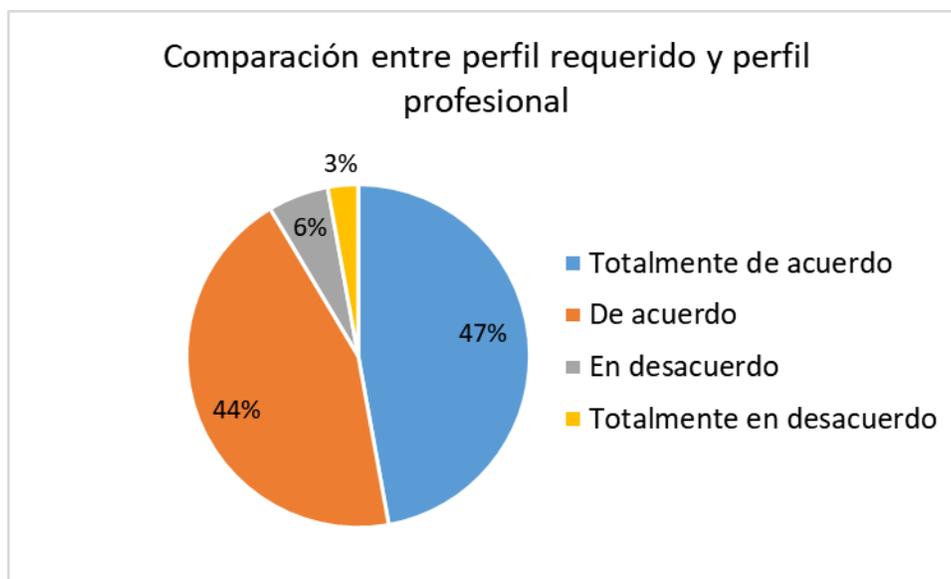
Perfil	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	47%
De acuerdo	31	44%
En desacuerdo	4	6%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 1

Comparación entre perfil requerido y el perfil profesional del candidato



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Con relación a si el perfil requerido es acorde al perfil profesional del candidato, tenemos un 91% de candidatos que si está de acuerdo (suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo).

- Pregunta 3

Tabla 4

Fuentes de Reclutamiento Externo

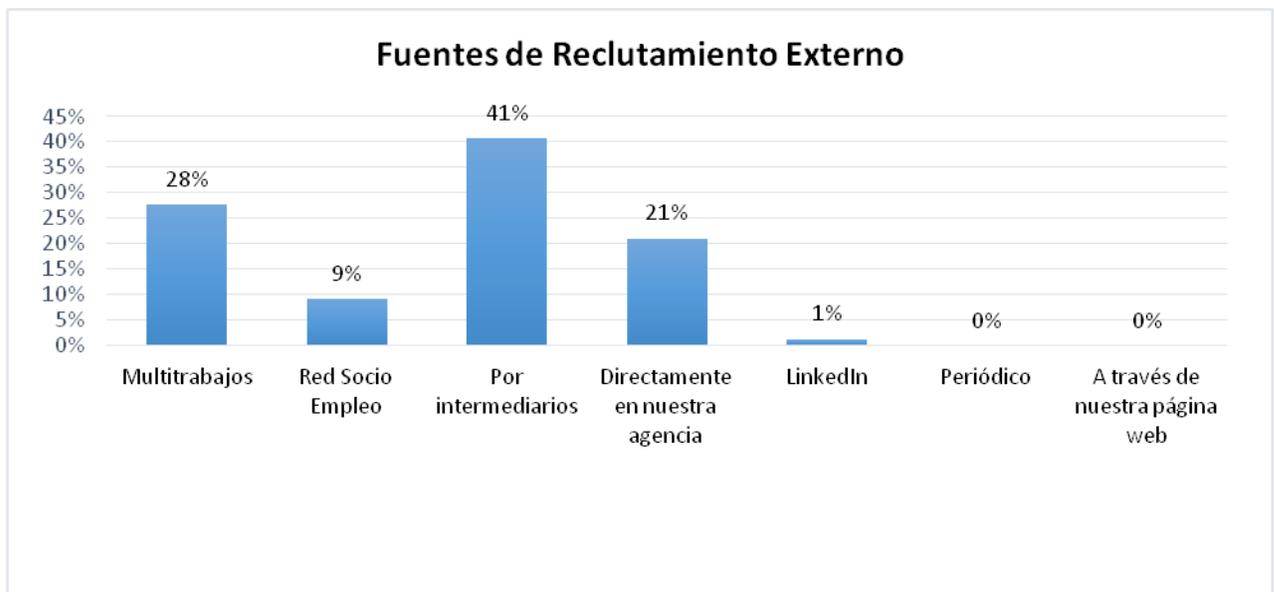
Fuentes de Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Multitrabajos	21	28%
Red Socio Empleo	7	9%
Por intermediarios	31	41%
Directamente en nuestra agencia	16	21%
LinkedIn	1	1%
Periódico	0	0%
A través de nuestra página web	0	0%
Total	76	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 2

Fuentes de reclutamiento externo



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Hay que mencionar, además que el medio a través del cual los candidatos se enteraron sobre la plaza vacante, fue en un 41% por medio de intermediarios (terceras personas), en un 28% a través de Multitrabajos y finalmente entre los tres más puntuados encontramos con un 21% directamente en nuestra agencia.

A pesar de las indicaciones verbales a los candidatos, seis de ellos escogieron dos opciones es por tal motivo que el total de candidatos aumentó.

- Pregunta 4

Tabla 5

Conocimiento previo de los candidatos sobre la empresa

Conocimiento Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	36	51%
Bueno	31	44%
Regular	3	4%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

En cuanto al conocimiento previo de los candidatos sobre la empresa a la que postularon se obtuvo un 51% muy bueno, un 44% bueno y por último en un 4% regular.

- Pregunta 5

Tabla 6

Información preliminar del cargo vacante

Información Preliminar	Frecuencia	Porcentaje
Nombre del Cargo	55	42%
Horario de trabajo	8	6%
Actividades del puesto	21	16%
Sueldo	5	4%
Beneficios	7	5%
Lugar de trabajo	35	27%
Total	131	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Por otra parte, al momento que la responsable del proceso de selección se comunica vía telefónica con los candidatos preseleccionados, se les informa en un 42% a los candidatos el nombre del cargo, en un 27% el lugar de trabajo y en un 16% las actividades del puesto.

A pesar de las indicaciones verbales a los candidatos, muchos escogieron varias opciones referentes a la información preliminar que se les brinda al momento de comunicarse telefónicamente con los candidatos.

- Pregunta 6

Tabla 7

Explicación sobre el proceso de selección

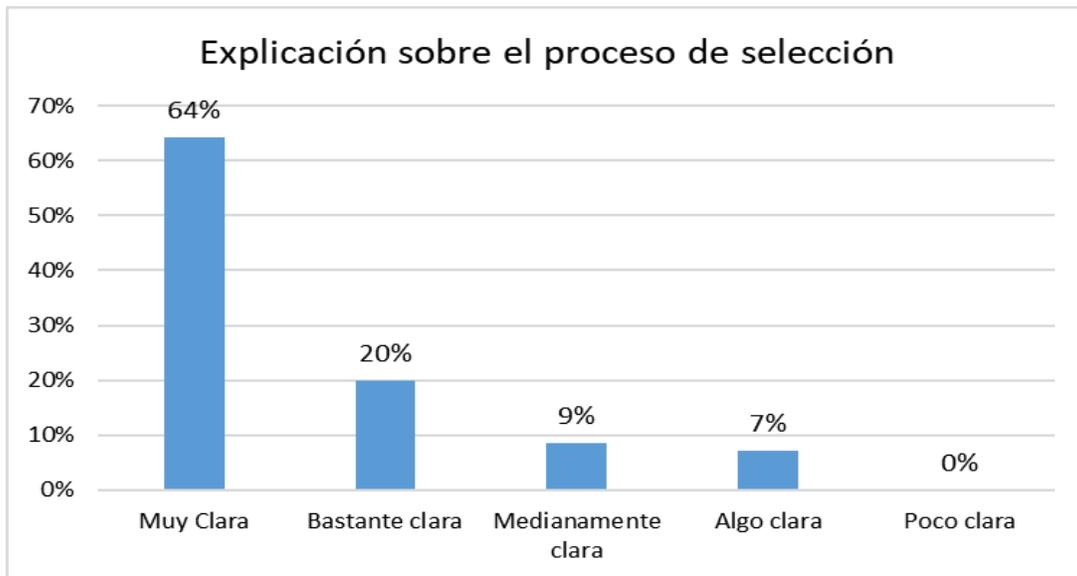
Explicación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Clara	45	64%
Bastante clara	14	20%
Medianamente clara.	6	9%
Algo clara.	5	7%
Poco clara.	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 3

