



**Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Bello**

**Facultad de Ciencias económicas y Administrativas**

**Selección de personal: caso de estudio sector manufacturero Municipio de  
Copacabana**

**Proyecto para obtener el grado de:**

**Administradoras de Empresas**

Presenta:

**Luz Jacqueline Mestra Conteras**

**ID: 000045776**

**Carmen Yolima Muñoz Zapata**

**ID: 000068823**

Asesor temático:

**Alina Sorany Agudelo Alzate**

Asesor metodológico:

**Alina Sorany Agudelo Alzate**

**Bello, Antioquia, Colombia**

**Mayo de 2012**

## **Selección de personal: caso de estudio sector manufacturero**

### **Municipio de Copacabana**

#### **Resumen**

La investigación del proyecto de grado tiene como tema: Selección de personal: caso de estudio sector manufacturero Municipio de Copacabana; para llevar a cabo esta idea fue necesario realizar cinco capítulos, en los cuales cada uno de ellos tiene puntos específicos y concretos que permitieron la elaboración del mismo. El capítulo uno está enfatizado en el planteamiento del problema, en el cual se describen los antecedentes del problema, objetivos, justificación entre otros; en el capítulo dos se habla del marco teórico, a partir de las teorías generales, específicas y estudios empíricos; el capítulo tres llamado marco metodológico uno de los más importantes del trabajo, en el cual describe cómo se va a realizar la investigación y que instrumentos se van a utilizar, también explica en qué consiste el rol del investigador, análisis de datos, recolección de datos, transcripción de datos, registro de datos, población y muestra poblacional, consideraciones éticas, método y enfoque metodológico; el capítulo cuatro es el análisis de resultados en el que se triangula la información, se analizan las categorías, y se elabora una descripción del proceso de la recolección de la información, y por último el capítulo cinco, que son las conclusiones, limitaciones, recomendaciones, y descripción de hallazgos de toda la investigación sustentadas en todas las teorías del marco teórico, ya que por medio de estas, se da respuesta a los objetivos específicos y a las preguntas de investigación. Toda esta investigación deja como resultado una confiabilidad de lo que se hizo;

permite conocer las falencias y debilidades que tiene las empresas del sector manufacturero a la hora de seleccionar personal para una contratación.

## Contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	8
1. Capítulo I. Planteamiento del problema. ....	10
1.1. Antecedentes del problema.....	10
1.2. Planteamiento del problema .....	11
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Justificación .....	13
1.5. Limitaciones del estudio .....	15
2. Capítulo II. Marco teórico. ....	16
2.1. Teorías Generales.....	16
2.2. Teorías Específicas .....	35
2.3. Estudios empíricos .....	41
3. Capítulo III. Metodología.....	57
3.1. Método o enfoque metodológico.....	57
3.2. Rol del investigador.....	59
3.3. Consideraciones éticas .....	60
3.4. Recolección de datos .....	61
3.5. Población y muestra poblacional.....	62
3.6. Instrumentos para la recolección de datos .....	63
3.7 Diseño de instrumentos .....	63
3.8 Análisis de datos.....	65
3.9 Transcripción de datos.....	65
3.10 Registro de Datos.....	68
3.11 Categorías de análisis .....	68
4. Capítulo IV. Análisis de resultados.....	69
4.1. Descripción del proceso de recolección de la información .....	69
4.2. Análisis de resultados.....	70
4.3. Identificación de categorías.....	71
4.4. Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.....	73
5. Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	77
5.1. Descripción de los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación	77

5.2. Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto.....	84
5.2.1 <i>Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.</i> .....	84
5.2.2 <i>Analizar las categorías de criterios que cada empresa tiene establecidos para el proceso de selección y la forma de decisión al respecto.</i> .....	89
5.2.3 <i>Formular una propuesta general para la selección de personal en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.</i> .....	93
5.3. Conclusión del Capítulo 5.....	99
Apéndice .....	102
Referencias bibliográficas.....	141

## Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de coincidencia de la entrevista .....	66
Tabla 2 Nivel de coincidencia del grupo focal .....	66
Tabla 3 Nivel de coincidencia del análisis de contenido .....	67
Tabla 4 Nivel de coincidencia de formato de observación .....	67
Tabla 5 Valor pruebas Psicotécnicas .....	75

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Proceso de selección común.....	21
Ilustración 2 Elementos de la selección .....	24
Ilustración 3 Pasos de selección de personal valorados por las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana .....	73
Ilustración 4 porcentaje de aplicación de las entrevistas en el proceso de selección de personal .....	81
Ilustración 5 porcentaje de aplicación de la experiencia en el proceso de selección de personal .....	82
Ilustración 6 porcentaje de aplicación de las pruebas psicotécnicas en el proceso de selección de personal .....	82
Ilustración 7 porcentaje de aplicación del nivel de estudio en el proceso de selección de personal.....	83
Ilustración 8 porcentaje de aplicación de los resultados de referencias laborales y personales en el proceso de selección de personal .....	83
Ilustración 9 porcentaje de aplicación de los exámenes médicos en el proceso de selección de personal .....	84

## **Introducción**

El presente trabajo se enfoca en la Selección de personal de las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana. Tiene como objetivo conocer los pasos de selección de personal a la hora de realizar una contratación en las compañías.

El trabajo está conformado por el planteamiento del problema, objetivos, tanto general como específicos, justificación, marco teórico; cada uno de estos juega un factor importante porque le da una estructura a la investigación.

A continuación se explicaría cada uno de ellos, de forma breve y concisa, para tener una idea más clara de lo que se expondrá a continuación.

La descripción del problema, se cuenta en términos concretos y específicos, de igual manera se argumenta y contextualiza el problema a tratar.

Objetivo general, se enfoca en el tema principal y describe que se quiere lograr o que se quiere identificar.

Objetivos específicos, describe la forma o los pasos que se deben tener en cuenta para lograr el objetivo general.

Justificación: da un argumento preciso, el por qué se debe realizar la investigación.

El marco teórico es esencial ya que establece relaciones entre variables o constructos que describen y explican un fenómeno; el marco teórico proporciona información del tema, más no da una exactitud del problema; contiene un análisis de cuatro autores del tema de Selección de Personal, los cuales son Werther (1993),

Ivancevich (2004), Chiavenato (2002), Becker (1993), cuatro análisis de tesis del mismo tema, y una descripción sobre el sector manufacturero.

El marco metodológico es el que marca los procedimientos metodológicos que se llevarán a cabo dentro del proceso de desarrollo del Proyecto. Contiene descripción del tipo de trabajo, enfoque, fases, construcción de instrumentos, recolección de información, análisis e interpretación, presentación de resultado, participantes (muestra), inventario de recursos, y cronograma.

Una de sus importancias es la creación de documentos que marquen la huella de la investigación realizada. Después se realizan experimentos o investigaciones, para posteriormente realizar el análisis de los resultados y finalmente construir las conclusiones del trabajo.

En este trabajo se encontrará la definición de cada paso, que deben tener las empresas a la hora de realizar una contratación, ya que les da como resultado, personal adecuado y calificado, para el cargo adecuado.

## **1. Capítulo I.Planteamiento del problema.**

### **1.1.Antecedentes del problema**

Es claro que para llevar a cabo el proceso de Selección de personal, se requiere de una inversión económica, lo que pudiera ser un impedimento para algunas empresas, sin embargo, con una adecuada planeación de los recursos y los ajustes respectivos a los presupuestos, bien pudiera solventarse esta situación adversa.

Con estas acciones se puede ir avanzando poco a poco, de tal forma que se vayan disminuyendo gastos y aumentando la inversión en personas con calidad que cubran los perfiles requeridos. Con todo ello, se estaría favoreciendo la desmedida rotación de personal, que en algunas empresas se presenta con mucha frecuencia.

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder lograr con eficiencia todos sus procesos, reconociendo además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.

Ahora bien, las teorías de administración de recursos humanos, selección de personal de Idalberto Chiavenato (2002), John M. Ivancevich (2004), William B. Wertherr. /Keith Davis (1993), Manuel Peña Baztan (1990), se relacionan con la

selección de personal, tomando a esta última como la principal causante del problema de contratación, y que se relaciona directamente al objeto de este estudio; para tener claridad de la problemática de las empresas del Municipio de Copacabana se utilizarán algunos instrumentos de información que permitirán conocer con detalle las falencias de las mismas.

## **1.2.Planteamiento del problema**

### 1.2.1. Descripción del problema

El proceso de selección de personal tiene como fin escoger al individuo apropiado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más indicados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 2002).

En algunas organizaciones el tema de selección de personal, pasa inadvertido porque no tienen el personal idóneo para realizar dicha función, por lo tanto limitan esta función a otra área o persona, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características exigidas por el cargo a cubrir; estas son fallas que se pueden presentar en la selección inadecuada de personal.

De ahí la importancia de que las empresas tengan definidos sus pasos de selección de personal para contratar, y que verdaderamente las personas contratadas cumplan con estos requisitos. Se sabe que al momento de contratar al personal, la

empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una adecuada selección del mismo, de ahí viene el éxito o el fracaso de la compañía.

El proyecto de grado es una investigación que se lleva a cabo en ocho empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana. Los pasos para contratar personal que se tienen en cuenta, son los comunes, es decir, se realiza una entrevista, se hacen pruebas sicotécnicas, se verifican tanto las referencias laborales como las personales, se realizan exámenes físicos y médicos. Sin embargo, se puede observar que en algunas estas no se tienen en cuenta a la hora de contratar el personal, puede decirse que ocurre debido al desconocimiento que logran tener con respecto a este tema.

### 1.2.2. Preguntas de investigación

- ✚ ¿Cuáles son los pasos de selección de personal para contratar personas en las Empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana?
  
- ✚ ¿Qué categorías de criterios son tenidos en cuenta por las Empresas para el proceso de selección?
  
- ✚ ¿Qué diferencias pueden existir en las empresas analizadas a la hora de realizar una contratación?

### **1.3. Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo General

Identificar los pasos de selección de personal para la contratación de personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana. Analizando las categorías de criterios que cada empresa tiene establecido para el proceso de selección y la forma de decisión al respecto como base de la formulación de una propuesta general para la selección de personal.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.
  
- ✚ Analizar las categorías de criterios que cada empresa tiene establecido para el proceso de selección y la forma de decisión al respecto.
  
- ✚ Formular una propuesta general en las empresas del Municipio de Copacabana de selección de personal para que cumplan y apliquen adecuadamente el proceso de selección de personal.

### **1.4. Justificación**

Las empresas, hoy en día, tienen en cuenta el capital humano. Involucrando a sus empleados en todos los procesos que realizan, tratando que los colaboradores ejecuten sus tareas eficiente y responsablemente, desarrollando así en ellos sus capacidades laborales, profesionales y personales. (Becker, 1993).

En muchas organizaciones, existen departamentos de personal, los cuales integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación; la contratación adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización, dentro de una buena contratación se debe tener una elaboración del perfil del cargo, realización de pruebas prácticas necesarias, analizar cada caso y tomar una buena decisión, muchos gerentes toman en prácticas estos factores u otros dependiendo de la necesidad de la compañía, es por eso que cada una indaga sobre sus necesidades de contratación para llegar a los parámetros adecuados de contratación.

El tema de selección de personal dentro del trabajo de investigación es importante, ya que por medio de este se dará valor agregado a las compañías objeto de intervención, brindándole a éstas información que fortalezca el área de gestión humana, en sus procesos de selección de personal. Esto será de utilidad para seleccionar profesionales idóneos y por consiguiente hacer crecer el activo más valioso de las organizaciones, su gente. (Suescún, 1996). Cuando una organización está integrada con empleados de buenos conocimientos y experiencia, se potencia el mejoramiento continuo de la empresa.

Por esta razón la ejecución del trabajo se hace con el objetivo de enfocar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana; se realizará por medio de entrevistas, grupo focal, observaciones y análisis de contenido; por qué así se logrará conocer la información de las empresas intervenidas y podrán identificar con certeza sus debilidades y/o fortalezas en este

aspecto, así como las necesidades propias de formación; donde les permitirá elegir el trabajador adecuado para el cargo adecuado, y de igual manera podrán mantener o adecuar la eficiencia y el desempeño del personal dentro de la organización.

(Chiavenato, 2002).

### **1.5.Limitaciones del estudio**

A la hora de realizar e identificar los pasos de Selección de Personal en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana, se presentan algunas restricciones o limitaciones como:

- ✚ Contar con el tiempo y disponibilidad de las personas de la compañía para ofrecer la información, ya que el tiempo que podían ofrecer era poco o limitado.
  
- ✚ No contar con todos los accesos de información de las compañías, esto dificulta llevar a cabo un estudio más amplio.

## 2. Capítulo II. Marco teórico.

### 2.1. Teorías Generales

Las teorías generales son la herramienta que permite indagar y conocer sobre el tema a tratar, en este caso la selección de personal. Son opiniones de diferentes autores, que analizan de manera detallada el proceso que deben tener las empresas a la hora de contratar al personal.

En esta teoría se conocerá cada paso del proceso de selección de personal, y una definición breve y concisa de cada una de ellas.

#### 2.1.1 John M. Ivancevich

*Definición de selección de personal:* El autor Ivancevich (2004) define la selección de personal como el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales en el momento.

De igual manera dice que con los programas de selección se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización.

Según lo leído el proceso de selección de personal inicia cuando hay participantes interesados a ocupar un puesto vacante.

## **Tipos de ambientes**

Para el autor Ivancevich (2004) es importante tener en cuenta las circunstancias de ambiente que influyen en la selección, los cuales son:

*a. Ambiente interno:* Varias características de la organización influyen en la extensión de clase del proceso de selección de empleados necesarios.

Tamaño, complejidad y volatilidad tecnológica son apenas algunas.

La elaboración e implementación de actividades de selección a gran escala pueden ser muy caras, los sistemas de selección complejos se encuentran más bien en las organizaciones grandes con los recursos económicos necesarios para pagarlos.

Para que una empresa recupere los costos de establecer un sistema de selección caro, tiene que haber suficientes puestos vacantes.

*b. Ambiente externo:* La mayoría de las empresas están sujetas a las leyes y normas federales de empleo; pero además hay muchas reglas estatales que inciden en lo que puede y no hacer el sistema de selección.

Una de las influencias externas más poderosas en la selección es el tamaño, composición y disponibilidad de mercados laborales locales.

Quienes trabajan en la administración de recursos humanos evalúan los efectos del mercado laboral en las decisiones mediante una proporción:

$$\text{Proporción de selección: } \frac{\text{Solicitantes contratados}}{\text{Total de solicitantes}}$$

En el centro de cualquier sistema eficaz de selección está el conocimiento de que características son esenciales para un desempeño elevado. Aquí es donde se hace

evidente la función crucial de análisis de puestos, porque esa lista de características debe haber sido elaborada en el análisis y en este momento debe reflejarse exactamente en la especificación del puesto.

*Categorías de criterios:* Son aquellas que aplican las organizaciones al tomar decisiones de selección, como por ejemplo la educación, experiencia, características físicas y otros personales; de acuerdo a la empresa y sus necesidades decide priorizar estas categorías, pero lo ideal y correcto es que las empresas las apliquen todas en el mismo nivel de importancia.

A continuación se definirán algunas de ellas:

*Escolaridad:* El empleador que elige de un fondo de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito.

En ciertos puestos el empleador puede estipular que la educación está especializada en un área, como la contabilidad o administración. También es posible que el empleador quiera que el título sea de determinadas instituciones, que el promedio de calificaciones supere un mínimo y que se hayan conseguido ciertos honores.

*Experiencia y desempeño anterior:* Los empleadores piensan que la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidad laborales. En muchos estudios la experiencia se relaciona con el desempeño en el puesto. Pero no todas las experiencias laborales pronostican igualmente bien el desempeño en un puesto.

*Características físicas:* Ante muchos empleadores, consciente o inconscientemente, tomaban como criterio de características físicas, incluyendo en aspecto de un solicitante. En los estudios se encontró que era más probable que los patrones contrataran y pagaran más a los hombres altos; las aerolíneas escogían a sus azafatas y las compañías a sus recepcionistas por su belleza.

*Características de tipo de personalidad:* Las características personales con estado civil, género, edad. Algunos patrones prefieren empleados casados “estables” en lugar de solteros, porque suponen que los casados tiene una tasa de rotación menor. Por otro lado, otros patrones buscan solteros para ciertos puestos, ya que es más probable que acepten transferencias o comisiones prolongadas en el extranjero.

Al igual que con otras características personales, basar la selección en un aspecto de la personalidad debe depender de que sea realmente necesario para el desempeño elevado.

La confiabilidad y validez de los criterios son necesarias en el proceso de selección de personal

Cuando la organización elige un conjunto de categorías de criterios de selección, hay que escoger una técnica para evaluarlos. Las alternativas son numerosas: entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes físicos, y comprobación de las referencias. Cualquiera que sea el método elegido para reunir información de los solicitantes, la organización debe asegurarse de que sea confiable y válida.

## Definición de los criterios de selección

*Confiabilidad:* La empresa quiere hacer las mejores conjeturas sobre quien será un buen empleado; de esta manera, evita contratar la persona equivocada.

*Validez:* La validez se ocupa de las preguntas sobre qué mide una prueba y qué también lo mide.

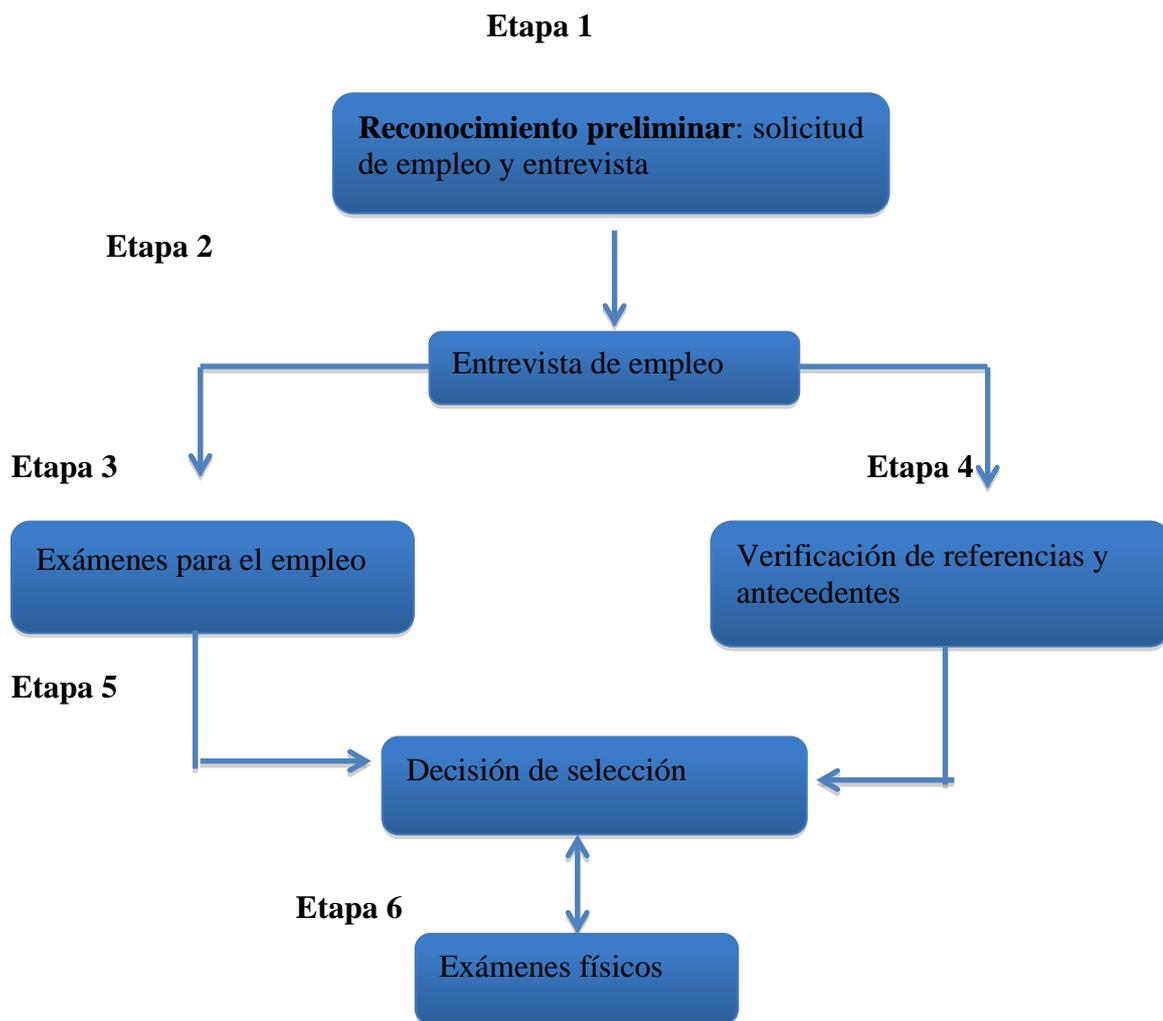
*Validez de contenido:* el grado en que una prueba, entrevista o evaluación de desempeño mide la habilidad, conocimiento o capacidad para desempeñar un puesto.

*Validez de constructo:* un constructo es un rasgo inobservable. La validez de constructo no puede establecerse en un solo estudio, sino que se presume su existencia a partir de un conjunto extenso de investigaciones empíricas que proporcionen resultados constantes.

*Validez de criterio:* la medida en que una técnica de selección pronostica atinadamente uno o más elementos importantes del comportamiento de trabajo.

Dos formas habituales de validez de criterio son la validez de pronóstico y la concurrente. La validez de pronóstico se determina tomando las calificaciones obtenidas en una muestra de los solicitantes de un puesto, y la validez concurrente, sirve para determinar si una prueba de selección pronostica el desempeño en el trabajo. Consiste en aplicar la prueba a los empleados actuales que ocupan el puesto, aproximadamente al mismo tiempo, se toman medidas del desempeño de esos empleados.

Esta gráfica es una forma clara para conocer el proceso de selección según el autor Ivancevich (2004)



**Ilustración 1 Proceso de selección común**

Cada una de las etapas de la gráfica 1 consisten en:

*Reconocimiento preliminar:* La primera etapa de selección de personal consiste en pedir al candidato que llene una solicitud de empleo. En casi todas se pide información suficiente para determinar si un individuo está mínimamente calificado para un puesto.

Las solicitudes de empleo no deben diseñarse de manera que obliguen a los solicitantes a revelar información de ellos mismos que no venga al caso, en particular la que se refiere al sexo, raza, religión, color, origen natural, edad o discapacidad.

*Entrevista de empleo:* La entrevista es una técnica de selección que abarca temas tales como el comportamiento verbal y no verbal, características de personalidad, administración de impresiones, semejanza entre entrevistador y entrevistado.

Debido al uso extenso de las entrevistas para seleccionar empleados, deben llevar al máximo su potencial de identificar a las personas calificadas. Dos estrategias para aprovechar al máximo una entrevista son:

Estructurarla de manera que sea confiable y válida.

Capacitar a los gerentes para que apliquen las mejores técnicas del método.

### **Tipos de entrevistas**

Las entrevistas de empleo varían en dos aspectos: la estructura de la entrevista y si se centra en los antecedentes de los solicitantes o si se trata de colocarlo en situaciones hipotéticas para evaluar cómo respondería en el futuro.

Una entrevista sin estructura no sigue un guión ni orden preestablecido.

Entrevista estructurada, consiste en que el entrevistador tiene una lista uniforme de preguntas que formula a todos los solicitantes, dichas preguntas se

preparan con la ayuda de un análisis exhaustivo del puesto a fin de identificar la información específica que se quiere hacer en la entrevista.

La entrevista de descripción conductual (EDC), en la que se pide a los entrevistados que cuenten incidentes reales de experiencia laborales relevantes para el puesto que solicitan.

La entrevista situacional (ES), determina si el solicitante posee los conocimientos y la motivación para el puesto; las preguntas de ES, exhorta los entrevistados a responder en situaciones hipotéticas que enfrentarían en el puesto que solicitan.

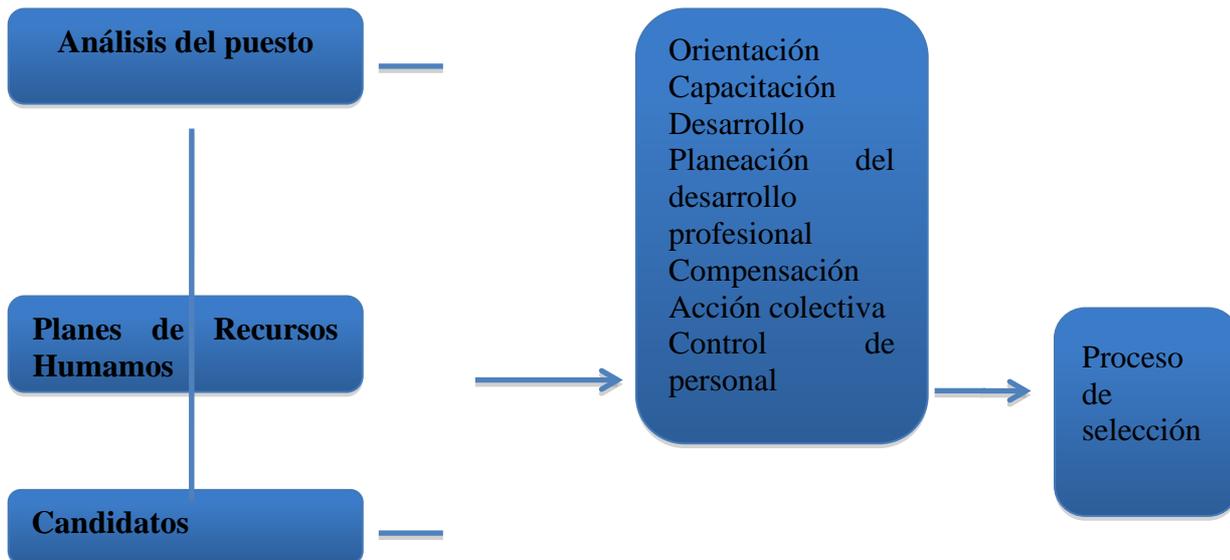
#### 2.1.2 William B. Werther, Jr. / Keith Davis

*Definición de selección de personal:* El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente el departamento de personal no logra los objetivos determinados. La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

## Elementos De La Selección

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales, como es, la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.



**Ilustración 2 Elementos de la selección**

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtiene informes confiables de los análisis de puesto, de los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

### Desafíos originados en el mercado de trabajo

Resulta importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados. Algunos

puestos son más difíciles que otros, particularmente los que exigen conocimientos especializados.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

$$\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} = \text{razón de selección}$$

*El aspecto ético:* El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no será idónea, y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal.

*Desafíos de la organización:* El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.

Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía sino también al bienestar general de la comunidad.

*Concepto global de selección:* El proceso global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

*Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes:*El proceso de selección se realiza en dos sentidos. La organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierne en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo.

*Paso 2. Pruebas de idoneidad:*Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

*Paso 3. Entrevista de selección:*Consiste en una plática formal, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas.

### **Tipos de entrevista**

*Entrevista no estructurada:*En entrevistador inquiera sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una plática común.

*Entrevista estructurada:*Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista.

*Entrevista mixta:* En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas.

*Entrevistas de solución de problemas:* Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

*Entrevista de provocación de tensión:* La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

### **El proceso de la entrevista**

Las cinco etapas del proceso de entrevista son:

*Preparación del entrevistador:* Su preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas.

*Creación de ambiente de confianza:* El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes incluso a los que no sean contratados una imagen agradable, humana y amistosa.

*Intercambio de información:* Este proceso de entrevista se basa en una conversación, con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre los solicitante.

*Terminación:* Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto que ha completado su lista de preguntas, puede preguntarle al candidato si tiene alguna pregunta.

*Evaluación:* Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

*Error del entrevistador:* Puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o por que omite hacer preguntas claves.

*Error del entrevistado:* Algunos pueden tratar de encubrir ciertas debilidades relacionadas con el puesto que están tratando de obtener.

*Paso 4. Verificación de datos y referencias:* ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿es confiable la información que proporcionó? ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

*Paso 5. Examen médico:* Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

*Paso 6. Entrevista con el supervisor:* En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

*Paso 7. Descripción realista del puesto:* La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá

de trabajar el solicitante permite que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

*Paso 8. Decisión de contratar:* La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal.

### **Resultados y retroalimentación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva.

#### 2.1.3 Idalberto Chiavenato

*Selección De Personal:* El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

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

*Concepto de selección:* La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido

más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

*La selección como proceso de comparación:* La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.

Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.

Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

*La selección como proceso de decisión:* Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. *Modelo de colocación:* cuando no se contemple el aspecto rechazo.

- b. *Modelo de selección:* cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante.
- c. *Modelo de clasificación:* es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes.

*Técnicas de selección:* Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

*Recolección de información acerca del cargo:* Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- a. Análisis del cargo: Aplicación de la técnica de los incidentes críticos
- b. Análisis de la solicitud del empleado.
- c. Análisis del cargo en el mercado: Hipótesis de trabajo

*Elección de las técnicas de selección:* Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. Existen cinco grupos bien definidos:

a. *Entrevista de selección:* La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- ✚ La fuente: el candidato.
- ✚ El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

- ✚ El canal: las palabras y los gestos.
- ✚ El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- ✚ El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

b. *Pruebas de conocimiento o de capacidad:* Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De realización

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

- Generales
- Específicas

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

Tradicionales: abarcan pocos ítems.

Objetivas: mediante pruebas objetivas

Mixtas: se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva

c. *Pruebas psicométricas*: Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

d. *Pruebas de personalidad*: Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### 2.1.4. Manuel Peña Baztan

*Selección De Personal*: “la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.” (Baztan, 1990, pag.112)

“La información suministrada en el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que

requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.” (Baztan, 1990, pag.114)

### **Técnicas de selección**

“Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran: ”(Baztan, 1990, pag.122)

*Fichas de Solicitud de empleos:* Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

*La Entrevista:* Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

Individuales: dirigida, abierta, mixta.

Grupales

*Dinámicas de Grupo:* Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

*Pruebas Escritas:* Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

*Assesment Center:* También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización.

## **2.2. Teorías Específicas**

La Selección se define como un procedimiento para encontrar la persona adecuada para cubrir un determinado puesto, por lo tanto el reto aquí está en definir que se considera adecuado, así como el ser capaz de medirlo en cada uno de los candidatos. (García, 2004).

El modelo Kristof es el análisis de encaje entre la persona y la organización (P-O). El encaje P-O puede ser descrito para la oferta y la demanda que ambas partes establecen en los acuerdos de empleo (Schein, 1992). De esta forma la organización

ofrece recursos físicos, financieros y psicológicos y oportunidades para las interrelaciones personales y la ejecución de las tareas que determinados individuos demandan, lográndose así en encaje necesidades/oferta. (García, 2004).

Para una buena selección de personal es fundamental definir las pruebas adecuadas para medir cada uno de los predictores que se han identificado. Las destrezas y conocimientos del personal al contratar pueden evaluarse mediante la solicitud, entrevistas, pruebas o exámenes, verificación de referencias, cartas de recomendación y exámenes médicos. (García, 2004).

Las pruebas psicotécnicas, también se conocen como pruebas tipo “test”, estas pruebas deben llevarse a cabo por profesionales, de manera que se tenga muy claro los aspectos que se pretende evaluar y que el instrumento sirve para ello. (García, 2004). Así se logra tener una fiabilidad y validez de la misma.

*La entrevista:* Para realizar una buena entrevista el entrevistador debe requerir de tiempo, dedicación y preparación, por lo tanto esto representa algunos costos.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista, esta preparación requiere que el entrevistador analice el puesto y tenga claro los factores claves del éxito que debe poseer un candidato para ser el adecuado y luego los traslade a preguntas concretas. El entrevistador debe decidir qué tipo de preguntas va a realizar, en qué orden y qué tipo de información espera obtener de cada una de ellas. (García, 2004).

### **El entrevistador pretende:**

- ✚ Identificar si el aspirante está motivado por el puesto.
- ✚ Buscar puntos débiles como fortalezas que tenga el entrevistado.
- ✚ Ser capaz de distinguir los individuos que encajan en la organización.

### **En el proceso de selección de personal es necesario evaluar el:**

- ✚ Establecimiento de las cualidades más importantes para el rendimiento.
- ✚ En la parte del conocimiento se requiere una gran cantidad de reflexión y de análisis, debido a que la determinante más importante de estas cualidades es el puesto en sí mismo, tradicionalmente las empresas se han centrado en establecer que conocimientos, habilidades y aptitudes son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. (Gómez, 1998)
- ✚ Medición de las cualidades que determinan un rendimiento.

Una vez que se ha establecido que cualidades son importantes para el rendimiento eficaz en el puesto de trabajo; no se puede inferir mirando el aspecto de alguien para conocer su capacidad, habrá que hacerle pasar una prueba o utilizar cualquier otro sistema que le permita medirla. (Gómez, 1998)

*El factor de la motivación:* La mayoría de los sistemas de medida utilizados para decidir la contratación de un empleado se centra más en las aptitudes que en la motivación. Existen innumerables pruebas de razonamientos matemáticos, razonamiento

verbal y habilidad manual. Pero como demuestra la siguiente fórmula, la motivación es determinante para el rendimiento.

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidades} \times \text{Motivación}$$

Esta fórmula muestra como un alto nivel de habilidades pueden producir un bajo nivel de rendimiento si está combinado con un bajo nivel de motivación, de igual manera, un alto nivel de motivación no puede compensar una carencia de habilidades. (Gómez, 1998)

*Los instrumentos de medición psicológicas:* Es importante tomar en cuenta que la interpretación de las pruebas exige de experiencia, habilidad y conocimiento como requerimiento imprescindible para quién las aplica. Un seleccionador experimentado tiene la fluidez para interpretar, incluso desde la primera impresión, el perfil deducido de una prueba de personalidad, un dibujo o una serie de respuestas emitidas por el examinado. (Llanos, 2005).