Explicación sobre el proceso de selección



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

De igual manera, al momento de explicar el proceso de selección que el candidato va a seguir, se obtuvo que el 64% de los candidatos refirió que se les explicó muy claramente, un 20% claramente y en un 9% adecuadamente.

- Pregunta 7

Tabla 8

Tiempo de espera para la primera entrevista

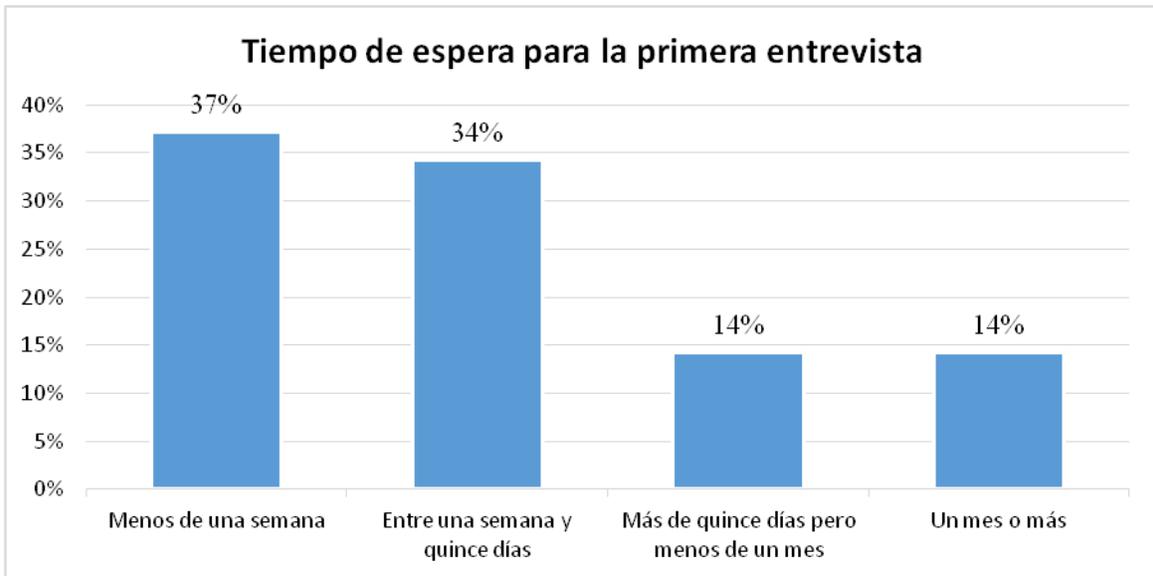
Tiempo primera entrevista	Frecuencia	Porcentaje
Menos de una semana	26	37%
Entre una semana y quince días	24	34%
Más de quince días pero menos de un mes	10	14%
Un mes o más	10	14%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 4

Tiempo de espera para la primera entrevista



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

En cuanto al tiempo de espera de los candidatos para su primera entrevista, el 37% de ellos indicó que esta fue en menos de una semana y en un 34% entre una semana y quince días.

- Pregunta 8

Tabla 9

Puntualidad en la entrevista

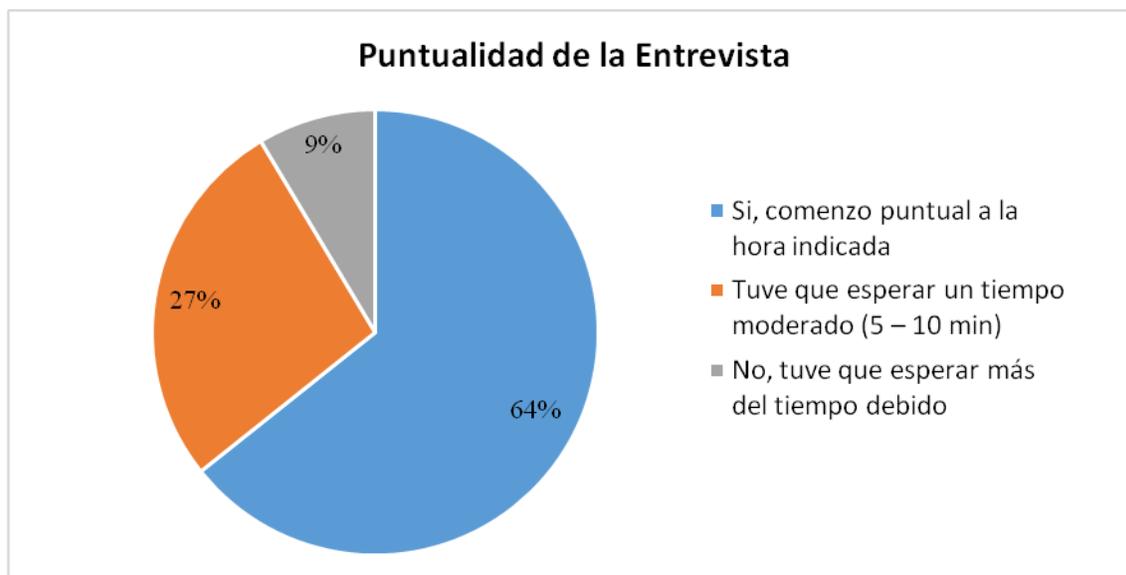
Puntualidad	Frecuencia	Porcentaje
Si, comenzó puntual a la hora indicada	45	64%
Tuve que esperar un tiempo moderado (5 – 10 min)	19	27%
No, tuve que esperar más del tiempo debido	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 5

Puntualidad de la entrevista



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

En cuanto la puntualidad de la entrevista, los candidatos expresaron en un 64% que esta comenzó puntualmente a la hora indicada y en un 27% que tuvieron que esperar un tiempo moderado (5-10min).

- Pregunta 9

Tabla 10

Evaluación de la entrevista

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Interesante	54	75%
Rápida y fluida	18	25%
Bastante aburrida	0	0%
Demasiado larga	0	0%
Otra	0	0%
Total	72	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Los candidatos evaluaron la entrevista en un 75% como interesante y un 25% como rápida y fluida. Ninguno seleccionó la opción de bastante aburrida, demasiado larga y otra.

A pesar de las indicaciones verbales a los candidatos, dos candidatos escogieron dos opciones como respuesta.

- Pregunta 10

Tabla 11

Cortesía y respeto en el proceso de selección

Ética	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	100%
No	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

El 100% de los candidatos expresaron que se les trató con cortesía y respeto durante todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Pregunta 11

Tabla 12

¿Recomendaría a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	96%
Tal vez	2	3%
No	1	1%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

Por otro lado, en relación a la pregunta si el candidato recomendaría a sus amigos o conocidos que se postulen a los cargos vacantes existentes en la empresa, se obtuvo un 96% que Sí, un 3% que Talvez y un 1% que No.