Para un buen seleccionador la entrevista es una excelente técnica para complementar la evaluación de la personalidad realizada a través de las pruebas psicológicas. (Llanos, 2005).

Por medio de las pruebas se examina el perfil de personalidad, habilidades y conocimientos, las capacidades, los intereses y el nivel de inteligencia, así como otros tópicos objeto de análisis, para dar respuestas a la principal interrogante ¿Cuál es el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante? (Llanos, 2005).

Es importante saber que la aplicación de una prueba no se debe delegar a una secretaria o alguna otra persona que nada tenga que ver con el ejercicio profesional del seleccionador. Solo el profesional de la conducta deberá manejar estos instrumentos, desde la aplicación hasta la conformación del reporte integral. Esto obedece a motivos de estandarización, confiabilidad, validez de las pruebas y valor profesional. (Llanos, 2005).

*Exámenes Médicos:* El examen médico debe ser practicado por un médico especialista en el área industrial, pues presumiblemente se encuentra familiarizado con las actividades propias de la empresa, accidentes, riesgos, enfermedades, maquinaria empleada, materiales utilizados, tensiones y estrés que enfrentan al trabajador al realizar sus funciones. (Llanos, 2005).

*Perfil del entrevistador:* El entrevistador debe cubrir su perfil o carácter de personalidad, inteligente, habilidades que le permitan utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria. (Grados, 2007).

*El entrevistador debe tener un nivel intelectual:* El nivel convincentemente debe ser superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrada, y retrógrada, organización, planeación y capacidad de anticipación. (Grados, 2007)

*Tipos de conocimientos:* El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos:

### **Conocimiento sobre el puesto**

*Conocimiento sobre el trabajo general:* Una amplia cultura general, para desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación, mediante conocimientos sólidos, completos y actualizados.

### **Conocimientos básicos de Psicología.**

*Habilidades:* Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere y son las siguientes: habilidades sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas y de toma de decisiones. (Grados, 2007)

La selección de personal en las compañías requiere de costo, tiempo y dedicación, personas calificadas para realizar entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, entre otros; por esto muchas empresas por ahorrar dinero no aplican correctamente el proceso debido de selección de personal, corriendo el riesgo de perder un mucho más dinero.

### **2.3. Estudios empíricos**

Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. (Ladino y Orozco, 2008)

*Proceso de selección de talento humano por competencias:* Facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa.

#### **Fases de preselección.**

Esta fase esta aplicada en tres técnicas:

Análisis de hoja de vida, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales, Verificación de referencias.

#### **Tipos de entrevista**

*Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos:* Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporción una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de vida real, esto se lleva a cabo mediante de incidentes críticos (BEI del inglés: BehavioralEvent Interview).

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad.

En esta misma fase se analiza el rol del entrevistador (tranquiliza, pide permiso, motiva a hablar).

**Las entrevistas se llevan a cabo para identificar:**

El trabajo en equipo

Enfoque hacia el cliente

Compromiso

Actitud de cambio

Autocontrol

Comunicación asertiva

Aplicación de conocimiento al cargo

*Toma de decisiones fase de Preselección:* A cada aspirante se le asignará una calificación en la verificación de datos y de referencias y en la entrevista para la determinación y evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje, serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de selección.

Fase de selección es la etapa más importante del proceso e implica la medición de los distintos factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional o manual de responsabilidades y validados como exitosos en el desempeño de una actividad, mediante la aplicación e interpretación de los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas.

Está conformado por pruebas como:

Pruebas Psicométricas

Pruebas Situacionales

Pruebas Psicotécnicas

Entrevista Jefe inmediato

*Fase de toma de decisión:* Es la última fase del proceso y está dirigida a elegir entre varios candidatos que han completado el proceso de selección, el que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que de una mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas propias del cargo a desempeñar.

Se debe tener en cuenta:

Análisis de la información

Vinculación y contratación

Toma de decisiones

Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil oriente Internacional Maturín-Estado Monagas. (Gómez y Terán, 2005)

*Selección de personal:* Forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

Adecuación del hombre al cargo.

Eficiencia del hombre en el cargo.

*La selección como proceso de Comparación:* Debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

*La selección como proceso de decisión:*Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

Esto implica tres modelos de comportamiento:

- ✚ Modelo de colocación
- ✚ Modelo de selección
- ✚ Modelo de clasificación
- ✚ Recolección de información acerca del cargo
- ✚ Descripción y análisis del cargo
- ✚ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos
- ✚ Requerimiento de personal

*Elección de las técnicas de selección:*Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

- ✚ Entrevista de selección
- ✚ Pruebas de conocimientos o capacidad
- ✚ Pruebas Psicométricas
- ✚ Pruebas de Personalidad
- ✚ Técnicas de Simulación

La entrevista de trabajo cuenta con varias etapas que son:

- ✚ Preparación
- ✚ Ambiente
- ✚ Desarrollo de la entrevista
- ✚ Terminación de la entrevista
- ✚ Evaluación del candidato

*Análisis y diseño del puesto:* El análisis del trabajo representa una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción, y administración de sueldos y salarios.

Los métodos para la selección de personal interno son:

- ✚ Publicidad de posiciones vacantes
- ✚ Periódicos internos: mediante boletines y publicaciones mensuales
- ✚ Referencias de los empleados
- ✚ Inventario de habilidades.
- ✚ Los métodos para la selección de personal externo
- ✚ Agencias de empleo
- ✚ Instituciones educativas
- ✚ Organizaciones profesionales

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), habilidad física.

*Bases técnicas de selección de personal:* La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que son:

Análisis del cargo

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos

Manual De Procesos De Reclutamiento Y Selección De Personal Del Instituto Nacional De Electrificación– Inde - Y Sus Empresas. (Aguilar y Hernández, 2007)

*Definición de Proceso de Reclutamiento de Personal:* Es un conjunto de procedimientos que tienen a traer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo. El proceso inicia con la requisición de personal y con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

*Definición de Proceso de Selección de Personal:* Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y

escoger a la persona adecuada para el puesto. El proceso se inicia cuando se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se decide a que candidato contratar.

*Definición de Proceso de Contratación de Personal:* Se considera contratación al acto legal y administrativo que compromete a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos.

### **Fases Iniciales del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

*El Perfil del Puesto:* Es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante.

*Inicio del Proceso:* Tradicionalmente se utiliza como base para el reclutamiento de personal, la verificación de los requerimientos genéricos del puesto (edad, escolaridad, años de práctica, experiencia en funciones específicas de manera general), pero la evaluación de los candidatos por sus características, puede predecir con más certidumbre su futuro desempeño.

*Las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal:* Todo sistema, ya sea de administración o desarrollo de recursos humanos, requiere de un marco de políticas que garanticen una aplicación transparente y consistente, las cuales deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

A partir de las políticas de reclutamiento y selección de personal, pueden definirse los procedimientos que se implantarán; los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos, constituyen una especie

de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.

#### Filtros de eliminación de candidatos

##### **Aspectos personales:**

- ✚ Edad.
- ✚ Género.
- ✚ Lugar de residencia.
- ✚ Número de cédula.
- ✚ Estado civil.

##### **Aspectos profesionales:**

- ✚ Pretensión salarial.
- ✚ Credenciales académicas.
- ✚ Idiomas.
- ✚ Referencias personales.
- ✚ Años de experiencia.
- ✚ Entrevista inicial.
- ✚ Pruebas técnicas.
- ✚ Pruebas Psicométricas.
- ✚ Entrevista de selección.
- ✚ Verificación de referencias laborales.
- ✚ Verificación de referencias personales.
- ✚ Investigación socioeconómica.
- ✚ Entrevista de contratación.

## **Fases de Desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

El proceso de reclutamiento, se inicia publicando la vacante paralelamente, con fuentes internas y con fuentes externas a la empresa, de acuerdo a las políticas. De esta manera se está permitiendo a los trabajadores de la organización, la posibilidad de competir por el puesto vacante. El encargado del Reclutamiento, decidirá a qué fuentes y medios recurrir según el tipo de puesto a cubrir.

El área de Recursos Humanos tiene como uno de sus objetivos primarios, proveer a los diversos puestos de la empresa. Para ello, se debe reclutar la mayor cantidad de personas potenciales para tener mayores alternativas de encontrar al candidato ideal.

El reclutamiento, es el proceso que nos permite llegar a la selección, por lo tanto la aplicación de medios de búsqueda idóneos, es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

Se puede asegurar, que ningún medio por sí mismo resulta idóneo para el reclutamiento, sólo la aplicación simultánea y coordinada de varios medios de búsqueda, aportará mejores resultados, o dependiendo de las experiencias del reclutador.

**Entrevista de Preselección:** Es una entrevista rápida, se busca chequear los antecedentes y obtener el primer acercamiento; es útil para aclarar las dudas que surgen

después de leer la currícula presentada por el candidato y permite obtener mucha información adicional. La entrevista deberá de ser previamente y meticulosamente preparada.

Comparación de perfiles -compatibilidad: Al tener el perfil del puesto y la evaluación del candidato, se procede a obtener la compatibilidad; generalmente se realiza de manera visual y comparativa.

La compatibilidad debe ser realizada obteniendo la diferencia entre cada característica evaluada por el candidato, contra la característica que corresponda en el perfil del puesto y el resultado se divide entre el valor de la característica que corresponda al perfil del puesto; por último se suman las compatibilidades individuales obtenidas.

Con la entrevista se debe validar que las compatibilidades obtenidas sean correctas. En ocasiones sucede que la prueba psicométrica proporciona un bajo valor de compatibilidad, pero en la entrevista se establece que el candidato sí tiene las características requeridas por el puesto.

En esta etapa, se analiza y separan todo aquel currículo que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado:

- ✚ Académicos o de instrucción.
- ✚ Experiencia en el área.
- ✚ Experiencia en puesto similar.
- ✚ Habilidades y destrezas y conocimientos específicos.

- ✚ Edad y sexo.
- ✚ Aptitudes y potencialidades.
- ✚ Características de personalidad.
- ✚ Condiciones físicas.
- ✚ Actitudes y disposiciones.
- ✚ Evaluación de conocimiento

La evaluación de conocimiento se refiere a los conocimientos mínimos que el candidato debe poseer para garantizar su desempeño. Generalmente se elaboran con el apoyo de las diferentes unidades administrativas que conforman la organización, ya que ellas, mejor que nadie, conocen los temas en los que el candidato será evaluado. Los temas y/o preguntas pasarán a la Base de Datos de Recursos Humanos.

*Evaluación de aptitudes y de personalidad:* Con el apoyo de los instrumentos adecuados, se evalúan aquellas capacidades y potencialidades, que se establecen como prioritarias en el desempeño de un puesto.

Recursos Humanos citará a las personas hasta el momento clasificadas, para someterlas a la aplicación de baterías de pruebas que medirán sus habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad.

*Qué son las pruebas psicométricas:* Son instrumentos muy útiles para lograr mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección. Pero se debe destacar que no se puede fundamentar la decisión exclusivamente en los resultados de dichas pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista. Se

basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

*Pruebas de personalidad:* Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad tales como: equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación.

*Entrevista:* La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el candidato.

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la organización y un candidato (entrevistado).

- ✚ *Entrevistas no estructuradas:* Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere información, sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.
- ✚ *Entrevistas estructuradas:* Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

- ✚ *Entrevistas mixtas:* En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales.
- ✚ *Entrevista de solución de problemas:* Se centra en un asunto que se espera que resuelva el candidato. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.
- ✚ *Entrevista de provocación de tensión:* Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber cómo reacciona el candidato a ese elemento.

*La entrevista en el proceso de selección de personal:* La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto, (con base en el análisis de puestos).

El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. (Vallejo, 1996)

El propósito de reclutamiento y selección de recursos humanos es elegir a las personas mejor calificadas para laborar en una organización e inducirlos al sistema para así lograr los niveles óptimos de eficiencia que se requieren en una empresa.

El proceso de selección está sujeto a los requerimientos específicos de los puestos vacantes que tiene la empresa, se requiere de personal con la inteligencia, destreza, aptitud, vocación y personalidad, requerimientos que deben ser marcados por la estructura organizacional, con el fin de que los recursos humanos seleccionados desempeñen su labor interactuando con el resto de los integrantes de la organización y contribuyan al desarrollo uniforme de la empresa.

Para la selección eficaz de personal se requiere una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a llenar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

*Función de la selección:* La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de emplea se comparan con la de otros, a efecto de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Para que la función de selección de personal opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados, capacitados para saber que buscar, que sepan analizar y discutir el historial de los solicitantes.

### **¿Tiene el solicitante capacidad para desempeñar el puesto?**

El objetivo es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores:

- ✚ Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas. Procedimiento: pruebas ocupacionales y entrevistas de empleo.
- ✚ Experiencia adecuada en tiempo y calidad. Procedimiento: entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.
- ✚ Inteligencia término medio o superior. Procedimiento: pruebas sicométricas y entrevista de empleo.
- ✚ Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto. Procedimiento: pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- ✚ Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades el puesto. Procedimiento: pruebas sicométricas.
- ✚ Características físicas adecuadas y buen estado de salud. Procedimiento: examen médico de ingreso y entrevista de empleo.
- ✚ Estabilidad psicológica. Procedimiento: pruebas sicométricas y entrevista de empleo.
- ✚ Solvencia moral. Procedimiento: comprobación de referencias y entrevista de empleo.

*Desarrollo de la entrevista de empleo:* La entrevista de empleo es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación.

La entrevista de empleo cuenta con los siguientes elementos:

- ✚ *Emisor o fuente:* puede ser el aspirante de empleo o el entrevistador, aunque generalmente el aspirante origina la mayoría de los mensajes.

- ✚ *Mensaje o contenido que envía la fuente:* puede ser información sobre la organización y la plaza vacante que expresa el entrevistador al aspirante o los datos personales, escolares y laborales que este proporciona al entrevistador.
- ✚ *Conducto:* medio por el que la información se envía, lo constituyen las palabras habladas, así como la comunicación no verbal.
- ✚ *Destino o receptor:* es a quien se transmite el mensaje; es este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y para este el candidato.

### 3. Capítulo III. Metodología

#### 3.1. Método o enfoque metodológico

Se toma como base el enfoque cualitativo referido como investigación naturista, porque es el apropiado para identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana, ya que se utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El enfoque cualitativo se encarga de evaluar el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos. Hernández, Fernández, Baptista (2006).

En el enfoque cualitativo, se enriquece al elegir el método de estudio de caso como la técnica más apropiada para ellos, ¿por qué?,: la razón principal se expone desde los aportes de Robert Yin (2009), William Goode & Paul Hatt (1976), y Robert E. Stake (2007), quienes desde su método analítico de investigación aplicada a grupos, organizaciones, sociedades, individuos, y comunidades en general, estructuran propuestas específicas para procesos evaluativos.

**Para Goode y Hatt (1976, p. 415) el estudio de caso es:**

Una manera de organizar los datos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida de un individuo, la historia del grupo, o algún proceso

social delimitado. Se pueden emplear todas las técnicas que utilice otro modo de organización: entrevistas intensivas, cuestionarios, historias personales, documentos, informes de casos hechos por otras personas, cartas, etc. La conservación del carácter unitario del caso viene ayudada por la amplitud de los datos reunidos y los niveles de casos que se añaden, por el empleo de índices y tipologías y por el hincapié que se hace de la interacción dentro de una dimensión del tiempo.

**Para Yin (1994):**

Un estudio de caso es una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. En otras palabras, se usa el método de estudio de caso cuando espera entender un fenómeno de la vida real en profundidad, pero esa comprensión abarca importantes condiciones contextuales porque eran muy pertinentes para el estudio del fenómeno. (Yin, 1994, p. 18).

Es así como el caso de estudio en la investigación permite incluir muchas más variables de interés mostrándose como una situación técnica diferente, ya que no se limita a la recolección de datos, ni a diseños únicos (Yin, 1994, p.18).

Para Stake (2007), el método de estudio de caso, permite abarcar la complejidad así como también la particularidad, identificando las “diferencias sutiles, secuencia de sus acontecimientos en su contexto, la globalidad de las situaciones personales” (Stake, 2007, p.11), así como también aprovechar la experiencia de este método en la evaluación de programas, área de especialización del autor, que se convierte en una fortaleza para este proyecto por la naturaleza de su objeto a estudiar, por su

particularidad, por ser único; como argumenta Stake (2007, p. 16), “el caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento”.

El método de caso, propuesto por Stake (2007), lo presenta a partir de dos conceptos o tipos de casos, muy interesantes: los estudios intrínsecos, y los estudios instrumentales; para el primero de ellos, el caso viene dado, y se manifiesta su uso mediante la necesidad de aprendizaje a través de él, Stake (2007, p. 16) lo llama “interés intrínseco”.