- Pregunta 12

A continuación, se detalla una tabla con las recomendaciones que los candidatos nos quisieron dar para mejorar nuestra calidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal

Tabla 13

Recomendación del candidato

Recomendación	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	54	77%
Informar acerca de agencia de trabajo, cronograma y sueldo	3	4%
Ser más específicos con el proceso de selección	3	4%
Revisión de salario en base al título de la persona.	1	1%
Mayor agilidad y eficiencia en el tiempo de las pruebas de selección	1	1%
Mejorar los requerimientos del cargo vacante	1	1%
Dar más información de las vacantes disponibles	2	3%
Efectuar más pruebas de conocimiento para evidenciar la experiencia	1	1%
No hacer esperar demasiado tiempo para la entrevista	1	1%
Demasiado tiempo para el proceso de selección	3	4%
Total	70	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2019)

Elaborado por Barbosa (2019)

3.2 Diagnóstico de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal aplicados actualmente.

Para una mejor comprensión del diagnóstico realizado, debemos comenzar por describir sobre el Departamento de Talento Humano. Este departamento se constituyó dentro de la empresa en el año de 1958, se encuentra ubicado en la agencia Matriz, desde la cual se maneja toda la gestión del talento humano que comprende: los procesos de reclutamiento y selección de personal, la contratación e inducción del personal y manejo de nómina de las demás agencias que se encuentran distribuidas en toda la región de la Sierra.

Ilustración 2

Organigrama del Departamento de Talento Humano

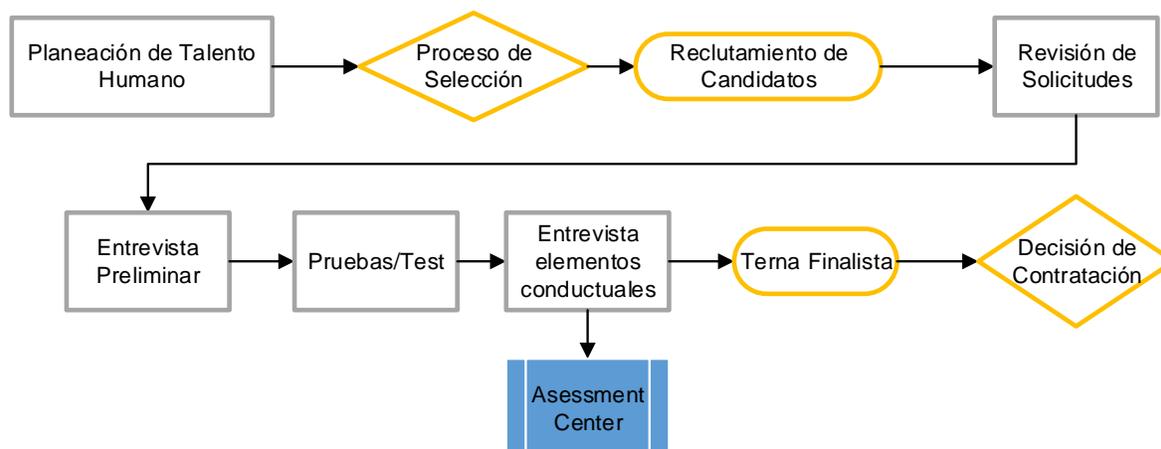


Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2008)

De igual manera, se solicitó al departamento de Talento Humano que nos proporcione información sobre el proceso de selección que actualmente están aplicando en la empresa.

Ilustración 3

Proceso de Selección aplicado actualmente en el concesionario



Fuente: Departamento de Talento Humano del Concesionario de vehículos (2008)

Para obtener un análisis más cercano y eficiente de cómo se están aplicando los procesos de reclutamiento y selección actualmente, se realizó una entrevista a la

Jefa de Talento Humano y a la Analista de Desarrollo y Bienestar Social quien se encarga de dichos procesos.

a) Entrevistado 1: Analista de Desarrollo y Bienestar Social

Mi cargo es de Analista de Desarrollo y Bienestar Social. Estoy encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal, la capacitación del personal, inducción de personal nuevo, evaluación de desempeño y apoyo en los programas de responsabilidad social en la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo dura la aprobación de una solicitud de vacante por parte de Gerencia?

La aprobación de una solicitud de vacante es de manera inmediata, sin embargo, depende de los cargos. Si son cargos vacantes por los que llamamos creación, necesitamos autorización del Gerente General. En todo el proceso de reclutamiento y selección, vemos varios parámetros como son el tiempo, los costos de ese cargo y si es realmente importante y necesario, se realiza el proceso en 8 días.

2. Responder de acuerdo a la escala propuesta:

- a) Totalmente de acuerdo que, para publicar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo
- b) Totalmente de acuerdo que el jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, diligencia adecuadamente la solicitud de vacante.
- c) Parcialmente de acuerdo que la empresa cuenta con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3. ¿Cuál es el proceso que la empresa sigue para el reclutamiento de candidatos?

Los pasos que realizamos para el reclutamiento de candidatos son los siguientes:

- a) Publicación del cargo vacante a través de distintas plataformas
- b) Revisión de carpetas que nos lleguen ya sea por internet, por publicaciones, boca a boca o las que lleguen directamente a la empresa.

- c) Revisión del record policial y experiencia para ver si la persona es apta para el cargo
- d) Aplicación de pruebas psicológicas a través de la plataforma Evaluar, la misma que dependiendo el cargo selecciona las pruebas psicológicas que se aplicarán a los candidatos.

A la par del reclutamiento externo, realizamos un reclutamiento interno para promover a nuestros empleados actuales. Para la entrevista final, se envía 2 candidatos de reclutamiento interno y 2 candidatos del reclutamiento externo, los mismos serán examinados por el Gerente General, y la Jefa de Talento Humano decidirá cuál irá a contratación.

4. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección de personal?

El proceso de reclutamiento y selección de personal toma de 1 a 8 días como meta máxima, esto es tanto para el personal administrativo como personal técnico que se requiera.

5. ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección que la empresa sigue?

Como te expliqué en la pregunta anterior, los pasos del proceso de selección son:

- a) Reclutamiento de personal (Plataformas).
- b) Revisión de record judiciales.
- c) Validación de experiencia en cargos similares, en caso de que se requiera.
- d) Evaluaciones a través del Evaluar.
- e) Entrevista uno a uno que es de 90° o Assessment Center (grupal) que lo hacemos más para la parte comercial.
- f) Entrevista 1° fase: jefe inmediato.
- g) Entrevista 2° fase: jefa de TTHH.
- h) Referencias personales o laborales.
- i) Contratación.

Se envía a los candidatos a la entrevista directa, no se realiza entrevista preliminar.

6. ¿Cuáles áreas participan en el proceso de selección de personal?

En cuanto a la participación en el proceso de selección de personal, Recursos Humanos y el jefe inmediato del área solicitante participan siempre, sin embargo, los directivos o gerente a veces participan.

7. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante?

La decisión final de contratación lo toma la Jefa de TTHH, sin embargo, previa entrevista final, los candidatos tuvieron una entrevista con el jefe inmediato del área solicitante y de acuerdo a la percepción del jefe sobre el candidato, se da la contratación.

8. En el proceso de selección de personal lo que buscan en el candidato respecto a las actitudes y habilidades sociales es:

Tabla 14

Actitudes y habilidades que la empresa busca en el candidato

Siempre	Frecuentemente	A veces
<ul style="list-style-type: none">• Integridad• Iniciativa• Flexibilidad• Autoconfianza	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Originalidad• Espíritu Emprendedor

Elaborado por Barbosa (2019)

9. En su opinión, ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades que usted percibe en los procesos de selección que son aplicados actualmente en la empresa?

Fortalezas:

- Conocimiento total del candidato

Debilidades:

- A veces los procesos de selección de personal se declaran desiertos.
- Los trabajadores seleccionados, en ocasiones comentan su deseo de renunciar, ante lo cual la empresa se ve obligada a realizar incrementos salariales para que el trabajador cambie su decisión.

10. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten los objetivos, ideas y la cultura organizacional de la empresa?

Todo comienza por la inducción, explicándoles los reglamentos internos, los beneficios y programas sociales que brinda la empresa y sobre todo dándoles apoyo y capacitación durante la primera semana de trabajo.

b) Entrevistado 2: Jefa de Talento Humano

En la entrevista que se realizó a la Jefa de TTHH se le solicitó que revisara lo que la Analista de Desarrollo y Bienestar Social respondió sobre las preguntas respectivas y si quisiera adicionar algo más a las respuestas dadas.

Sin embargo, la jefa de Talento Humano no adicionó ningún comentario extra, expresando que las respuestas que se obtuvo a través de la entrevistada 1 estaban correctas, ya que de esa manera se están aplicando actualmente los procesos de reclutamiento y selección en la empresa.

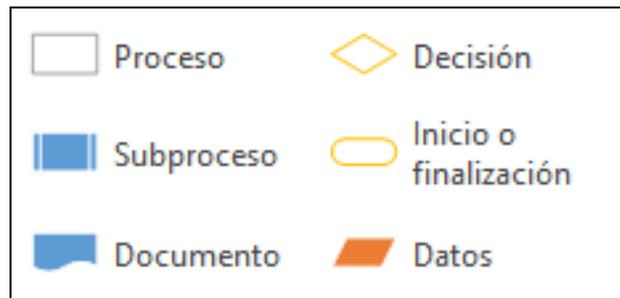
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Este capítulo tiene por objetivo plantear una propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal, según lo presentado por varios autores de la materia. Esta propuesta busca establecer procedimientos, herramientas y mecanismos adecuados y eficaces que permitan al Departamento de Talento Humano escoger al candidato más idóneo para ocupar un puesto vacante en el concesionario de vehículos.

Para la presentación de la propuesta de reestructuración se utilizaron las formas que maneja el programa de office Visio para la elaboración del flujograma con su respectivo significado, los mismos que se detallan a continuación:

Ilustración 4

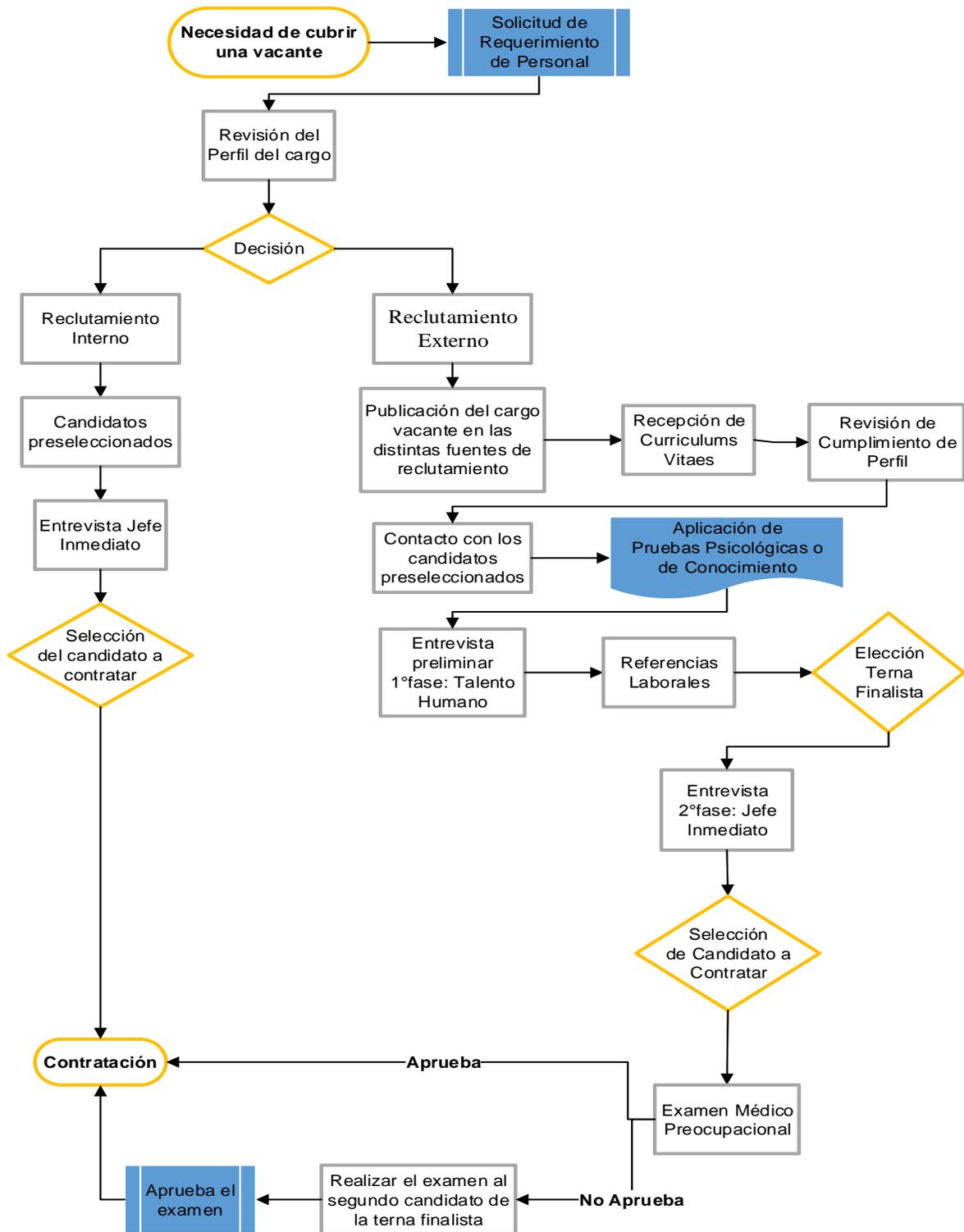
Significado de las formas utilizadas en el flujograma



Fuente: Programa Visio (2019)

Gráfico 6

Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal propuesto por la autora



Elaborado por Barbosa (2019)

b) Reclutamiento Interno

Brinda la oportunidad de desarrollo de los empleados actuales o la posibilidad de recomendar a sus conocidos para postularse a la vacante. Esta información deberá ser enviada con anticipación a través del correo electrónico institucional hacia todo el personal.

Gráfico 8

Modelo de anuncio de reclutamiento interno

Si ya trabajas con nosotros, esta es tu oportunidad de crecer!!!

Tenemos una vacante de:
Analista de Repuestos

Perfil:

- Profesional Ing. Mecánico o carreras afines
- Experiencia 2 años en el área de reparación de vehículos a diésel o gasolina y manejo de inventarios.
- Dominio de sistemas informáticos

Es tu oportunidad, Se tan bueno que no puedan ignorarte!!

Interesados comunicarse a la ext.665.
Att: Departamento de Talento Humano



"El éxito ocurre cuando tus sueños son más grandes que tus excusas"

Elaborado por Barbosa (2019)

c) Reclutamiento Externo

- Página Web de la empresa

Gráfico 9

Modelo de anuncio de reclutamiento externo

Empresa líder en el sector automotriz requiere contratar:
Asesor Comercial

Requisitos:

Formación Académica:

- Ing. Comercial, Administración de Empresas, Mecánica Automotriz, Negocios Internacionales, Marketing o carreras afines

Experiencia: 1 años en ventas

Conocimientos Adicionales:

- Mecánica básica.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de Crédito.
- Sistemas operativos.

La Empresa ofrece:

- Oportunidad de desarrollo profesional
- Paquete remunerativo y comisiones.
- Beneficios de empresa y de Ley
- Excelente ambiente de trabajo



Las personas que cumplan el perfil y estén interesados por favor enviar sus currículums al siguiente correo electrónico: selección.empresa@hotmail.com

Elaborado por Barbosa (2019)

- Publicación a través de Plataformas

La publicación que se realice a través de las distintas plataformas deberá ser breve, concisa y específica acerca del perfil que se requiere para el cargo vacante.