El segundo tipo, el estudio instrumental, mediante el cual, el abordaje de una experiencia en particular tiene aplicación porque permite “responder a una inquietud, pregunta, o problemática”, es decir “la cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general”, (Stake, 2007, pp. 16 - 17).

Para este proyecto de investigación, se elige entonces el estudio de caso instrumental, porque permitirá generar conocimiento, pero sobre todo aprendizaje, ya que el estudio se encarga de identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en el sector manufacturero del Municipio de Copacabana; se convertirá en la vía instrumental de apoyo al entendimiento de las generalidades del proceso en las empresas a la hora de seleccionar personal.

### **3.2.Rol del investigador**

El rol del investigador, en esta investigación, profundizara en los problemas que se puedan presentar en las organizaciones intervenidas a la hora de identificar los pasos

de selección de personal para la contratación de personas, así como determinar el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas.

El investigador al asumir una perspectiva de tipo cualitativo comporta un esfuerzo de comprensión, entendido éste como la captación a través de la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades.

El rol del investigador en este caso es de observador ya que establece relaciones de interacción personal con los miembros, con el fin de conocer sus motivaciones, acciones, procesos y procedimientos a la hora de contratar personal.

Las personas encargadas de la realización de la observación son Luz Jacqueline Mestra Contreras y Carmen y Yolima Muñoz Zapata.

### **3.3.Consideraciones éticas**

Las consideraciones éticas de esta investigación cualitativa que se realizara en las empresas manufactureras del municipio de Copacabana jugaran un papel imprescindible la ética para dar respuesta ante los dilemas éticos que presenten en la ejecución de la investigación.

Es preciso reconocer que las decisiones éticas difíciles terminaran siendo competencia del investigador, de sus valores, sus creencias y de sus juicios de lo que está bien o de lo que está mal. A cada investigador corresponde definir su responsabilidad para con las personas que entran en el marco de un estudio.

Según la Constitución Política Colombia se deben respetar los derechos humanos; en el artículo 2 dice: “Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.” Y para complementar en el artículo 15 dice: “La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.”

Cabe resaltar que esta investigación se hace con fines académicos, la universidad no hará uso lucrativo de este estudio; el objetivo no es hacer daño a las empresas o trabajadores, solo es una investigación para realizar el proyecto de grado.

### **3.4.Recolección de datos**

Para lograr la recolección de datos se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

Se identificarán las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.

Se consultarán los números telefónicos por medio de avisos o directorio.

Se llamarán a las empresas a pedir citas, para realizar la visita.

Se visitará la empresa y se aplicarán los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos son importantes y necesarios para recoger la información, a continuación se explicará de manera breve y concisa en qué consiste cada uno de ellos.

- ✚ Entrevista: sirve para tener un contacto directo con el trabajador, realizar preguntas claves y precisas sobre lo que se quiere investigar.
- ✚ Grupo Focal: Permite interactuar con varios trabajadores, y conocer la opinión de cada uno de ellos, y así tener varias referencias del proceso de selección en las empresas Manufactureras del Municipio de Copacabana.
- ✚ Observación: Sirve para percibir y analizar de forma detallada cada proceso de selección de personal.
- ✚ Análisis de Contenido: con este instrumento se complementa la información, y permite conocer documentos o registros que tiene las empresas sobre el proceso de selección.

### **3.5. Población y muestra poblacional**

Se toma como base la muestra no probabilística, que conforma subgrupos de la población, en que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad si no de las características de la investigación.

En el proceso cualitativo, es un grupo de personas o comunidades sobre el cual se habrá de recolectar los datos. Hernández, Fernández, Baptista (2006).

Se realizará en ocho empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana, se tomara una entrevista por cada empresa, en total ocho entrevistas, y de esta forma se realizará lo mismo con los otros instrumentos; dentro de ellas se tomarán grupos de trabajadores del área administrativa para ejecutar las entrevistas, y personal operativo para aplicar los grupos focales, de igual manera también se desarrollaran las observaciones y el análisis del contenido.

### 3.6. Instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos a utilizar son:

✚ Observación

✚ Grupo Focal

✚ Entrevista

✚ Análisis de contenido

### 3.7 Diseño de instrumentos

Para conocer los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, se debe aplicar los instrumentos de recolección de datos. Cada uno de los instrumentos se establece teniendo en cuenta que el enfoque es cualitativo el cual lo conforma: Entrevista, Grupo Focal, Registro de resumen de observación general, y Análisis de contenido; estos cumplen una función individual e importante en la cual consiste:

- ✚ Entrevista: se toma como herramienta fundamental ya que permite conocer todo los pasos de selección de personal por medio de preguntas a los trabajadores administrativos, de igual manera interactuar con la persona, en la cual se logra tener una información completa y detallada del tema a investigar, y facilita la recolección de la información, en las determinadas empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

- ✚ Grupo Focal: Consiste en reuniones de grupos máximo de cinco personas, en los cuales los participantes serán empleados de la compañía, que hayan pasado por el proceso de selección de personal. El formato está enfocado al objetivo y características del tema de selección de personal.

Es muy importante utilizar esta herramienta, porque se aplica con un grupo de personas donde se conocerán las diferentes opiniones y respuesta, con esto se logra saber el proceso de selección que tuvieron con cada trabajador.

- ✚ Registro de Observación: Este formato facilita conocer y analizar detalladamente cada paso; en este caso la selección de personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana a la hora de contratar personal.
- ✚ Análisis de contenido: Se toma como herramienta de investigación, porque recurre a la información escrita, también por medio de videos, representaciones gráficas, fotografías, material digital u otros; en este caso se tomará toda la información de selección de personal, que tengas las compañías a la hora de realizar la contratación.

Estos instrumentos cumplen una función importante en la elaboración del trabajo, ya que se encargan de la recopilación de datos y así identificar con claridad los

pasos de selección de personal a la hora de contratar personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.

### **3.8 Análisis de datos**

Se interpretará y analizará con base al escalamiento tipo Likert, ya que este consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada información y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Existen dos maneras para aplicar la escala de Likert, la primera es de manera auto administrativa y la segunda es la entrevista. La que aplica para este trabajo es la entrevista, la cual consiste en que el entrevistador lee las afirmaciones y las alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que este conteste. Hernández, Fernández, Baptista (1998).

Se evaluará de uno (1) a cinco (5), en el cual uno (1), es el menor puntaje y cinco (5), el máximo.

### **3.9 Transcripción de datos**

Se tomaran todos los datos recopilados en los instrumentos de recolección, se analizará la información en cuadros midiendo el nivel de coincidencia en cada uno de los elementos, agrupándolos en categorías y estas categorías se analizaran a la luz de las teorías.

Los cuadros que se aplicaran para conocer el nivel de coincidencia son:

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>						
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>Referencias laborales y personales</b>	<b>Exámenes médicos de ingreso</b>
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>TOTAL</b>						

**Tabla 1 Nivel de coincidencia de la entrevista**

<b>FORMATO DE GRUPO FOCAL</b>						
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>Referencias laborales y personales</b>	<b>Exámenes médicos de ingreso</b>
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>TOTAL</b>						

**Tabla 2 Nivel de coincidencia del grupo focal**

**FORMATO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO**

Si (x) no(-)	Entrevista	Experiencia	Pruebas psicotécnicas	Nivel de estudio	Referencias laborales y personales	Exámenes médicos de ingreso
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
<b>TOTAL</b>						

**Tabla 3 Nivel de coincidencia del análisis de contenido**

**FORMATO DE OBSERVACION**

Si (x) no(-)	Entrevista	Experiencia	Pruebas psicotécnicas	Nivel de estudio	Referencias laborales y personales	Exámenes médicos de ingreso
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
<b>TOTAL</b>						

**Tabla 4 Nivel de coincidencia de formato de observación**

### **3.10 Registro de Datos**

Las herramientas de investigación, como son: entrevista, grupo focal, registro de observación y análisis de contenido se aplicaran de la siguiente forma:

Se imprimirá ocho paquetes de cada instrumento y directamente se diligenciará al momento de visitar a las empresas, de esta forma se recogerá toda la información.

Para este registro se tomará el personal tanto administrativo como operativo de la organización; se tendrá en cuenta cada detalle, opiniones, sugerencias, y actitudes de cada uno de ellos; para así agrupar toda la información y anotarla en los instrumentos.

Se realizará bajo los siguientes parámetros: preguntas, participantes, método de recolección y resultado.

### **3.11 Categorías de análisis**

En un proceso de selección de personal la mayoría de las empresas tienen en cuenta algunas categorías de criterios como: la edad, motivación, experiencia, resultado de referencias tanto personales como profesionales, estado civil, costos, estudios; cada una de estas, se deriva de los criterios de selección de personal como por ejemplo, la entrevista, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, entre otros.

En el capítulo cuatro se conocerá cuales categorías de criterios tienen en cuenta las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana a la hora de contratar personal.

## **4. Capítulo IV. Análisis de resultados**

### **4.1.Descripción del proceso de recolección de la información**

A la hora de aplicar los instrumentos de recolección de la información en las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana se hizo de la siguiente manera:

- 1.** Se identificaron las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.
- 2.** Se consultaron los números de teléfonos por medio del directorio telefónico, y otros al frente de cada empresa.
- 3.** Se llamó a las empresas ya identificadas, para pedir cita y se comentó el objetivo de la visita. En algunas empresas nos dieron el día y la hora para aplicar los instrumentos, en otras compañías nos negaron un posible encuentro por que no se encontraba el gerente o administrador.
- 4.** Se visitaron las empresas con cita previa y se recogió la información.
- 5.** Se volvió a llamar a las empresas que quedaron pendiente; efectivamente como ya se presentía en algunas compañías negaron la entrada para realizar el trabajo de campo.
- 6.** Se terminó de visitar las últimas empresas que dieron la cita, donde se aplicó cada instrumento de información.
- 7.** Se recopiló toda la información en el trabajo de campo, de las empresas manufacturas del Municipio de Copacabana.

## 4.2. Análisis de resultados

Las variables escogidas en esta investigación fueron de gran importancia al momento de llegar a conclusiones sobre los pasos de selección de personal más determinantes a la hora de contratar personas en el Municipio de Copacabana. Se puede decir que esta importancia radica dependiendo de la variable seleccionada, a continuación se presentan algunos resultados por instrumentos diseñados para el estudio:

✚ *Entrevista:*este paso de selección de personal sirvió para conocer todo el proceso de selección de personal por medio de las preguntas que se le realizaron a los trabajadores y administrativos de cada empresa a intervenir, también se logró obtener información completa y detallada del tema que se investigó y se facilitó la recolección de la información.

✚ *Grupo Focal:*la aplicación de este paso consistió en reuniones de grupos de máximo cinco personas, en los cuales los participantes eran empleados de la compañía, los cuales habían pasado por el proceso de selección de personal, con la aplicación de esta categoría se obtuvo el resultado de las diferentes opiniones y respuestas de las personas que pasaron por el proceso de selección y los pasos que fueron aplicados a cada uno en específico.

✚ *Registro de Observación:*este formato facilitó conocer y analizar detalladamente cada proceso; en este caso la selección de personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana a la hora de contratar personal.

✚ *Análisis de contenido:* se tomó como herramienta de investigación, porque recurrió a la información escrita, también por medio de videos, representaciones gráficas, fotográficas, material digital u otros; en este caso se tomó toda la información de selección de personal que tenía la compañía a la hora de la realización de la contratación.

Estos instrumentos cumplieron una función importante en la elaboración del trabajo, ya que se encargaron de la recopilación de datos y así se identificó con claridad los pasos de selección de personal a la hora de contratar personal en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.

#### **4.3. Identificación de categorías.**

Las categorías estudiadas durante la investigación de los pasos de selección de personal para contratar personas en el Municipio de Copacabana, surgieron de las teorías bibliográficas generales de los autores Baztan, M (1990), Becker, G (1993), Chiavenato, I (2002), Ivancevich, J (2004), Suescún Mutis, F. (1996), Werther, W (1993). Las categorías del estudio de selección de personal son:

✚ *Experiencia:* Los empleadores piensan que la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidad laborales. En muchos estudios la experiencia se relaciona con el desempeño en el puesto. Pero no todas las experiencias laborales pronostican igualmente bien el desempeño en un puesto. John M. Ivancevich (2004).

✚ *Nivel de estudio:* el empleador que elige de un fondo de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito.

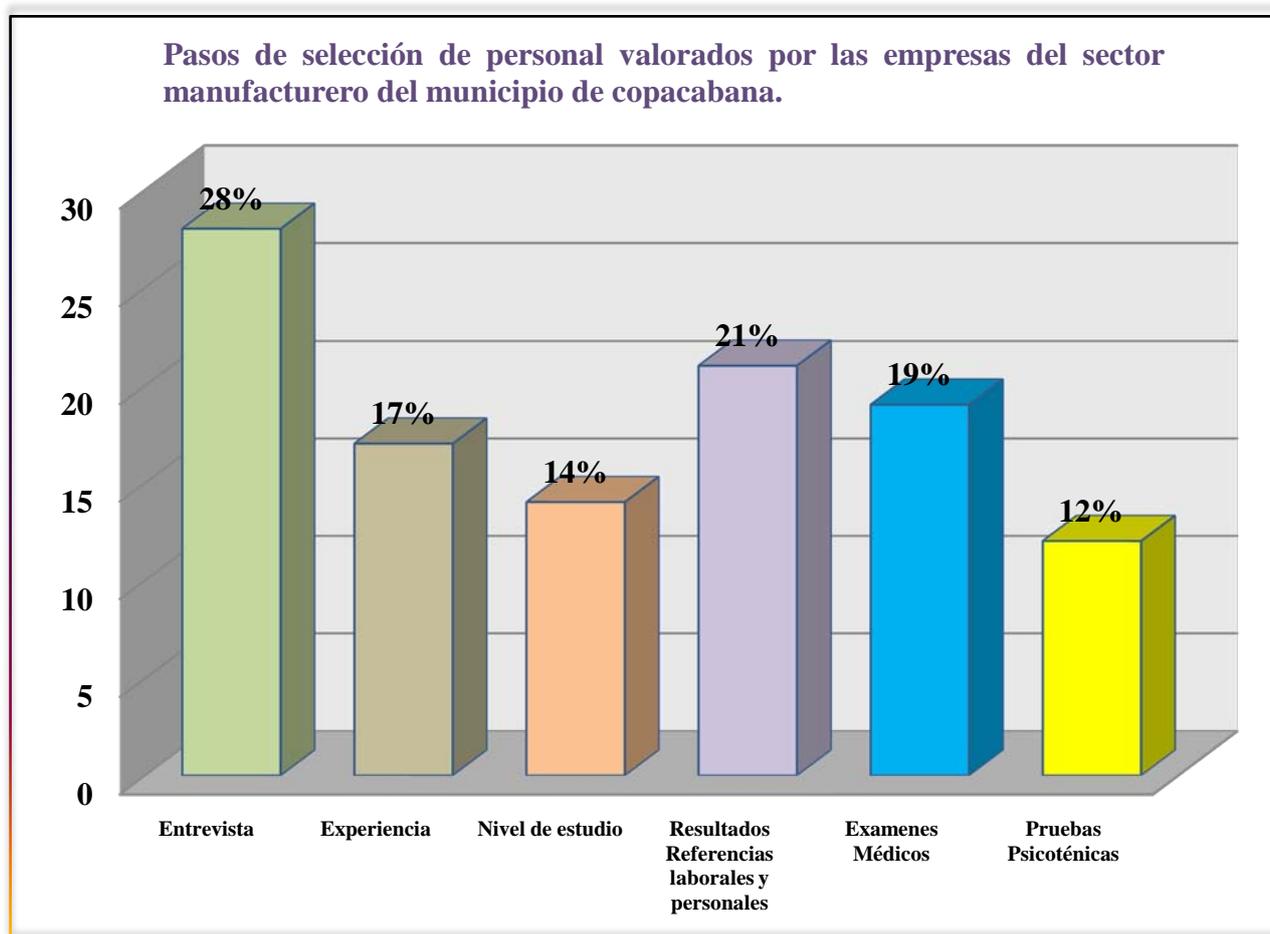
En ciertos puestos el empleador puede estipular que la educación está especializada en un área, como la contabilidad o administración. También es posible que el empleador quiera que el título sea de determinadas instituciones, que el promedio de calificaciones supere un mínimo y que se hayan conseguido ciertos honores. John M. Ivancevich (2004).

✚ *Resultados referencias personales y laborales:* Estas referencias podrían ser de trabajo o personales, se da una lista a la empresa de las personas que hablarían bien del solicitante.

✚ *Examen médico:* Estos requisitos no significan que una empresa deba contratar a un individuo con una discapacidad si no puede desempeñar el trabajo; más bien defiende el derecho de las personas que, aun teniendo una discapacidad, pueden ocupar ese puesto. . John M. Ivancevich (2004).

✚ *Pruebas psicométricas:* Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Chiavenato, I (2002).