Gráfico 10

Modelo de publicación de vacante a través de plataformas digitales

Somos una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de vehículos nuevos y usados, accesorios, al mantenimiento y reparación de vehículos.

Te estamos buscando para que seas parte de nuestro equipo de Ventas con el cargo de **Asesor Virtual de Ventas**.

Perfil:

- Ing. Comercial, Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Marketing y Negociación o Carreras afines.
- Experiencia comprobable mínima de un año en ventas.

Competencias:

- Conocimiento de técnicas de venta y negociación
- Manejo de cartera de clientes
- Impacto e influencia
- Comunicación efectiva
- Sistemas Operativos

Beneficios:

- Paquete remunerativo y comisiones.
- Beneficios de empresa y de Ley
- Excelente ambiente de trabajo

Elaborado por Barbosa (2019)

d) Bolsa de Trabajo de las Universidades

Aquellas empresas que deseen formar parte de la bolsa de trabajo de las distintas universidades, deberán comunicarse directamente con el profesional encargado del manejo de la misma. El encargado de selección de personal, a través de un correo electrónico describirá el cargo vacante disponible y el perfil requerido para dicho cargo.

Por otro lado, las personas encargadas de la bolsa de empleo de las universidades revisan los requerimientos emitidos por la empresa, y se comprometen en enviar una difusión a través de correo electrónico institucional a estudiantes que se encuentren egresados o en último año de la carrera. El modelo que se utilice para la difusión del cargo vacante variará según cada universidad.

4.2. Documentación propuesta para el Proceso de Selección de Personal

e) Revisión de Cumplimiento de Perfil

Gráfico 11

Modelo de revisión de cumplimiento de perfil

Concesionario de Vehículos XYZ		
Candidato:		
Área:		
REVISIÓN	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Formación Académica		
Experiencia		
Competencias		
Judicial		
Cartera		
¿Está interesado en postular a la vacante?:		
Tipo de Entrevista:		
Fecha de Entrevista:		

Elaborado por Barbosa (2019)

f) Contacto con los candidatos preseleccionados

Mediante el siguiente modelo de llamada se propone que, desde el contacto inicial con el candidato, se transmita un sentimiento de motivación y atracción a formar parte del proceso de selección al que fue llamado.

Gráfico 12

Modelo de contacto con los candidatos preseleccionados

Buenas tardes, ¿por favor con Daniela Salazar?

Buenas tardes Daniela, ¿Cómo está? Le saluda Soledad, de Talento Humano de la empresa XYZ.

El motivo de mi llamada es para comunicarle que su perfil profesional ha sido seleccionado de nuestra base de datos y nos ha interesado, ya que cumple con lo que solicitamos para nuestra plaza vacante de Asesora de Canales Virtuales.

¿Usted estaría interesada en nuestra vacante y en formar parte de nuestra gran familia XYZ?

Bienvenida Daniela, a nuestro proceso de selección. Le explico brevemente como es nuestro proceso. Usted ya pasó nuestra primera clasificación, en este momento le voy a enviar a su correo electrónico unas evaluaciones para que me ayude respondiéndolas lo más pronto posible para seguir avanzando con nuestro proceso. ¿Me ayuda por favor con su dirección de correo electrónico?

Listo Daniela, nos estaremos comunicando nuevamente con usted.

Gracias por su tiempo y que tenga un buen día.

Elaborado por Barbosa (2019)

g) Entrevista Preliminar

Con la entrevista preliminar se pretende detectar de manera amplia y en el mínimo tiempo posible, aquellos aspectos más fáciles de percibir del aspirante y su relación con el puesto de trabajo, como la experiencia, conocimientos, facilidad de expresión y habilidad para relacionarse

Gráfico 13

Preguntas propuestas para la entrevista preliminar

MODELO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

EMPRESA XYZ

INFORMACIÓN PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">• ¿A que se dedican sus padres?• ¿Con quién vive?• ¿Confecciona un presupuesto para sus gastos personales?
FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué razón acudió a esa universidad en particular?• ¿Por qué eligió como su especialización?• ¿Qué aspectos de su educación o capacitación considera usted que lo han preparado para el cargo que estamos buscando?• ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a futuro?• ¿Se propone niveles de desempeño a sí mismo?• ¿Cómo reacciona cuando alguien lo critica?• ¿Qué significan para usted las palabras “éxito” y “fracaso”?
TRAYECTORIA LABORAL
<ul style="list-style-type: none">• Cuénteme sobre su último (o actual) empleo.• ¿Cuál fue el motivo por el que decidió retirarse de su trabajo? (¿Por qué desea retirarse de su trabajo actual?)• Cuénteme sobre una decisión en particular que haya tomado. ¿Fue una decisión fácil o difícil? ¿Qué ha aprendido de esa decisión? ¿Cómo la manejó?• ¿Cómo organiza y planea las actividades que debe realizar?• ¿Cuál considera que fue el logro más importante en toda su carrera?• Describa un día típico en su empleo.• ¿Recomendaría su último/actual empleo a otros?• ¿Qué obligaciones cree que tiene un empleador con sus empleados?• Si se le pidiera ejecutar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones

¿cómo reaccionaría?

- ¿Cómo define la lealtad a la empresa? ¿Hasta dónde llega?

DETERMINAR ADAPTABILIDAD DEL CANDIDATO

- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?
- ¿Qué podría hacer usted por nosotros si lo contratásemos?
- Describa alguna situación donde no haya cumplido los plazos fijados ¿Por qué ocurrió? ¿Cómo lo solucionó?
- Brinde ejemplos de los distintos recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien a que coopere con usted.
- Cuénteme alguna vez cuando manejó una situación difícil con un compañero de trabajo
- Cuénteme alguna vez cuando fue creativo al resolver un problema
- En caso de que usted sea el seleccionado para nuestro cargo vacante ¿Cuándo puede comenzar a trabajar?
- ¿Qué sabe de nuestra compañía? ¿Qué sabe sobre el cargo a cubrir?
- ¿Por qué está interesado en este empleo?
- Explíqueme brevemente que razones tendría esta compañía para contratarlo.
- Mencione cinco factores que lo motiven.
- Cuando tiene que hacer cosas que no le gustan ¿Las hace primero o las deja para el final?
- Cuénteme que ha aprendido de sus errores
- ¿Qué piensa de la ética en el mundo actual?

Fuente: (Alles M. , 2017)

Elaborado por Barbosa (2019)

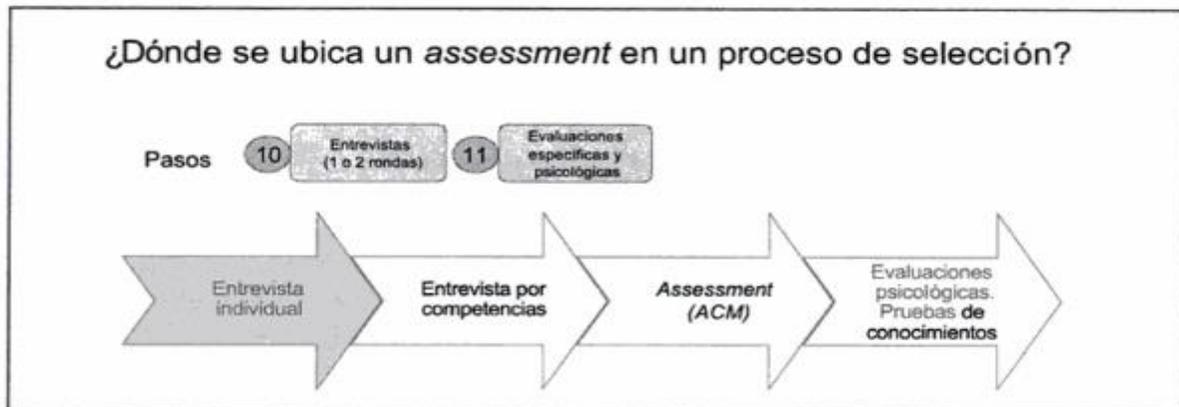
b) **Assessment Center**

Un Assessment es una prueba situacional de grupo; estas pruebas deben ser estructuradas, responder a ciertas competencias y practicarse de manera sistemática sobre la base de una serie de escenarios y dilemas que debe solucionar; se puede alternar una evaluación individual posterior a una evaluación de grupo. Esta técnica involucra hasta 12 participantes.

Se requiere de la presencia de un evaluador y cuatro observadores, quienes ya han sido capacitados con anterioridad sobre las competencias que se van a evaluar según el cargo vacante

Ilustración 5

Ubicación del Assessment en el proceso de selección



Fuente: (Alles M. A., 2012, pág. 314)

Ejemplo de Assessment Center para el cargo vacante de Asesor Comercial. Las competencias específicas requeridas para el cargo son las siguientes:

- a) Planificación y Organización
- b) Impacto e influencia
- c) Negociación
- d) Autonomía
- e) Credibilidad técnica
- f) Preocupación por el orden y la claridad

El modelo propuesto a continuación se deberá realizar con todas las competencias específicas que se busca evaluar a través de la técnica de Assessment Center.

Gráfico 14

Matriz de Evaluación individual de Assessment Center

EVALUACIÓN INDIVIDUAL ASSESSMENT CENTER						
FECHA:						
CARGO:						
CANDIDATO:						
Competencia:	Grado A 100	Grado B 75	Grado C 50	Grado D 25	No desarrollado 0	TOTAL
Planificación y Organización						
Impacto e Influencia						
Negociación						
Autonomía						
Credibilidad técnica						
Preocupación por el orden y la claridad						
TOTAL GLOBAL						

Elaborado por Barbosa (2019)

Gráfico 15

Matriz de evaluación de competencias específicas en Assessment dependiendo el cargo

ASSESSMENT CENTER ASESOR COMERCIAL						
Fecha:						
Evaluador:						
Observadores:						
Competencia:	Planificación y Organización					
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	
Candidatos						
1	María					
2	Juan					
3	Carlos					
4	Pedro					
5	Ana					
6	Rosa					
7	Flor					
8	Claudia					
9	Ramiro					
10	Cristian					

Elaborado por Barbosa (2019)

i) **Referencias Laborales**

Gráfico 16

Modelo de referencias laborales por competencias

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO: ASESOR COMERCIAL

Nombre del Candidato:	Cargo al que aplica:
Empresa de Referencia:	Ingreso del candidato:
Teléfono:	Salida del candidato:
Referencia de:	Cargo:

Competencias

EXPRESIÓN ORAL	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Comunicar ideas o información de forma hablada de manera que otros puedan entender.				
¿Porqué?:				

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto.				
¿Porqué?:				

IMPACTO E INFLUENCIA	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Tiene la capacidad para influir o persuadir sobre los demás con el fin de lograr determinadas acciones.				
¿Porqué?:				

NEGOCIACIÓN	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.				
¿Porqué?:				

CREDIBILIDAD TÉCNICA	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Capacidad para generar credibilidad en los demás sobre los conocimientos de su especialidad.				
¿Porqué?:				

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CLARIDAD	Alto	Medio	Bajo	No desarrollado
Realiza el seguimiento de tareas y planifica acciones para evitar errores y cumplir todo lo establecido en el plazo fijado.				
¿Porqué?:				

Motivo de Salida:
Recomendaría a la persona para el cargo que se está postulando:

Fecha:
Realizado por:

Elaborado por Barbosa (2019)

j) Examen Médico Preocupacional

Según lo consultado al médico ocupacional de la empresa, éste nos indicó la importancia de realizar este examen a los candidatos, así mismo, hemos podido describir el protocolo que se sigue para la realización del examen médico preocupacional:

1. El Departamento de Talento Humano envía al candidato finalista al Departamento Médico para la respectiva evaluación.
2. El doctor comienza por ingresarle y abrirle una ficha médica en el sistema interno de la empresa.
3. Se le realiza una valoración completa, consultando los antecedentes médicos tanto individuales como familiares
4. Al culminar la recolección de información, se le realizará un examen médico físico. Este examen por lo general comprende: inspección, palpación, auscultación, percusión y determinación del Índice de Masa Corporal (IMC).
5. El médico ocupacional solicita al candidato la realización de algunos exámenes de laboratorio.
6. Existen exámenes generales para todo candidato, sin embargo, hay exámenes que van a depender del cargo y las funciones que realicen.

Tabla 15

Examen Médico Preocupacional

Generales	Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Biometría hemática completa • Ácido úrico • Úrea • Creatinina • Glucosa • Uroanálisis • Coproparasitario <p>En resumen: sangre, orina y heces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Radiología • Optometría • Oftalmología • Revisión auditiva.

Elaborado por Barbosa (2019)

7. Se le agenda al candidato una nueva consulta para la revisión de los resultados de su examen preocupacional.
8. Se actualiza la historia clínica del candidato en la intranet, en base a los resultados de los exámenes enviados.
9. Se le solicita que lea y firme un documento en el cual se emite una prescripción por parte del médico con referencia a los resultados obtenidos del examen físico y químico.
10. Este documento firmado por el candidato se envía al Departamento de Talento Humano para su debida decisión.

k) Comunicación a postulantes fuera del proceso

En cuanto a los no preseleccionados, se les enviará un mensaje en el que se les agradece su participación, pero comunicándoles que su candidatura no se ajusta a los criterios del puesto ofertado. Es importante realizar esta comunicación oportuna con los candidatos debido a los beneficios que conseguimos, por ejemplo: una atención individualizada mejorar la imagen de la organización, incluso dichos candidatos pueden volver a presentarse en el futuro o ser contratados por otra empresa, proveedores o clientes de la nuestra.

Gráfico 17

Modelo de comunicado a postulantes no seleccionados

Estimada Daniela,

EL equipo de Talento Humano del concesionario de vehículos XYZ, le agradece su interés en la postulación y participación en nuestro proceso de selección para la plaza vacante de ASESOR COMERCIAL en la ciudad de Cuenca.

Le informamos que lamentablemente su currículum vitae no ha sido seleccionado. Sin embargo y con su consentimiento, nos gustaría mantener sus datos en nuestra base de datos para futuras selecciones.

Gracias.

Elaborado por Barbosa (2019)

DISCUSIÓN

Para poder responder a las preguntas de investigación planteadas sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario analizar detenidamente los datos recolectados a través de la entrevista y encuesta.

La primera pregunta que fue planteada era el conocer como son aplicados los procedimientos de reclutamiento y selección de personal actualmente en la empresa; para ello, se enfrentó una discrepancia en tres momentos: lo que dice la materia, lo que se expresa en su proceso y en lo que respondió la entrevistada.

En cuanto a la materia, la autora Martha Alles (2012), propone una serie de pasos que se debe seguir en el proceso de selección; dentro de ellos se encuentra el análisis sobre reclutamiento interno, entrevista preliminar, comunicación a postulantes fuera del proceso de selección y el proceso de admisión. Sin embargo, cuando se revisó el proceso de selección de la empresa, se observó que estaba conformado por los pasos más básicos sin hacer énfasis en un proceso secuencial.

De igual manera, al momento de preguntar en la entrevista a la Analista de Desarrollo y Bienestar Social acerca del proceso de selección, comentó que no se realiza la entrevista preliminar a los candidatos, sino se envía a una entrevista directa con el jefe inmediato y después con Talento Humano, pero en el proceso de selección estipulado, si contaba con la entrevista preliminar, la cual tiene el propósito de descartar a aquellos candidatos que no cumplen los requisitos necesarios del cargo vacante.