#### 4.4. Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.



**Ilustración 3 Pasos de selección de personal valorados por las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana**

##### **Entrevista.**

La ilustración 1 muestra que el paso más importante para la selección de personal en las empresas del Municipio de Copacabana es la entrevista, con un porcentaje de 28%. Los autores García, 2004, Grados, 2007, explican en las teorías específicas que la entrevista requiere de tiempo para su preparación y contar con una persona calificada, pero los costos no son tan altos para descartarla dentro de la

selección de personal, se podría decir que por esta razón tienen uno de los puntajes más altos.

### **Resultados de las referencias Laborales y Personales**

El segundo paso de mayor índice con un porcentaje de 21%, que muestra la ilustración son los resultados de las referencias laborales y personales, esta paso es uno de los procesos más fácil dentro de la selección de personal. Se puede inferir que las empresas del Municipio de Copacabana valoran este criterio por su sencillez y bajo costo.

### **Exámenes Médicos**

De acuerdo a los resultados ilustrados los exámenes médicos es el tercer paso que está en la lista, con un porcentaje de 19%; de acuerdo a esta información se puede examinar que para algunas empresas del Municipio de Copacabana esta paso de selección de personal no la consideran necesario o tal vez no desean invertir lo que realmente vale.

### **Experiencia**

Para las empresas del Municipio de Copacabana dentro de la selección de personal, la experiencia no es un paso importante, esto se deduce porque en la ilustración tiene un porcentaje de 17%.

Este paso es uno de los más importantes que hay que tener en cuenta en la selección de personal, que permite ahorrar dinero y tiempo al empleador.

### **Nivel de Estudio**

Por medio del trabajo de campo que se realizó en las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana, se observó que el nivel más alto de estudio que le pide a los candidatos que desean ocupar un determinado puesto vacante es el bachillerato. Este paso se encuentra en el quinto nivel de la ilustración con un porcentaje de 14%.

## Pruebas Psicotécnicas

Las pruebas psicotécnicas es uno de los pasos más costosos en la selección de personal, su aplicación y análisis requiere de profesionales idóneos, logrando así una información valida y confiable, sobre las competencias técnicas y sus rasgos de personalidad acordes a las necesidades del puesto de trabajo. En la ilustración estepaso está en el último nivel con un porcentaje de 12%.

A continuación se mostrará el valor de algunas pruebas Psicotécnicas:

<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR</b>
16PF	50.000
Wartegg	60.000

**Tabla 5 Valor pruebas Psicotécnicas**

Las pruebas psicotécnicas son mediciones de comportamientos del candidato, basados en términos objetivos, que poseen un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales. Por lo tanto, mediante el test lo que hacen es medir las prácticas del individuo. Para que la medida sea objetiva debe darse una situación de uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación de los test.

 *Prueba 16 PF:* Es una prueba estructurada, comúnmente utilizada y favorecida, por diversos investigadores alrededor del mundo, como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad. Es el resultado de más de cuarenta años de investigación empírica por el psicólogo Raymond B. Cattell, (1971) quien redujo 4504 rasgos de personalidad a 16 rasgos básicos, mediante análisis factorial. La prueba se basa en la medida independiente de varios factores psicológicos. Ha

sido debidamente validada y revisada, y al presente existen varias formas (A, B, C, D & E) que facilitan la aplicabilidad de la prueba a los diferentes intereses específicos de investigación.

 *Prueba Wartegg:* El Test ideado por Erik Wartegg en 1940 y adaptado por C. Biedma y Pedro D. Alfonso en 1960 es un instrumento de gran riqueza proyectiva porque aun en sí mismo una multiplicidad de recursos gráficos que en las distintas técnicas no siempre pueden verse integrados a excepción de la Técnica del Dibujo Libre que es también altamente proyectiva.

En el encuadre teórico en el que Wartegg originariamente encuadro el estudio de su test; subyacen básicamente varios enfoques:

*El de la Psicología:* Conductista en donde lo básico es que cada estímulo provoca en el individuo una respuesta. Esta respuesta es la conducta o comportamiento externo y visible del individuo

*El psicoanalítico:* El inconsciente personal, como El trasfondo dinámico que hace que veamos a la manera de percibir la realidad no como un acto sencillo en donde El individuo ( para El Psicoanálisis “sujeto”) percibe la realidad objetivamente tal como es sino un acto, resultado de una compleja y subterránea lucha de pulsiones : la de vida que le lleva al hombre a integrar, construir , hacer, crecer y resolver positivamente las situaciones personales y ambientales que enfrente y la Pulsión de Muerte que lo lleva a detenerse , regresiones o involucionar, autodestruirse en El límite de los casos, a no actuar a favor de sí mismo, a no resolver etc. Entonces esta percepción para El psicoanálisis no es lineal sino que toda percepción está atravesada por el deseo inconsciente y por lo tanto tiene más de subjetiva que de objetiva.

## **5. Capítulo V. Discusión y conclusiones.**

### **5.1.Descripción de los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación**

Para elaborar la investigación se requiere de algunas preguntas que direccionan y enfocan el estudio, las cuales se mencionaron al principio del trabajo, para este capítulo se requiere dar respuestas de las mismas. A continuación se resolverá cada una de ellas:

#### **Preguntas de investigación**

5.1.1 ¿Cuáles son los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana?

Según algunos autores mencionados en la teorías generales como Baztan, M. (1990), Becker, G. (1993), Chiavenato, I. (2002), Ivancevich, J. (2004), Suescún Mutis, F. (1996) y Werther, W.(1993), para ejecutar una contratación las empresas a la hora de seleccionar el personal deben tener en cuenta una entrevista, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, revisar las referencias tanto personales como laborales, contar con el nivel de experiencia y exigir grado de escolaridad dependiendo del cargo, esto con el fin de coincidir con el candidato adecuado para el puesto a ocupar.

En la recolección de datos, se observó que las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana, no tienen en cuenta en su totalidad todos los pasos de selección de personal, como resultado de la recolección de datos se puede concluir que, los pasos de selección más determinantes o relevantes con mayor porcentaje fueron la

entrevista con el 28% y los resultados de referencias personales y laborales con un 21%.

La importancia que las empresas le dan a la entrevista se puede contrastar con el concepto que el autor John M. Ivancevich plantea en su libro *Administración de Recursos Humanos*, en el que dice afirma: “La entrevista es una técnica de selección que abarca temas tales como el comportamiento verbal y no verbal, características de personalidad, administración de impresiones, semejanza entre entrevistador y entrevistado”. (Ivancevich, 2004, pp. 224 – 243)

El otro paso de selección con mayor relevancia para contratar personal en el sector manufacturero del Municipio de Copacabana son los resultados de referencias personales y laborales, las cuales radican su importancia en tres preguntas que nos plantean William B. Werther, Jr. / Keith Davis las cuales cuestionan: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿es confiable la información que proporcionó? ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

De acuerdo a la recolección de la información se observa que las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana tienen en cuenta la verificación de referencias laborales y personales arrojando un resultado favorable del 21% de acuerdo a la ilustración 3 del capítulo cuatro.

Según las preguntas que plantean los autores Werther y Davis en el párrafo anterior, concuerdan con el paso de verificación de referencias laborales y personales que hacen las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana; cumpliendo así con el objetivo de conocer y tener una idea del solicitante a contratar.

### 5.1.2 ¿Qué categorías de criterios son tenidos en cuenta por las empresas para el proceso de selección?

En la teoría de selección de personal del autor John M. Ivancevich, se puede encontrar el proceso de selección de personal, y en este identificar varios criterios que influyen en el candidato, entre ellos podemos mencionar la experiencia, la edad, el estado civil, estudios y referencias.

Para las empresas del sector manufacturero del municipio de Copacabana se puede concluir que los criterios más relevantes tenidos en cuenta para el proceso de selección de personal son la experiencia con un porcentaje del 17% y el nivel de estudio con un 14%, teniendo en cuenta que el nivel más exigido es el bachillerato.

A continuación se definen los dos criterios encontrados:

*a. Experiencia:* Los empleadores piensan que la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidad laborales. En muchos estudios la experiencia se relaciona con el desempeño en el puesto. Pero no todas las experiencias laborales pronostican igualmente bien el desempeño en un puesto. . John M. Ivancevich (2004).

*b. Nivel de estudio:* el empleador que elige de un fondo de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito.

En ciertos puestos el empleador puede estipular que la educación está especializada en un área, como la contabilidad o administración. También es posible que el empleador quiera que el título sea de determinadas instituciones, que el promedio

de calificaciones supere un mínimo y que se hayan conseguido ciertos honores. John M. Ivancevich (2004).

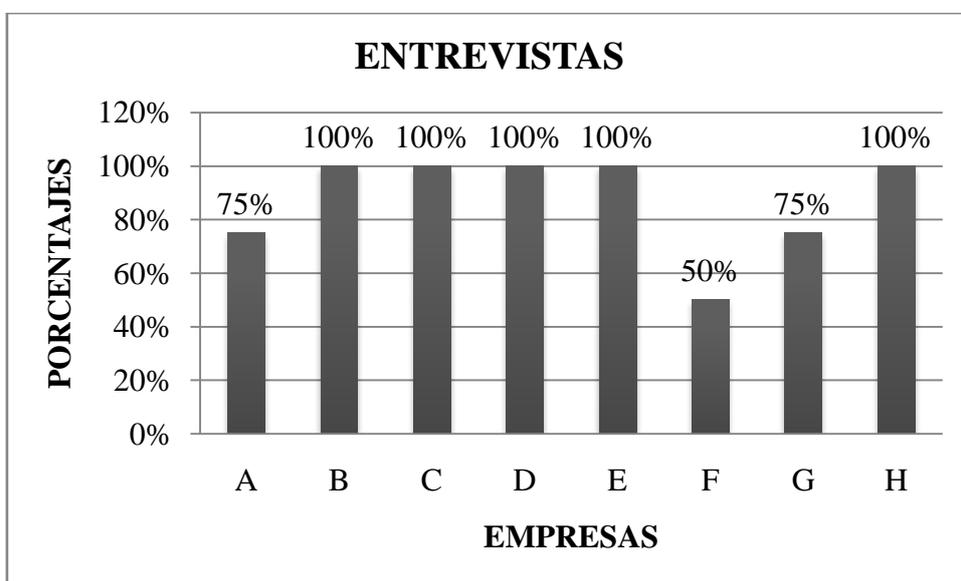
La importancia de las referencias para las empresas manufactureras puede deberse al grado de conocimiento que se puede formar del candidato. Las personas y los antiguos empleadores que han conocido en alguna forma al candidato pueden atestiguar sobre su conducta personal y laboral en el pasado y el nivel de estudios tiene una relación muy estrecha con las condiciones de capacitación que el cargo requiere.

### 5.1.3 ¿Qué diferencias pueden existir entre las empresas analizadas a la hora de realizar una contratación?

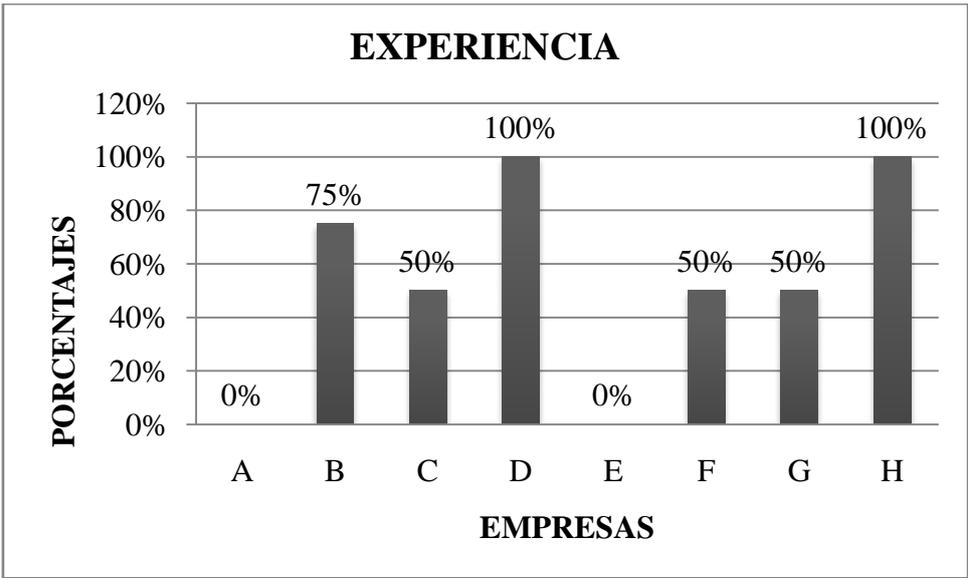
Después de entrevistar las empresas o aplicar los instrumentos de recolección de datos; se observa que las organizaciones no se enfocan en lo mismo, por ejemplo, unas hacen exámenes médicos, otras por el contrario se centran en el nivel de escolaridad y/o experiencia así sucesivamente; y cada una de ellas hace el proceso diferente.

De igual manera al aplicar las herramientas de información, las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana toman consciencia de realizar una buena contratación y podrían mejorar el proceso de selección de personal, realizando todos los pasos necesarios como son; la entrevista, referencias personales y laborales, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, nivel de escolaridad, experiencia; teniendo en cuenta que cada uno de estos procedimientos le ahorraría, tiempo, dinero a la empresa, y así mismo tendrían seguridad de que cada uno de los empleados está capacitado para el cargo, generando eficiencia y efectividad en su trabajo.

Las gráficas que a continuación se mostrarán, describen la relevancia y desigualdad que tiene las empresa del sector manufacturero del Municipio de Copacabana a la hora de aplicar los pasos de selección de personal tales como: entrevistas, experiencia, nivel de estudio, resultados de referencias laborales y personales, exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, identificando así las diferencias en porcentajes de cada uno de los pasos de selección de personal.



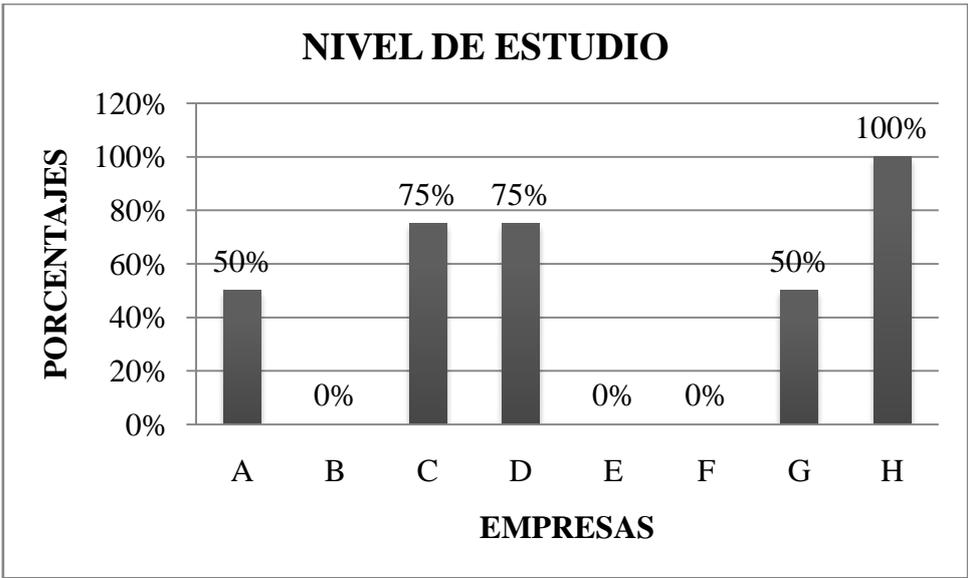
**Ilustración 4** porcentaje de aplicación de las entrevistas en el proceso de selección de personal



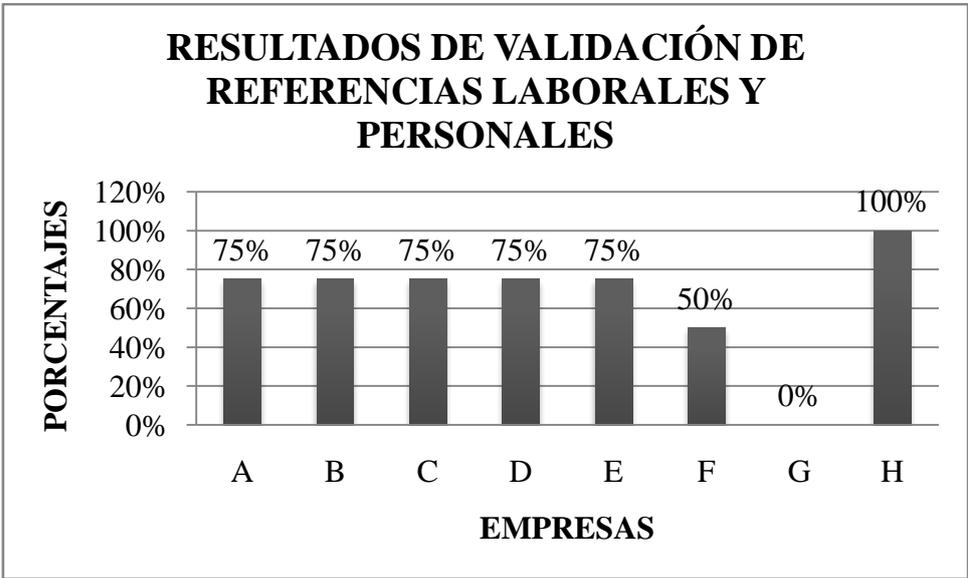
**Ilustración 5** porcentaje de aplicación de la experiencia en el proceso de selección de personal