Arévalo (2013) indica que la comunicación durante el proceso de selección es fundamental, no solo para los candidatos seleccionados, sino para aquellos candidatos que lamentablemente no se quedaron en el proceso de selección. Es importante realizar esta comunicación oportuna con los candidatos, debido a los beneficios que conseguimos, por ejemplo: una atención individualizada, mejorar la imagen de la organización, incluso dichos candidatos pueden volver a presentarse en el futuro o ser contratados por otra empresa, proveedores o clientes de la nuestra. Sin embargo, en la organización estudiada no se realiza ninguna comunicación o mensaje de agradecimiento por parte de la empresa

hacia los candidatos, dando una mala imagen, dejando con dudas, incertidumbres o esperanzas por parte de los mismos debido a que no se les informa nada.

Otra cuestión que se logró encontrar en el diagnóstico de la empresa, es que el examen preocupacional lo realizan después de la contratación. Este paso preferiblemente se debe realizar a las ternas finalistas antes de la negociación del puesto, debido a que el resultado de este examen nos permite determinar si un empleado o candidato a un cargo tiene algún tipo de enfermedad o inconveniente que le permitiera trabajar con normalidad o que el trabajo pueda agravar su situación (Arévalo, 2013). Si se realiza este proceso de manera adecuada, tanto la empresa como el candidato se pueden evitar problemas médicos a futuro, inconvenientes o hasta una demanda legal, ya que, con este resultado, el encargado y jefe inmediato en conjunto con el médico ocupacional, podrán establecer las actividades adecuadas para el candidato o generar un protocolo de prevención.

Como segunda pregunta de investigación se planteó investigar cuáles son las metodologías, técnicas y procedimientos más viables para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa; para conocerlas mejor y realizar una propuesta eficaz, se buscó determinar mediante preguntas (encuesta) la percepción que tiene el candidato sobre el proceso de reclutamiento y selección que se encontraba siguiendo en el periodo estudiado.

Se pudo observar que los cargos de Asesor Comercial y Asesor Virtual son los que poseen mayor rotación y postulación de candidatos. Conjuntamente, vemos que el 91% de los candidatos poseen un perfil profesional acorde al perfil requerido por el cargo vacante, de manera que se cumple el objetivo principal del reclutamiento de personal.

Según varias investigaciones realizadas por los autores Giacomelli (2009), Arévalo (2013), Deloitte (2009), García et.al (2016), Aguado, Rico, Rubio y Fernández (2016) y Ochoa (2016), refieren que el uso de plataformas digitales e internet está en aumento como fuente de reclutamiento, sin embargo, a nivel local se puede observar que aún se utilizan métodos tradicionales, puntuando en un 41% que los candidatos se enteran de las plazas vacantes a través de intermediarios (terceras personas, boca a boca) y como segunda opción más puntuada es a través de Multitabajos.

De igual manera, el 95% de los candidatos tiene un buen conocimiento sobre la empresa a la que se están postulando, a pesar de que, Giacomelli (2009) expresa que quienes postulan a una vacante a través de las páginas de internet, muchas veces no conocen mayor información sobre la empresa a la que están postulando.

A pesar de que un 93% de los candidatos dice que la explicación sobre el proceso de selección fue clara, se puede observar que al 42% de los mismos solo se les informa del nombre del cargo al momento que la encargada de selección se pone en contacto vía telefónica. En la tabla 6 se puede observar que los demás aspectos se encuentran puntuados debido a que el propio candidato consultó sobre las mismas.

En cuanto a la entrevista, los candidatos indicaron que comenzaron puntualmente a la hora indicada y fueron interesantes; así mismo, el agendamiento de la primera entrevista se realizó con menos de una semana de anticipación. De igual manera, se les trató con cortesía y respeto en todo el proceso de selección, acorde a lo que expresan los autores tomados como referencia.

Así mismo, se solicitó que los candidatos dieran una recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección; la mayoría de candidatos no hizo ninguna recomendación, pero entre algunas recomendaciones a tomar en cuenta están la de ser más específicos con el proceso de selección, informar acerca de la agencia de trabajo, cronograma y sueldo, tener mayor agilidad y eficiencia en el tiempo de aplicación de las pruebas psicológicas o de conocimiento, mejorar los requerimientos del cargo vacante y sobre todo mejorar el tiempo que se destina para el proceso de selección, ya que tiene una duración demasiado larga.

Con todos estos resultados y según lo investigado, se pudo plantear una propuesta acorde a los pasos necesarios para mejorar la efectividad y tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

CONCLUSIONES

El concesionario de vehículos en el cual se realizó la investigación, no contaba con un proceso de reclutamiento y selección eficaz e innovador; resultado de esto, se podía observar un mayor absentismo y poca atracción hacia los candidatos y un nivel de rotación elevado en determinados cargos.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal que son aplicados actualmente en la empresa se encuentran estructurados bajo una modalidad tradicionalista, a pesar de que dispone de perfiles de cargos elaborados en base al modelo de competencias.

La empresa posee un departamento de Talento Humano organizado, comunicativo y participativo para desarrollar de una manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección de personal que se encuentren disponibles. De igual manera, en la encuesta aplicada a los candidatos que se postularon durante el periodo evaluado, expresaron conformidad de cómo se estaba realizando los procesos, que desde el primer momento se les explicó claramente cuáles eran los pasos que ya pasaron y los que todavía debían seguir y la mayoría de los postulantes sintieron que fueron tratados con cortesía y respeto durante todo el proceso.

En la introducción de esta investigación se mencionó sobre cuál era el objetivo que se buscó lograr en este proyecto, la propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto por la autora aportará significativa para el desempeño y mejoramiento de dichos procesos en la empresa. A través de esta propuesta, el departamento de Talento Humano y la persona encargado del proceso de selección podrá implementar nuevas técnicas y metodología actualizada, para de esta manera, incrementar el nivel de interés y estabilidad en futuros candidatos que se postulen para los cargos vacantes disponibles en el concesionario reduciendo así los índices de rotación.

RECOMENDACIONES

A pesar de haber obtenido buenos resultados en la recolección de información a través de la entrevista y encuesta, se ha visto necesario ofrecer las siguientes recomendaciones para mejorar la efectividad y eficiencia de los próximos procesos de reclutamiento y selección de personal que la empresa realice:

- Al ya contar la empresa con perfiles de cargo basados en competencias, incluir las mismas en los procesos de reclutamiento y selección, haciendo su proceso más agilizado y preciso para así encontrar al candidato idóneo.
- Capacitar a los jefes inmediatos para que puedan realizar una entrevista por competencias, identificando a través de las preguntas planteadas aspectos positivos y negativos del candidato.
- Incluir en su proceso de selección una entrevista preliminar con el departamento de Talento Humano, la cual, representará un filtro necesario para la selección de la terna finalista.
- Desarrollar el proceso de Assessment según como lo explican los autores. Ofrecer capacitación a los observadores sobre las competencias que van a ser evaluadas.
- Incluir y capacitar al personal del área solicitante de personal como observador para incluir su perspectiva desde el puesto de trabajo.

La buena planeación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal permite el desarrollo de la empresa, supresión de costos innecesarios que puedan evitarse y prevención a futuro de rotación de personal contando con personal comprometido que no mostrará problemas y se sentirá a gusto en su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 183-190.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2012). *Selección por Competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias* (nueva edición). Buenos Aires: Granica.
- Alonso, P. (2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 43-53.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de Selección de Personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 79-89.
- Arévalo, J. (2013). *Diseño de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas para la administración del talento humano de la compañía Cuenca Bottling Company (CBC)* (tesis de maestría). Cuenca: Universidad del Azuay.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 141-167.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *Pirámide*, 101-134.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana.

- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON.
- Encuesta Fácil*. (s.f.). Obtenido de Encuesta sobre el proceso de selección: <https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=447129&MSJ=NO#Inicio>
- Espinosa, E., & Tigse, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito (tesis de pregrado)*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- García, A., & García, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, 23(1), 111-138.
- García, J. (9 de Octubre de 2018). *Los distintos tipos de entrevista y sus características*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones>
- García, P., Gatica, L., Cruz, R., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., . . . Macías, D. (2016). Procesos de Reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo.*, 6(12), 1-18.
- García, S. (2010). El curriculum vitae: entre perfiles deseados y trayectorias negadas. *Revista Iberoamericana de educación superior.*, 1(1), 103-119.
- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96.

- Godínez, M. T., & Zarazúa, J. L. (2012). Propuesta de estructura de anuncios para el reclutamiento de personal en las MIPYMES Mexicanas. *Gestión y estrategia*, 1(42), 67-79.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- González. (2017). *Cuestionario de Recursos Humanos*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_z_md/apendiceE.pdf
- Hernández, D., Fernández, D., & Baptista, D. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, L. (2014). *Relación entre la Percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de docentes en una Universidad privada de la ciudad de Bogotá. (Tesis de maestría)*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Lado, M. (2012). Chequeos de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un estudio de Validez de Constructo. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 119-131.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Ochoa, E. (2016). *Uso de la red social Facebook como una herramienta en procesos de selección de personal (tesis de pregrado)*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Olaz, A. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak*, 1(1), 197-217.

- Ortiz, A., Guerra, P., Barragán, J., & Villalpando, P. (2018). Nuevos escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción del "Método Adizes". *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 121-136.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(2), 97-120.
- Rodas, M. (2015). *Módulo de la Gestión del Talento Humano*. Cuenca.
- Solano, Á., & Smith, V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: Un estudio experimental*. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Survio. (s.f.). *Survio*. Obtenido de Satisfacción con el proceso de reclutamiento.: <https://www.survio.com/plantilla-de-encuesta/satisfaccion-con-el-proceso-de-reclutamiento>
- Typeform. (2019). *Encuesta sobre el Proceso de Reclutamiento*. Obtenido de Free Beautiful Online Survey & Form Builder | Typeform: <https://www.typeform.com/es/encuestas/proceso-de-reclutamiento/>
- Vanegas, A. (2016). *Análisis de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en las IPS de Villavicencio (tesis de pregrado)*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Vértice, E. (2007). *Selección de Personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El cuestionario que a continuación se presenta servirá para recoger información relacionada con el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa, información que permitirá introducir mejoras en los procesos.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, solo será utilizada para los fines de esta investigación. No será divulgada ninguna respuesta individual, por lo tanto, se le agradece que al responder las diferentes preguntas sea lo más sincero posible.

DATOS GENERALES

Género	<input type="checkbox"/> Masculino
	<input type="checkbox"/> Femenino
Edad	
Nivel de formación académica alcanzado	<input type="checkbox"/> Bachillerato
	<input type="checkbox"/> Universidad
	<input type="checkbox"/> Posgrado
	<input type="checkbox"/> Maestría

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el cargo al que usted se postuló en nuestra empresa?

2. ¿El cargo al cual usted se postuló es acorde a su formación académica, funciones y responsabilidades que ha desempeñado?

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	
<input type="checkbox"/> De acuerdo	

➤ En desacuerdo	
➤ Totalmente en desacuerdo	

3. ¿A través de que medio se enteró usted sobre nuestra plaza vacante?

➤ Multitabajos	
➤ Red Socio Empleo	
➤ Por intermediarios (terceras personas)	
➤ Directamente en nuestra agencia	
➤ LinkedIn	
➤ Periódico	
➤ A través de nuestra página web	

4. ¿Cómo considera su nivel de conocimiento sobre la empresa?

➤ Muy Bueno	
➤ Bueno	
➤ Regular	
➤ Bajo	
➤ Muy Bajo	

5. Al momento que se le contactó vía telefónica para informarle sobre nuestra plaza vacante, señale cuál de los siguientes ítems se le comunicó oportunamente:

➤ Nombre del cargo	
➤ Horario de trabajo	
➤ Actividades del puesto	
➤ Sueldo	
➤ Beneficios	
➤ Lugar de Trabajo	

6. ¿Se le explicó claramente como es nuestro proceso de selección?

➤ Muy claramente	
➤ Claramente	
➤ Adecuadamente	
➤ Algo claro	
➤ Para nada	

7. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su postulación y su primera entrevista?

➤ Menos de una semana	
➤ Entre una semana y quince días	
➤ Más de quince días pero menos de un mes	
➤ Un mes o más	

8. ¿La entrevista comenzó a tiempo?

➤ Si, comenzó puntual a la hora indicada	
➤ Tuve que esperar un tiempo moderado (5 – 10 min)	
➤ No, tuve que esperar más tiempo del debido.	

9. ¿Cómo evaluaría su entrevista individual?

➤ Interesante	
➤ Rápida y fluida	
➤ Bastante aburrida	
➤ Demasiado larga	
➤ Otra	

Especifique:

10. ¿Se le trató con cortesía y respeto durante todo el proceso de reclutamiento y selección?

Si _____

No _____

En caso de que su respuesta fuera negativa, indique el porqué:

11. ¿Recomendaría a sus amigos o conocidos para que se postulen a los cargos vacantes que existan en nuestra empresa?

Si _____

Tal vez _____

No _____

En caso de que su respuesta fuera negativa, indique el porqué:

12. ¿Alguna recomendación que nos quisiera dar para mejorar nuestra calidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal?

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Entrevista

ENTREVISTA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

Buenos días, la siguiente encuesta consta de 13 preguntas, las cuales le tomará unos minutos responderlas. Le pedimos de favor que responda honestamente las preguntas, ya que es muy importante y nos ayudará en el análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Cargo: _____

1. ¿Cuánto tiempo dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia?

1=totalmente en desacuerdo 2=parcialmente en desacuerdo 3=parcialmente de acuerdo 4=totalmente de acuerdo				
Variables	1	2	3	4
2. Para publicar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo.				
3. El jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, diligencia adecuadamente la solicitud de vacante.				
4. Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.				

5. ¿Cuál es el proceso que la empresa sigue para el reclutamiento de candidatos?

6. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento de personal?					
Tipo de empleados	A. 1 a 15 días	B. 16 a 30 días.	C. 31 a 60 días.	D. 61 a 90 días.	E. Más de 90 días.
Personal administrativo					
Personal técnico					

7. ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección que la empresa sigue? Me podría explicar en qué consiste cada una.

--

8. Una vez ya preseleccionados los candidatos, ¿cuánto tiempo toma el proceso de selección?

Tipo de empleados	A. 1 a 15 días	B. 16 a 30 días.	C. 31 a 60 días.	D. 61 a 90 días.	E. Más de 90 días.
Personal administrativo					
Personal técnico					

9. ¿Cuáles áreas participan en el proceso de selección de personal?

	A. Nunca	B. Raramente.	C. A veces.	D. frecuentemente.	E. Siempre
Recursos humanos.					
El jefe del área solicitante.					
Gerente y/o socios de nivel directivo.					

10. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante?

--

11. En el proceso de selección de personal lo que buscan en el candidato respecto a las actitudes y habilidades sociales es:

	A. Nunca	B. Raramente.	C. A veces.	D. frecuentemente.	E. Siempre
Motivación.					
Integridad.					
Iniciativa.					
Flexibilidad.					
Habilidades interpersonales.					
Autoconfianza.					
Originalidad.					
Espíritu emprendedor					

12. En su opinión, ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades que usted percibe en los procesos de selección que son aplicados actualmente en la empresa?

13. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten los objetivos, ideas y la cultura organizacional de la empresa?