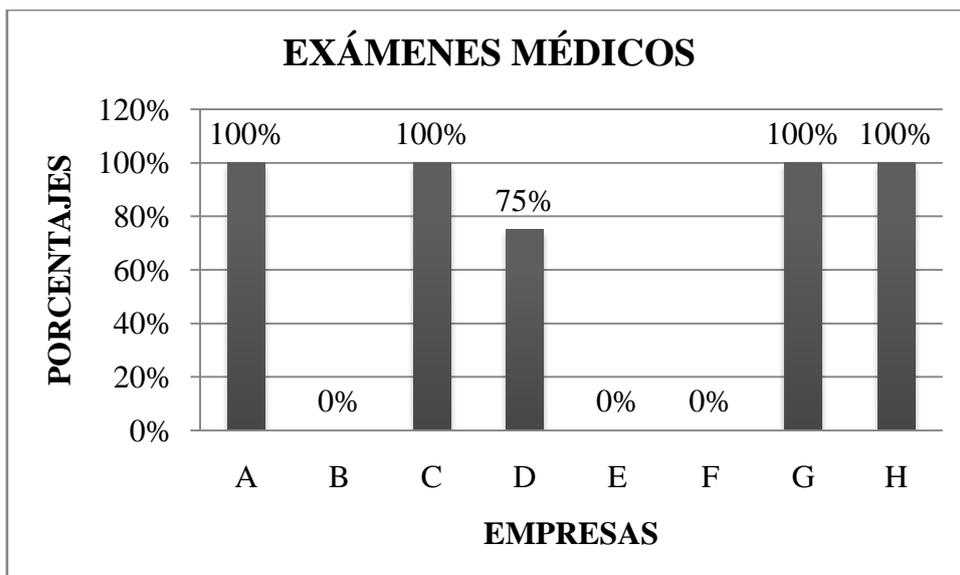
**Ilustración 6** porcentaje de aplicación de las pruebas psicotécnicas en el proceso de selección de personal



**Ilustración 7** porcentaje de aplicación del nivel de estudio en el proceso de selección de personal



**Ilustración 8** porcentaje de aplicación de los resultados de referencias laborales y personales en el proceso de selección de personal



**Ilustración 9** porcentaje de aplicación de los exámenes médicos en el proceso de selección de personal

## **5.2. Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto.**

Los objetivos específicos son los que permiten lograr alcanzar o conseguir lo que se está planteado en el objetivo general, por esta razón se centralizó en cada uno de ellos para dar respuesta o solución a la investigación.

*5.2.1 Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.*

Para identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana, fue necesario consultar sobre las teorías generales de selección de personal, de diferentes autores

como Ivancevich, Werther y Keith Davis, ya que permiten saber y examinar los pasos que se deben tener en cuenta en el proceso de selección de personal.

Estos pasos de selección de personal inician con una lista de participantes que desean ocupar el cargo; de allí en adelante las empresas deben tener estructurada cada etapa que se requiere para esta selección, así lo describe el autor Ivancevich: “etapa 1: Reconocimiento preliminar, etapa 2: Entrevista de empleo, etapa 3: Exámenes para el empleo, etapa 4: Verificación de referencias y antecedentes, etapa 5: Decisión de selección, etapa 6: Exámenes físicos”. Estas etapas son elementos determinantes para seleccionar el candidato para el cargo vacante.

Es importante resaltar que el empleador no solo debe cumplir con realizar una buena selección de personal, sino que también debe contar con personal capacitado que elaboren cada uno de las etapas a ejecutar.

Para los autores Werther y Davis, (1993) el proceso de selección de personal no lo describe como etapas, si no como pasos donde dice que: la selección de personal es un proceso que consta de una serie de pasos, los cuales se explican a continuación:

### **Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes.**

“El proceso de selección se realiza en dos sentidos. La organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierne en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo.”(Werther y Davis, 1993, p. 109). De acuerdo a la información recolectada en las empresas del Municipio de

Copacabana se observó que la selección de personal inicia cuando el candidato o vacante pide una entrevista a la oficina de personal o envía la solicitud de empleo al departamento correspondiente.

## **Paso 2. Pruebas de idoneidad**

“Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.”(Werther y Davis, 1993, p. 109).

De acuerdo a la aplicación de información de datos, se analiza que de ocho empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana solo tres de ellas aplican estas pruebas, este resultado se toma de la ilustración seis del presente capítulo.

Las pruebas Psicotécnicas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana se representan con un porcentaje del 12% en la ilustración 3 del capítulo cuatro; esto se infiere ya que es el paso más costoso, y se requiere de profesionales capacitados para la aplicación de dichas pruebas.

Por medio de la información recolectada se analizó que las tres empresas destacadas tienen un proceso mejor estructurado y buen posicionamiento en el mercado.

## **Paso 3. Entrevista de selección**

“Consiste en una plática forma, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas.” (Werther y Davis, 1993, p. 110).

El paso de la entrevista tiene mayor relevancia en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, ya que de ocho empresas estudiadas cinco tienen un porcentaje de aplicación del 100%, dos del 75% y una del 50%. Esto indica que cumplen a cabalidad con el paso de la entrevista en la selección de personal.

#### **Paso 4. Verificación de datos y referencias**

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? ¿Cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.”

(Werther y Davis, 1993, pp. 110).

No todas las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana verifican las referencias laborales y personales; sin embargo están registran un nivel de importancia en las compañías. Los porcentajes encontrados son:

100% una empresa

75% cinco empresas

50% una empresa

0% una empresa, por un total de ocho empresas estudiadas.

#### **Paso 5. Examen médico**

“Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.”

(Werther y Davis, 1993, p. 111).

En la ilustración 3 del capítulo cuatro, los exámenes médicos tienen un porcentaje del 19% que simboliza la aplicación de las mismas, en las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana.

De las ocho empresas estudiadas cuatro de ellas aplican en su totalidad la realización de exámenes médicos con un porcentaje del 100%.

De las empresas restantes tres de ellas no cumplen con el paso de la realización de los exámenes médicos, esto se ve representado con un porcentaje del 0% y solo una empresa ejecuta el proceso en un 75%. Estos resultados se sacan de la ilustración 9 del mismo capítulo.

### **Resultados y retroalimentación**

“El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva.” (Werther y Davis, 1993, p. 112).

Según las teorías de los autores Werther y Davis, se tiene como resultado y retroalimentación que las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana no cumplen en su totalidad con los pasos de selección de personal. Obteniendo como consecuencia un empleado poco idóneo para el puesto a ocupar, y por consiguiente puede que no desempeñe de forma productiva y eficaz las tareas asignadas.

Al analizar los teóricos mencionados anteriormente e identificar los pasos de selección de personal en las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana, se observa, que se encuentra divergencia en los procesos, queriendo decir que las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana no efectúan adecuadamente los pasos que se deben tener en cuenta en la selección de personal.

Para algunas empresas prima la entrevista, como para otras la experiencia, enfocándose en uno o dos pasos, dejando de lado las otras técnicas de selección. Estos hallazgos encontrados pueden incidir en un alto costo para las empresas, ya que descartan pasos en la selección de personal que para ellos en hipótesis es bajar costos, y por el contrario lo que están ocasionando es un alto costo, porque esto origina que los trabajadores no tenga un rendimiento eficaz y conlleva a una rotación mayor de personal.

*5.2.2. Analizar las categorías de criterios que cada empresa tiene establecidos para el proceso de selección y la forma de decisión al respecto.*

Para el autor Ivancevich las categorías de criterios, “son aquellas que aplican las organizaciones al tomar decisiones de selección, como por ejemplo la educación, experiencia, características físicas y otros personales; de acuerdo a la empresa y sus necesidades decide priorizar estas categorías, pero lo ideal y correcto es que las empresas las apliquen todas en el mismo nivel de importancia.”

A continuación se definen algunas de ellas, según el autor Ivancevich:

**Escolaridad:**

“El empleador que elige de un fondo de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito.

En ciertos puestos el empleador puede estipular que la educación está especializada en un área, como la contabilidad o administración. También es posible que el empleador quiera que el título sea de determinadas instituciones, que el promedio de calificaciones supere un mínimo y que se hayan conseguido ciertos honores.”(Ivancevich, 2004, p.226)

Para las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana, el grado de escolaridad esta representado en un 14% de acuerdo a la ilustración 3 del capítulo cuatro teniendo como máxima exigencia el bachillerato. Según lo investigado se deduce que no se requiere un alto grado de escolaridad por que la mayoría de los empleados son de nivel operativo.

**Experiencia y desempeño anterior:**

“Los empleadores piensan que la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidad laborales. En muchos estudios la experiencia se relaciona con el desempeño en el puesto. Pero no todas las experiencias laborales pronostican igualmente bien el desempeño en un puesto.”(Ivancevich, 2004, p.226).

La experiencia es uno de los criterios que se tiene en cuenta en el proceso desección de personal en las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana.

De ocho empresas analizadas dos requieren la experiencia como un criterio importante para la selección de personal, con un porcentaje del 100%,tres de ellas solo lo exigen en un 50%, y una en un 75%, esto se debe al cargo que el solicitante vaya a

ocupar; y por último dos de las empresas no tiene en cuenta la experiencia como criterio para la selección de personal, se indica en un porcentaje del 0%. Esta información se toma de la ilustración 5 del capítulo cuatro.

#### **Características físicas:**

“Ante muchos empleadores, consciente o inconscientemente, tomaban como criterio de características físicas, incluyendo en aspecto de un solicitante. En los estudios se encontró que era más probable que los patrones contrataran y pagaran más a los hombre altos; las aerolíneas escogían a sus azafatas y las compañías a sus recepcionistas por su belleza.” (Ivancevich, 2004, p.226).

Para las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana el criterio de características físicas no son relevantes ni tenidas en cuenta para el proceso de selección de personal.

#### **Características de tipo de personalidad:**

“Las características personales con estado civil, género, edad. Algunos patrones prefieren empleados casados “estables” en lugar de solteros, porque suponen que los casados tiene una tasa de rotación menor. Por otro lado, otros patrones buscan solteros para ciertos puestos, ya que es más probable que acepten transferencias o comisiones prolongadas en el extranjero.

Al igual que con otras características personales, basar la selección en un aspecto de la personalidad debe depender de que sea realmente necesario para el desempeño elevado”. (Ivancevich, 2004, p.227).

En las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana los criterios como edad, estado civil, género, no son importantes y no se requieren para el proceso de selección de personal.

Las empresas deben tener claridad del perfil que están buscando en el participante para ocupar el puesto vacante, ya que por medio de este se pueda determinar y analizar las categorías de criterios de selección de personal.

En los teóricos se encuentran autores como Llanos y García, que establecen o describen algunos criterios como: experiencia, habilidad, conocimiento, costos que son influyentes para la contratación del candidato.

El Municipio de Copacabana a través de las empresas analizadas no se halló elementos relevantes que sean tenidos en cuenta por los empresarios para la selección de personal. Sin embargo se incurre que uno de los criterios altamente valorado es el costo para tomar decisiones, es decir el menos costoso es el más valorado por las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.

De acuerdo a las teorías anteriormente mencionadas y la información recopilada en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, se percibe que no tienen en cuenta un perfil y categorías de criterios establecidos en la selección de personal y esto implica alta oscilación, inestabilidad y bajo rendimiento en los trabajadores.

Las categorías de criterios de selección de personal permiten escoger el candidato más adecuado al perfil establecido. Entendiéndose por adecuado la realización en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y

potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización.

Cuando se logra una buena selección dentro de las categorías de criterios establecidos, como resultado se obtienen, personas más satisfechas con su trabajo y con mayor permanencia en las empresas.

### *5.2.3 Formular una propuesta general para la selección de personal en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.*

El área de gestión humana ha tenido una importante evolución, se ha convertido en uno de los departamentos que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral.

Es necesario que las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana tengan en cuenta la estructura del departamento de recursos humanos con el gran objetivo de contar con personal calificado, logrando así la productividad y eficiencia en los procesos a ejecutar.

Para el mejoramiento de las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana es ineludible la creación o reestructuración del departamento de gestión humana, debido a las falencias encontradas en la investigación de selección de personal.

Para la estructuración o reestructuración del departamento de gestión humana en la selección de personal se requiere:

- ✚ **Análisis del puesto:** Es el procedimiento por el cual se establecen los deberes y responsabilidades del puesto. Suministran datos sobre las exigencias del puesto que se utilizarán para elaborar las descripciones y detalles del mismo.
- ✚ **Diseño del puesto:** Se encarga de estructurar los puestos para mejorar la eficacia de las empresas y ampliar el bienestar en el trabajo de los empleados.  
  
Para la creación de este es importante conocer la necesidad y requerimiento en las funciones que se están realizando.
- ✚ **Diseño del perfil:** Consiste en identificar las capacidades y competencias que posee la formación de una persona para ocupar las responsabilidades adecuadas para la ejecución de las funciones y tareas.
- ✚ **Funciones del cargo:** Son operaciones o tareas que el trabajador debe realizar de manera consecutiva y repetitiva.

Después de realizar la estructuración o reestructuración del departamento de gestión humana, se deben tener en cuenta los pasos de selección que a continuación se describirán y se analizará según lo encontrado en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana. Algunos de ellos necesitan reestructuración, otros seguimiento de mejora continua y otros su creación.

### **Entrevista**

La entrevista es una herramienta en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido entre el entrevistador y el entrevistado. (Alles 2001).

La entrevista es el paso o etapa más utilizada en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, con un porcentaje de 28%; es un elemento fundamental porque genera un contacto permanente con el participante, y permite conocer cualidades y actitudes del solicitante.

✚ De acuerdo a lo hallado la entrevista necesita mejoramiento continuo.

### **Resultados de referencias Laborales y Personales**

Este paso es útil en cuanto a las referencias laborales, porque permite indagar el desempeño en el empleo anterior, sueldos, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportaciones o iniciativas, conflicto, motivo de salida, y período laboral. Y en cuanto a las referencias personales se puede indagar el ambiente social en que se desenvuelve el candidato, y se obtiene información sobre las relaciones familiares. De esta forma es posible contar con elementos para predecir la actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo. (Llanos 2005).

Cabe resaltar que los resultados de referencias laborales y personales son indispensables en la selección de personal, y las empresas de Copacabana cumplen con este requisito, con un porcentaje del 21% ya es un proceso fácil, que no requiere de mucho tiempo y dinero.

✚ De acuerdo a lo hallado los resultados de referencias laborales y personales necesita mejoramiento continuo.

## **Exámenes Médicos**

Llevar a cabo la revisión médica puede prevenir y evitar gastos imprevistos a la empresa, ya que mediante ella pueden detectarse situaciones que como consecuencia generan pérdidas y gastos no contemplados y que perjudiquen las finanzas de la empresa, además que la salud física de los empleados influye en aspectos como la ejecución de actividades, puntualidad, calidad, y cantidad de producción. (Llanos, 2005).

Se rescata que los exámenes médicos deben ser realizados por profesionales, y las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana; no cumplen en su totalidad con esta etapa, ya que tienen un porcentaje del 19%, y de igual forma se infiere que los empleadores evitan realizar este paso por que les genera costos y tiempo.

✚ De acuerdo a lo hallado los exámenes médicos necesita reestructuración.

## **Experiencia**

La experiencia sirve para predecir el grado de cumplimiento de las tareas del puesto por los candidatos seleccionados y su correcto desempeño. García, Hierro, Jiménez (2001)

La experiencia no es relevante en las empresas del Municipio de Copacabana, aparece con un porcentaje del 17%. Pueden existir varias razones por el cual no le exigen al candidato la experiencia, como por ejemplo: el trabajo a realizar no lo requiere, para darle oportunidad a las participantes sin experiencia, entre otras.

Cada empresa tendrá sus razones específicas por las cuales no le da la importancia necesaria.

✚ De acuerdo a lo hallado la experiencia necesita reestructuración.

### **Nivel de Estudio**

Tiene como objetivo la preparación del hombre para la vida profesional, comprende tres etapas interdependientes, la que prepara el hombre para la profesión, la que adapta al hombre para una función: entrenamiento; la que perfecciona al hombre para una carrera: perfeccionamiento o desarrollo profesional. (Chaiavenato, 1988)

El nivel de estudio tiene un porcentaje del 14%, por lo tanto se puede entender que en las empresas de Copacabana no requieren de profesionales. Es claro decir que para las compañías, entre el candidato sea más estudiado o tenga un buen nivel de estudio, a la empresa la cuesta más, por el conocimiento y preparación.

✚ De acuerdo a lo hallado el nivel de estudio necesita reestructuración.

### **Pruebas Psicotécnicas**

Hacen referencia a un tipo de pruebas, o test, cuyo objetivo es evaluar el grado de ajuste de la persona al puesto de trabajo, con base a una serie de factores evaluados en cada una de las pruebas aplicadas. (Nebot, 1999)

Las pruebas Psicotécnicas no son aplicadas en el proceso de selección de personal, por las empresa del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, y una de las razones que se infiere es el alto costo de la misma; es el porcentaje más bajo de la gráfica con un 12%.

De acuerdo a la gráfica del capítulo cuatro y al análisis, se concluye que las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, no cumplen con los pasos de selección de personal, ya que no desarrollan el proceso a cabalidad de acuerdo a los teóricos plantados en el marco teórico.

Las empresas manufactureras del Municipio de Copacabana no aplican el proceso de manera completo y eficaz en la selección de personal.

✚ De acuerdo a lo hallado las pruebas psicotécnicas, para algunas empresas necesita reestructuración y otras creaciones.

Otra de las propuestas generales es para las compañías grandes, que contraten a una empresa tercera, dedicada especialmente a las labores de gestión humana (reclutamiento, selección de personal, contrataciones) estas se encargan de ofrecer un servicio que va en beneficio de la organización y de esta forma delegarían la responsabilidad y cumplirían a cabalidad con el proceso de selección de personal. Y para las Pymes, (pequeñas y medias empresas) dar capacitaciones de plan de selección que abarque todos los pasos que se deben ejecutar en la selección de personal, y así mismo generarían conciencia a las compañías de esta necesidad e importancia de este proceso.

Como última propuesta se pueden brindar capacitaciones, seminarios y/o conferencias a las personas encargadas de realizar el proceso de selección de personal, esta permitirá al individuo o trabajador tener mayores criterios para realizar una buena contratación; de igual manera las capacitaciones permiten generar cambios positivos en los procedimientos, teniendo como resultado las mejora continua, en este caso en la selección de personal.

### 5.3. Conclusión del Capítulo 5.

#### **Conclusiones**

El departamento de gestión humana es uno de los más importantes en las organizaciones ya que tiene un contacto directo con los trabajadores; y para muchas empresas el personal es el activo más significativo.

Gestión humana o recursos humanos se encarga de regenera ambiente favorable que proporciona motivación, compromiso y productividad, también identifica las necesidades de las personas para encaminar programas, capacita y desarrolla a los empleados continuamente, diseña e implementar programas de bienestar a las empleados. Dentro de sus funciones o responsabilidades de gestión humana se encuentra el proceso de selección de personal; que es clave y trascendental para la contratar personal.

Por medio de la recolección de la información, y análisis de los resultados, es sabido que las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, se observan falencias y deficiencias en el proceso de selección, ya que no cumplen los pasos de selección para contratar personal.

Después de llevar a cabo los instrumentos de recolección de datos y obtener el análisis de los resultados de la investigación, orientada en: selección de personal: caso de estudio sector manufacturero del Municipio de Copacabana. Se observa que los pasos más importantes y aplicados para las dichas empresas son la entrevista con un 28% y verificación de referencias con un 21%. En términos generales para las empresas

del sector manufacturero del Municipio de Copacabana, los otros pasos de selección de personal son tenidos en cuenta pero no se cumplen a cabalidad durante todo el proceso de selección de personal, esto quiere decir que, se pueden encontrar deficiencias en el personal contratado, donde el empleador corre riesgos de baja productividad y presenta carencia en la ejecución de los procesos, generando así un alto costo por la continua rotación de personal.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones están dirigidas a proveer sugerencias a la luz de los resultados de la investigación, en este caso: pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana. Se sugiere:

Ampliar más empresas del Municipio de Copacabana en la muestra poblacional.

Capacitar en selección de personal a las empresas Municipio de Copacabana.

Establecer instrucciones y formación sobre la implementación e importancia de la realización de exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, nivel de estudio y experiencia, que son los menos aplicados por las empresas del sector manufacturero del Municipio de Copacabana.

## **Limitaciones**

En esta investigación las limitaciones no fueron trascendentales, ya que no genero demasiado impacto en el transcurso de la realización. Entre ellas:

- No todas las empresas abrieron sus puertas para realizar el trabajo de investigación.
- En ocasiones no se encontraba el personal dispuesto para realizar las preguntas correspondientes a la investigación.

## Apéndice

### Apéndice No 1. Formato de Entrevista

		<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha: Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Empresa:</b>	<b>Lugar: Ciudad:</b>	<b>Sitio Específico:</b>	
<b>Entrevistado:</b>			
<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Género:</b>	
<b>Puesto:</b>			
<b>Dirección:</b>			
<b>Gerencia o Departamento:</b>			
<b>Introducción:</b> Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.			
<b>PREGUNTAS</b>			
1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?			
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?			
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?			
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?			
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?			
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?			



### Apéndice No 3. Formato de Observación

 <b>UNIMINUTO</b> <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>	<b>REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL</b>			
<b>Empresa:</b>				
<b>Fecha:</b>	<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>	
<b>Hora:</b>				
<b>Reunión:</b>				
<b>Participantes:</b>				
<b>Lugar:</b>				
<b>Observaciones:</b>				
<b>PREGUNTAS</b>				
1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal? Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad – Experiencia - Exámenes Médicos				
2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?				
3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?				

#### Apéndice No 4. Formato Análisis de Contenido

 <b>UNIMINUTO</b> <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>		<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>	
<b>Tema:</b> Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana			
<b>Empresa:</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Pasos</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo		
	Escolaridad		
	Exámenes para el empleo		
	Verificación de referencias		
	Pruebas Psicotécnicas		
	Experiencia		

#### Apéndice No 5 Formato Nivel de coincidencia de la entrevista

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>						
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>Referencias laborales y personales</b>	<b>Exámenes médicos de ingreso</b>
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>TOTAL</b>						

**Apéndice No 6. Formato Nivel de coincidencia del grupo focal**

<b>FORMATO DE GRUPO FOCAL</b>						
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>Referencias laborales y personales</b>	<b>Exámenes médicos de ingreso</b>
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>TOTAL</b>						

**Apéndice No 7. Formato Nivel de coincidencia**

<b>FORMATO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>						
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>Referencias laborales y personales</b>	<b>Exámenes médicos de ingreso</b>
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>TOTAL</b>						

## Apéndice No 8. EMPRESA CÁRNICOS PAULANDIA (A)



### ENTREVISTA

**Fecha:**Día: 12                      **Mes:** 12                      **Año:** 2011                      **Hora:** 4:00pm

**Empresa:** Carnicos Paulandia **Ciudad:** Copacabana                      **Sitio Específico:** Entrada barrio la misericordia

**Entrevistado:**

**Nombre:** Gerardo Pineda

**Edad:** 54

**Género:** Masculino

**Puesto:** Gerente

**Dirección:** Cl 46A 66 - 56

**Gerencia o Departamento:** Administración

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Si, conocer las personas ya que manipulan alimentos.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
No
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
No
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
Bachiller y manipulación de alimentos.
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Si, como política lo hacen.
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
Si, cada 6 meses, por el trabajo que realizan

## Apéndice No 9. Grupo Focal.

## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Carnicos Paulandia **Fecha:** Día: 12 Mes: 12 Año: 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:**

**Nombre de los participantes:**

John Jairo Montoya – Jaime Echavarría – Damaris – Víctor Manuel Pineda – Juan Esteban – Juan Guillermo Pineda.

**Número de participantes:** 6

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Sí.
2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?  
No exigen.
3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
No.
4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
Sí, bachiller.
5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
Sí.
6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
Sí, cada 6 meses se debe realizar.

## Apéndice No 10. Observación



### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** CárnicosPaulandia

**Fecha:** Día: 12

**Mes:** 12

**Año:** 2011

**Hora:** 4:00 pm

**Reunión:**

**Participantes:**

John Montoya – Víctor Pineda – Juan Pineda

**Lugar:** Copacabana

**Observaciones:**

Como prioridad se tiene la realización de la capacitación de manipulación de alimentos.

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad – Experiencia - Exámenes Médicos.

Escolaridad de manipulación de alimentos.

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Fotocopia cedula.

Libreta militar (hombres).

Hoja de vida.

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Recepción de la hoja de vida.

Exámenes médicos.

## Apéndice No 11. Análisis de Contenido



### ANÁLISIS DE CONTENIDO

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Cárnicos Paulandia

Procesos	Pasos	Anotaciones	Observaciones
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Si realizan	Cumple con el proceso de la entrevista
	Escolaridad	Solo se pide la manipulación de alimentos.	Se deben renovar periódicamente.
	Exámenes para el empleo	De gran importancia.	Se realizan cada 6 meses.
	Verificación de referencias	de En ocasiones se realizan.	No son constante en la aplicación No cumplen con el proceso de las pruebas psicotécnicas
	Pruebas Psicotécnicas	No se hacen.	No exigen experiencia, no lo consideran necesario
	Experiencia	No se necesita.	

## Apéndice No 12. EMPRESA ALUMINIOS MILENIO (B)



### ENTREVISTA

**Fecha:** Día: 12 Mes: 12 Año: 2011 Hora: 5:00pm  
**Empresa:** Aluminos Milenio **Lugar:** Ciudad: Copacabana **Sitio Específico:** parque Copacabana  
**Entrevistado:**  
**Nombre:** Norbairo Aristizabal.  
**Edad:** 50  
**Género:** Masculino  
**Puesto:** Administrador  
**Dirección:** Cra. 59 49 - 28  
**Gerencia o Departamento:** Administración.

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Sí, saber de dónde viene, quien es.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Dependiendo del cargo, 1 año.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
No, no se requieren para los cargos.
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
No, solo con el aprendizaje que tengan.
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Dependiendo la persona y el cargo.
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
No es necesario.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Aluminios Milenio    **Fecha: Día:** 12    **Mes:** 12    **Año:** 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Norbairo Montoya – Elkin Osorio – Luis Aníbal Guisao – Javier Gómez.

**Número de participantes:** 4

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Si
2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?  
Mínimo un año
3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
No se realiza.
4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
No se necesita.
5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
En algunas ocasiones solo las laborales
6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
No.

## Apéndice No 14. Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Aluminios Milenio

**Fecha:**           **Día:** 12**Mes:**12

**Año:** 2011**Hora:** 5:00pm

**Reunión:**

**Participantes:**

Norbauro Montoya – Elkin Osorio – Javier Gómez – Luis Aníbal Guisao.

**Lugar:** Copacabana

**Observaciones:**

La empresa es pequeña, por lo que no se hace necesario un proceso de selección de personal estructurado.

#### PREGUNTAS

**1.** ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad – Experiencia - Exámenes Médicos  
Entrevista.

**2.** ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Fotocopia de Cédula

**3.** ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Entrevistas.

## Apéndice No 15. Análisis de Contenido



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### ANÁLISIS DE CONTENIDO

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana

**Empresa:** Aluminios Milenio

Procesos	Pasos	Anotaciones	Observaciones
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Si se realizan	Cumple con la entrevista, más no con todos los procesos de selección de personal
	Escolaridad	No aplica	No lo consideran necesario
	Exámenes para el empleo	No aplica	No es necesario
	Verificación de referencias	Depende del cargo	En ocasiones lo aplican, dependiendo de la importancia del cargo
	Pruebas Psicotécnicas	No aplica	No cumplen con el proceso de Pruebas psicotecnicas
	Experiencia	Depende del cargo	Le dan importancia de acuerdo al cargo

## Apéndice No 16. EMPRESA IMUSA (C)



### ENTREVISTA

**Fecha: Día:** 12                      **Mes:** 12                      **Año:** 2011                      **Hora:** 3:00pm

**Empresa:** Imusa **Ciudad:** Copacabana **Sitio Específico:** parque principal

**Entrevistado:**

**Nombre:** Blanca Edith Calle Saldarriaga

**Edad:** 52

**Género:** Femenino

**Puesto:** asistente de gestión humana

**Dirección:** Cra. 50 NO 53 - 107

**Gerencia o Departamento:** Administración.

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

#### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Importante ya que se da cuenta de la expresión de las personas.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Si el cargo lo requiere, sino no.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
Se utiliza para conocer un poco más al personal.
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
Si, mínimo bachilleres para operarios y los demás dependiendo del cargo.
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Si, más laborales.
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
Si, la empresa los cubre.



## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Imusa **Fecha: Día:** 12 **Mes:** 12 **Año:** 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Luz Atehortua – Mauricio Martínez – Gabriel Builes – Sandra Londoño.

**Número de participantes:** 4

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Sí.
2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?  
No, que se vea la actitud.
3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
Si
4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
Si, mínimo bachiller.
5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
Si
6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
Si

## Apéndice No 18. Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Imusa

**Fecha:**            **Día:** 12

**Mes:**    12

**Año:** 2011

**Hora:** 3:00pm

**Reunión:**

**Participantes:**

Luz Atehortua – Sandra Londoño – Gabriel Builes – Mauricio Martínez.

**Lugar:** Copacabana – parque.

**Observaciones:**

Se realiza el proceso de selección y se aplica a todos los candidatos.

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

- Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad –Experiencia - Exámenes Médicos  
Entrevista

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Formación, nivel de escolaridad.

Registro civiles de los hijos.

Libreta militar – hombres.

Registro de la Procuraduría

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Recepción hoja de vida

Entrevista

Pruebas sicotécnicas.

Exámenes médicos.

## Apéndice No 19. Análisis de Contenido

 <b>UNIMINUTO</b> <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>			
<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>			
<b>Tema:</b> Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana			
<b>Empresa:</b> Imusa			
<b>Proceso</b>	<b>Pasos</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Se realiza	Cumple con el proceso de entrevistas
	Escolaridad	Bachiller	Mínimo que los trabajadores sean Bachiller
	Exámenes para el empleo	Se realizan	La empresa cubre el costo.
	Verificación de referencias	Se verifican.	Es importante por eso aplican el proceso de verificación de referencias
	Pruebas Psicotécnicas	Se realizan.	Cumplen con el proceso de las pruebas Psicotécnicas
	Experiencia	Si el cargo lo requiere.	En ocasiones lo hacen dependiendo del cargo

## Apéndice No 20. EMPRESA ALUMINUM Y GLASS SYSTEMS (D)

### ENTREVISTA



**Fecha: Día:** 12                      **Mes:** 12                      **Año:** 2011                      **Hora:** 3:00pm

**Empresa:** Aluminum y glassSystem **Ciudad:** Copacabana **Sitio Específico:** parque principal

**Entrevistado:**

Nombre: Martha Montoya

Edad: 34

Género: Femenino

Puesto: Administradora.

Dirección: Cra. 55 50 - 25

Gerencia o Departamento: Administración

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Si, para conocer los datos del trabajador.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Si, para saber qué es lo que va a hacer.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
La empresa temporal hace las pruebas
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
Que sean solo bachilleres.
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Si, el grado de verdad de los empleados.
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
Si, salud del empleado.



## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Aluminium y glasssystem **Fecha: Día:** 12 **Mes:** 12 **Año:** 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Yeni Álvarez, Johan Meneses, Caterine, Rodrigo Gil, Rosember Giraldo

**Número de participantes:** 5

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Sí.
2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?  
Sí, técnico como mínimo 4 años
3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
Sí
4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
Bachiller.
5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
Sí, confirmaron
6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
Sí.

## Apéndice No 22. Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Aluminium y glassSystems

**Fecha:**           **Día:** 12 **Mes:**   12 **Año:** 2011 **Hora:** 2:30 pm

**Reunión:**

**Participantes:** Leidy valencia – Yeni Álvarez – Martha Montoya – Johan Meneses – Rosember Giraldo.

**Lugar:** Copacabana – parque.

**Observaciones:** La empresa contrata a través de una empresa temporal, la cual se encarga del proceso de selección de personal.

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

- Entrevista – Verificación de Referencias – Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad – Experiencia – Exámenes Médicos

Entrevista.

Experiencia.

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Hoja de vida.

Certificados estudios.

Fotocopia de la cedula.

Documento DAS.

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Entrevista

Pruebas sicotécnicas.

**Apéndice No 23. Análisis de Contenido**



**ANÁLISIS DE CONTENIDO**

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana

**Empresa:** Aluminium y glassSystems

<b>Proceso</b>	<b>Pasos</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Se realiza	A través de empresa temporal
	Escolaridad	Bachiller	A través de empresa temporal
	Exámenes para el empleo	Se realizan	A través de empresa temporal
	Verificación de referencias	Se verifican.	A través de empresa temporal
	Pruebas Psicotécnicas	Se realizan.	A través de empresa temporal
	Experiencia	2 a 4 años	A través de empresa temporal

## Apéndice No 24. EMPRESA COPA VIDRIOS (E)



### ENTREVISTA

**Fecha: Día:** 12

**Mes:** 12

**Año:** 2011

**Hora:** 3:00pm

**Empresa:** Copa Vidrio  
principal

**Lugar: Ciudad:** Copacabana

**Sitio Específico:** parque

**Entrevistado:**

**Nombre:** Julio Gutiérrez González

**Edad:** 50

**Género:** Masculino

**Puesto:** Administrador

**Dirección:** Cra. 48 49-45

**Gerencia o Departamento:** Administrativo

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

#### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Es lo primero, ya que es lo único que se hace.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
No, por contratar familiar y darle la oportunidad.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
No, el trabajo no lo requiere
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
No, porque los trabajadores son familiares
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Sí, cuando las personas son desconocidas
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
No, personal de confianza



**UNIMINUTO**

Corporación Universitaria Minuto de Dios

## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Copa Vidrios    **Fecha:** Día: 12

**Mes:** 12

**Año:** 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Viviana Rivera, Julián González

**Número de participantes:** 3

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Sí.

2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?

No requiere experiencia

3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?

No se realizan

4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?

No se tiene en cuenta

5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?

Sí.

6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?

No son necesarios

## Apéndice No 26. Observación



### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Copa Vidrios

**Fecha:**        **Día:** 12            **Mes:** 12            **Año:** 2011 **Hora:** 12:30pm

**Reunión:**

**Participantes:**

Viviana María Rivera, Julián Rodrigo González

**Lugar:** Copacabana

**Observaciones:**

No realizaron una selección de personal correcta, ya que solo hacen entrevistas.

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?
  - Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad –Experiencia - Exámenes Médicos  
Entrevista, porque conoce la persona y sale de muchas dudas ya que conoce las otras preguntas
  
2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?  
Fotocopia de cédula, ya que son personas conocidas
  
3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?  
Les dan inducción.

## Apéndice No 27. Análisis de Contenido



### ANÁLISIS DE CONTENIDO

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana

**Empresa:** Copa Vidrios.

Proceso	Pasos	Anotaciones	Observaciones
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Se realiza y es indispensable	Cumple con el proceso de entrevista
	Escolaridad	No es necesario	Se debe pedir un nivel de escolaridad
	Exámenes para el empleo	Esto no se realiza	No cumplen con el proceso de selección de personal
	Verificación de referencias	En ocasiones se realiza	No siempre lo aplican
	Pruebas Psicotécnicas	No se hacen	No cumplen con el proceso de selección de personal
	Experiencia	No se pide	No cumplen con el proceso de selección de personal

## Apéndice No 28. EMPRESA INDUSTRIAS SIAR (F)



### ENTREVISTA

**Fecha: Día:** 12                      **Mes:** 12                      **Año:** 2011                      **Hora:** 3:00pm

**Empresa:** Industrias Siar **Ciudad:** Copacabana                      **Sitio Específico:** Detrás de la Iglesia del parque principal

**Entrevistado:**

**Nombre:** Darío Castellón

**Edad:** 58

**Género:** Masculino

**Puesto:** Gerente

**Dirección:** Cl 48 50-78

**Gerencia o Departamento:** Administrativo

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Sí, conoce la capacidad de la persona, educación, comportamiento de las personas
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Sí, es el factor más importante ya que cuando se les enseña, la empresa pierde plata.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
No lo consideran necesario
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
No es necesario para el trabajo que realizan
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Sí, para conocer el punto de referencia de las otras personas
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
No, la empresa sabe que es necesario para no lo hace



## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Industrias Siar **Fecha: Día: 12 Mes: 12 Año: 2011**

**Lugar:** Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Ana Giraldo, Hugo Agudelo, Jesús Zuloaga, Edgar Cadavid, Alirio Mesa

**Número de participantes:** 5

**Nombre del Moderador:** Yolima Muñoz – Jacqueline Mestra.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?

No, llegaron directamente a trabajar

2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?

No les exigieron nivel de experiencia

3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?

No les realizaron ninguna clase de pruebas psicotécnicas

4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?

No tiene nivel de escolaridad, ni siquiera el Bachillerato

5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?

No pidieron

6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?

No lo aplican en la compañía.

## Apéndice No 30. Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Industrias Siar

**Fecha:**           **Día:** 12**Mes:**12**Año:** 2011**Hora:** 1:00pm

**Reunión:**

**Participantes:**

Ana Giraldo, Jesús Zuloaga, Hugo Agudelo, Edgar Cadavid, Alirio Mesa.

**Lugar:** Copacabana

**Observaciones:**

No hay proceso de selección estructurado, se contrata por referencia de conocidos, no se necesita exámenes médicos y es importante la experiencia laboral.

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

- Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas – Escolaridad –Experiencia - Exámenes Médicos  
Experiencia laboral

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Fotocopia de cédula

Se realiza contrato

Hoja de vida

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Ninguno

## Apéndice No 31. Análisis de Contenido



### ANÁLISIS DE CONTENIDO

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana

**Empresa:** Industrias Siar

Proceso	Pasos	Anotaciones	Observaciones
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	En ocasiones no se realiza	Se debe realizar a todos los empleados
	Escolaridad	No es necesario	El trabajo no lo quiere
	Exámenes para el empleo	No se requiere	No cumplen con la realización de exámenes médicos
	Verificación de referencias	Se verifican.	Para conocer el comportamiento
	Pruebas Psicotécnicas	No se realiza	No requieren de pruebas Psicotécnicas
	Experiencia	No es obligatoria	En el puesto se le enseña

## Apéndice No 32. EMPRESA INDUSTRIAS MONAR (G)



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### ENTREVISTA

**Fecha: Día:** 12

**Mes:** 12

**Año:** 2011

**Hora:** 2:00pm

**Empresa:** Industrias Monar **Ciudad:** Copacabana **Sitio Específico:** Autopista Copacabana

**Entrevistado:**

**Nombre:** Liliana María Montoya

**Edad:** 44

**Género:** Femenino

**Puesto:** Administradora

**Dirección:** Cl 52 48-15

**Gerencia o Departamento:** Administración

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Sí, ya que permite conocer el personal y sus actitudes
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Sí, para economizar dinero y tiempo
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
No las aplican
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
Dependiendo del cargo
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
No, son personas conocidas
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
Sí los hacen.



## GRUPO FOCAL

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** industrias Monar **Fecha: Día:** 12 **Mes:** 12 **Año:** 2011

**Lugar:** Autopista Copacabana

**Duración:** 15 minutos

**Nombre de los participantes:**

Joaquín Emilio Álvarez, Diego Luis Molina, Jaime Antonio López

**Número de participantes:** 3

**Nombre del Moderador:** Yolima – Jacqueline.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Si
2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?  
No se exige experiencia
3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
No se realiza
4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
Dependiendo del cargo
5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
No
7. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
Si

## Apéndice No 34. Formato de Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Industrias Monar

**Fecha:** Día: 12 Mes: 12

**Año:** 2011 **Hora:** 3:30pm

**Reunión:**

**Participantes:** 4

Diego, Liliana, Jaime, Joaquín.

**Lugar:** Autopista Copacabana

**Observaciones:**

No aplica en su totalidad el proceso de selección

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

- Entrevista - Verificación de Referencias - Pruebas Psicotécnicas - Escolaridad - Experiencia - Exámenes Médicos  
Exámenes médicos

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Fotocopia de Cédula

Registro civil

Tarjeta Identidad

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Entrevistas

## Apéndice No 35. Formato Análisis de Contenido

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>			
			
<b>Tema:</b> Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana			
<b>Empresa:</b> Industria Monar			
<b>Proceso</b>	<b>Pasos</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	No es necesario	No cumplen en su totalidad el proceso de selección de personal
	Escolaridad	No se exigen	No cumplen en su totalidad el proceso de selección de personal
	Exámenes para el empleo	Si realizan	Lo consideran importante por eso lo aplican
	Verificación de referencias	No es necesario	No cumplen en su totalidad el proceso de selección de personal
	Pruebas Psicotécnicas	No se realizan	No cumplen en su totalidad el proceso de selección de personal
	Experiencia	Si se realizan	De todos los procesos de selección de personal, lo consideran uno de los más importante por eso lo realizan.

## Apéndice No 36. EMPRESA HACEB S.A. (H)



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### ENTREVISTA

**Fecha: Día:** 12                      **Mes:** 12                      **Año:** 2011                      **Hora:** 2:00pm

**Empresa:** Haceb S.A.    **Lugar:** Ciudad: Copacabana                      **Sitio Específico:**

**Entrevistado:**

**Nombre:** Laura Aristizabal

**Edad:** 26

**Género:** Femenino

**Puesto:** Analista de Desarrollo Humano

**Dirección:** Copacabana

**Gerencia o Departamento:** Desarrollo Humano

**Introducción:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

### PREGUNTAS

1. ¿En el proceso de selección de personal que nivel de importancia tiene la entrevista para la empresa?  
Sí, permite validar la información del contratado frente al perfil establecido.
2. ¿Tiene en cuenta usted el paso experiencia para contratar? ¿Por qué?  
Sí, es un requisito frente al perfil; permite validar las competencias en conocimientos y formación.
3. ¿Considera usted necesario la realización de las pruebas Psicotécnicas para contratar personal en la empresa? ¿Por qué?  
Sí, ya que es una herramienta de apoyo.
4. ¿Qué nivel de escolaridad exige usted para los trabajadores de la planta?  
Bachiller
5. ¿Tiene como política verificar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar?  
Sí, herramienta de apoyo para validar la información del candidato
6. ¿Pide como requisito el examen médico para el ingreso de nuevos empleados?  
Exámenes ingreso, permite conocer la condición física y estado de salud.

## Apéndice No 37. GRUPO FOCAL



**UNIMINUTO** GRUPO FOCAL  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**Propósito:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Copacabana.

**Empresa:** Haceb S.A.    **Fecha:** Día: 12 Mes: 12    **Año:** 2011

**Lugar:** Copacabana

**Duración:**

**Nombre de los participantes:**

Richar Vásquez, Jorge Hernán Velásquez, Juan Benjumea, Daniel Andrés Arcila, Carlos Benjumea

**Número de participantes:** 5

**Nombre del Moderador:** Yolima – Jacqueline.

### PREGUNTAS

1. ¿Le realizaron a ustedes entrevistas durante el proceso de selección?  
Si, fue el primer requisito

2. ¿Qué nivel de experiencia les fue exigido por la compañía para ser contratados?

Mínimo un año, dependiendo el cargo

3. ¿Qué tipos de pruebas Psicotécnicas les realizaron durante el proceso de selección?  
Si realizaron, no recuerda alguna

4. ¿En el proceso de selección de personal tuvieron en cuenta su nivel de escolaridad?  
Si

5. ¿Sabe usted si confirmaron sus referencias personales y laborales?  
Si, por medio de los familiares

6. ¿Le realizaron de exámenes médicos fue parte indispensable para su contratación?  
Si, antes de ser contratados.

## Apéndice No 38. Observación



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### REGISTRO RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL

**Empresa:** Haceb

**Fecha:** Día: 12 Mes: 12 Año: 2011 **Hora:** 2:00pm

**Reunión:**

**Participantes:**

Richar, Daniel, Juan, Jorge, Carlos

**Lugar:** Copacabana

**Observaciones:**

Cumple con el proceso de selección de personal

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles de estos pasos tienen más importancia en la selección de personal?

- Entrevista-Verificación de Referencias-Pruebas Psicotécnicas-Escolaridad-Experiencia-Exámenes Médicos  
Todas, ya que encadenan cada proceso para contratar

2. ¿Qué documentos o requerimiento le piden al solicitante para ser contratado?

Certificados de afiliación

Certificados de estudios

Fotocopia de Cédula

3. ¿Qué proceso le realizan a los candidatos en la selección de personal?

Todos los procesos

**Apéndice No 39. Análisis de Contenido**



**ANÁLISIS DE CONTENIDO**

**Tema:** Identificar los pasos de selección de personal para contratar personas en las empresas del Municipio de Copacabana

**Empresa:** Haceb S.A.

<b>Proceso</b>	<b>Pasos</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Observaciones</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Entrevista de empleo	Si realizan	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal
	Escolaridad	Si lo tiene en cuenta	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal
	Exámenes para el empleo	Si realizan	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal
	Verificación de referencias	Si, verifican	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal
	Pruebas Psicotécnicas	Si realizan	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal
	Experiencia	Si, lo tiene en cuenta	Cumple a cabalidad el proceso de selección de personal

**Apéndice No 40. Formato Grupo Focal**

<b>FORMATO DE GRUPO FOCAL</b>							
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel estudio</b>	<b>Referencias de laborales y personales</b>	<b>Exámenes y médicos de ingreso</b>	
A	X	-	-	BACHILLER	X	X	
B	X	X	-	-	X	-	
C	X	-	X	BACHILLER	X	X	
D	X	X	X	BACHILLER	X	X	
E	X	-	-	-	X	-	
F	-	-	-	-	-	-	
G	X	-	-	X	-	X	
H	X	X	X	X	X	X	
<b>TOTAL</b>	7	3	3	5	6	5	

**Apéndice No 41. Formato Entrevista**

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>							
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel estudio</b>	<b>Referencias de laborales y personales</b>	<b>Exámenes y médicos de ingreso</b>	
A	X	-	-	BACHILLER	X	X	
B	X	X	-	-	X	-	
C	X	X	X	BACHILLER	X	X	
D	X	X	X	BACHILLER	X	X	
E	X	-	-	-	X	-	
F	X	X	-	-	X	-	
G	X	X	-	X	-	X	
H	X	X	X	BACHILLER	X	X	
<b>TOTAL</b>	8	6	3	5	7	5	

**Apéndice No 42. Formato Grupo Análisis de contenido**

<b>FORMATO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>							
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel estudio</b>	<b>Referencias de laborales y personales</b>	<b>Exámenes y médicos de ingreso</b>	
A	X	-	-	Manipulación de alimentos	X	X	
B	X	X	-	-	X	-	
C	X	X	X	BACHILLER	X	X	
D	X	X	X	BACHILLER	X	X	
E	X	-	-	-	X	-	
F	X	-	-	-	X	-	
G	-	X	-	-	-	X	
H	X	X	X	X	X	X	
<b>TOTAL</b>	7	5	3	3	7	5	

**Apéndice No 43. Formato Observación**

<b>FORMATO DE OBSERVACIÓN</b>							
<b>Si (x) no(-)</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>Nivel estudio</b>	<b>Referencias de laborales y personales</b>	<b>Exámenes y médicos de ingreso</b>	
A	-	-	-	Manipulación de alimentos	-	X	
B	X	-	-	-	-	-	
C	X	-	X	-	-	X	
D	X	X	X	-	-	-	
E	X	-	-	-	-	-	
F	-	X	-	-	-	-	
G	X	-	-	-	-	X	
H	X	X	X	X	X	X	
<b>TOTAL</b>	6	3	3	1	1	4	

## Referencias bibliográficas.

- Aguilar Ovalle, D. y Hernández Urizar, E. (2007) *Manual De Procesos De Reclutamiento Y Selección De Personal Del Instituto Nacional De Electrificación– Inde - Y Sus Empresas*. (Informe Final de Investigación, Escuela de ciencias Psicológicas). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2478.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf)
- Baztan, M. (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Sexta edición.
- Becker, G. (1993). Capital humano. Universidad de Chicago.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia. Mc Graw-Hill.
- García, J. (2004). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos - Editorial Thomson – Páginas 132 – 140.
- Gómez N. y Terán T. (2005). *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil oriente Internacional Maturín - Estado Monagas*. (Informe Final de Investigación, Universidad de Oriente). Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/651/1/TESIS658.311\\_G582a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/651/1/TESIS658.311_G582a_01.pdf)

Gómez, Luis (1998). Gestión de Recursos Humanos - Editorial Prentice Hall - Capítulo 4- Páginas 134 – 137.

Goode, W. y Hatt, P. (1976). Métodos de investigación social. México. Editorial Trillas.

Grados, Jaime. (2007). La entrevista en las organizaciones 2 da. Edición - Editorial Manual Moderno S.A. de C.U-2007 - Capítulo 5 - Páginas 85 - 89.

Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición.

Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Cuarta edición.

Ivancevich, J. (2004). Administración de recursos humanos. Novena edición.

Ladino Torres, A. y Orozco Acosta, D. (2008). *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.*

(Informe Final de Investigación, Universidad Tecnológica de Pereira).

Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/6583L155.pdf>

Stake R.E. (2007). Investigación con estudio de casos. Madrid. Ediciones Morata S.L. Cuarta edición.

Suescún Mutis, F. (1996). Capital intelectual. El más valioso recurso de la organización.

Revista Avianca. El mundo al vuelo. No 212. Pág. 61.

Vallejo Salinas, J. (1996) *El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*.

(Tesis de Posgrado, San Nicolás De Los Garza). Recuperado de

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020119029.PDF>

Werther, W. (1993). Administración de personal y recursos humanos. Tercera edición.

Yin, R. K (2009). Case study research. Design and methods. California. Sag INC.

Publications Fourth Edition.