

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA

**ÀREA DEL CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

DEPARTAMENTO DE POSGRADO



**MEJORAS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN QUE SE APLICA EN EL PUESTO DE ASISTENTE DE
VENTAS EN LA EMPRESA SORIAL SA EN NICARAGUA, PERÍODO 2023.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

AUTOR: LIC.(a) KRYSTHEL ZORAYA OBANDO COLLADO

TUTORA:

DRA. MARTA ISABEL SÁNCHEZ.

MANAGUA, SEPTIEMBRE 2024

Índice.

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Carta Aval Tutor.....	7
Resumen.....	8
I. Introducción.....	9
1.1 Antecedentes.....	10
1.1.2 Antecedentes de Campo.....	10
1.1.2.1 Antecedentes de Campo Nacional.....	10
1.2 Justificación.....	13
1.3 Planteamiento del Problema.....	14
1.4 Formulación del problema:.....	15
II. Objetivos de la investigación.....	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
III. Marco Teórico.....	17
3. Importancia del Proceso de Reclutamiento.....	17
3.5. Fortalezas en el proceso de selección.....	24
3.6. Las fases más comunes en un proceso de selección:.....	28
3.7. Métodos de Selección de Personal.....	30
3.9. Tipos de reclutamiento:.....	34
3.10. Fases del proceso de selección;.....	37
f. Contratación:.....	39
IV. Operacionalización de Variables:.....	57
V. Diseño Metodológico;.....	59
5.1. Enfoque de la investigación;.....	59
5.2 Tipo de Investigación:.....	61
5.3. Población y Muestra.....	62
5.3.1 Población.....	62
5.3.2. Muestra:.....	63
5.4. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:.....	65

5.4.1. Fuentes de información;.....	65
5.5. Técnica:.....	66
5.6. Métodos de análisis y procesamientos de Datos	67
VI. Análisis de Resultados:	70
6.1 Funciones del área de venta y especificaciones del puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A de Nicaragua.....	70
6.2 Causas, debilidades, fortalezas del proceso actual de reclutamiento, selección y contratación al aplicar al puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A de Nicaragua.....	71
6.3 Proceso de reclutamiento y selección aplicado al puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A.	73
7. Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Empresa SORIAL, SA.	74
VII. Conclusiones:	81
VIII. Recomendaciones:.....	82
IX. Referencias Bibliográficas:	83
X. ANEXOS:	85

Dedicatoria

Ha sido un año lleno de esfuerzos y sacrificios, cerrada esta etapa, dedico este tema de investigación a Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante y por permitirme llegar a esta instancia del camino, donde hoy día estoy en la defensa de mi tesis.

A mi hijo Jeshua Holy, quien es mi mayor motor, con el he aprendido que las luchas se ganan con el deseo en el corazón, él es sinónimo de fuerza, valentía, amor real, dedicación y simpatía, razón la cual la lucha por ser una profesional de corazón nace por él.

Agradecimiento

A mi madre Ileana Collado por su apoyo incondicional a esta importante etapa de mi vida, sin ella no lo hubiera logrado. Gracias a ella por formarme tanto humanamente como profesionalmente, es sin duda alguna un pilar a mis logros profesionales.

A mi padre Francisco Obando por enseñarme día a día que un verdadero profesional es aquel que nace de la nada y se convierte en un todo, dejando huellas a lo largo de su trayectoria profesional.

A Maritza Espinales por ser formadora de todos mis logros profesionales, por ser una mujer motivadora en la lucha del bienestar de la mujer, gracias a ella conocí el verdadero significado de un líder.

A maestra Martha Sánchez por su apoyo incondicional desde el primer día de tutoría, por darme respuestas a un sin número de incógnitas al tema de investigación y por ser más que una tutora, por ser una excelente docente académica y amiga.

Y a todas esas personas que me dieron su granito de arena en mi desarrollo tanto personal, laboral y profesional, por formar a la mujer que soy hoy día, gracias por su amor, cariño, dedicación y consejos.

Carta Aval Tutor

Dr. Álvaro Escobar Soriano
Departamento de Posgrado
Su despacho

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y artículo 101 del Reglamento de sistemas de estudios de posgrado y educación continua SEPEC – Managua, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: *“Mejoras al proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL SA en Nicaragua durante el periodo 2023”* realizado por la Licenciada: **Krysthel Zoraya Obando Collado** , como requisito para optar al título de **Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano**, cumple con los requisitos establecidos en este Reglamento.

Como tutora de Tesis de la Licenciada: Krysthel Zoraya Obando Collado, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licenciada: **Krysthel Zoraya Obando Collado** , se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 03 días del mes septiembre del año dos mil veinticuatro.

Dra. Marta Isabel Sánchez
Tutora

Resumen

La presente investigación tiene como tema principal evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A en Nicaragua periodo 2023 con el objetivo de establecer mejoras, se divide en tres acápite, siendo el primero la descripción del procedimiento actual de reclutamiento, selección y contratación del puesto de asistente de ventas en la empresa, luego se identifican las causas que provocan el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa y por último, se elabora una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la Empresa SORIAL S.A.

La metodología utilizada es a través de una investigación bibliográfica, a través de estudio de libros, artículos científicos en internet, así como entrevistas al personal que domina el tema, es una investigación de tipo mixta.

Se realizaron encuestas a los cuatro trabajadores que conforman el área de ventas en la Empresa SORIAL S.A, así mismo se analizó el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación con que cuenta la empresa actualmente, obteniendo los siguientes resultados: la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y el proceso tiene deficiencias desde el proceso de reclutamiento, lo que crea problemas a todo el proceso en sí.

Este proceso de reclutar, seleccionar y contratar es de suma importancia a nivel gerencial de la gestión humana en cualquier empresa, ya que de este depende el desempeño del empleado en correspondencia a los indicadores de la empresa, así mismo la selección de personal permite gestionar otros subprocesos.

Como resultado en esta investigación se propone un Plan de mejoras en el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A, con la finalidad de mejorar algunas deficiencias encontradas en dichos procesos y así obtener mayores beneficios de los futuros empleados que van a ocupar el puesto de asistente de ventas.

Palabras claves: Reclutamiento, Selección, Contratación, Propuesta de mejoras, Procesos.

I. Introducción.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal consiste en la atracción y selección de candidatos potencialmente capaces para desempeñar cargos específicos en la empresa, es un tema muy importante a nivel gerencial y a nivel organizacional en cualquier empresa.

Existen trabajos relacionados al tema de reclutamiento, selección y contratación de personal, pero no específicamente de la empresa SORIAL S.A, por lo que la presente investigación servirá de base para futuras mejoras en dicha empresa, además de los diferentes aportes académicos relacionados al tema.

El propósito de la presente investigación es la elaboración de mejoras en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa SORIAL S.A, específicamente en el área de asistente de ventas para poder establecer un plan de mejora.

La metodología utilizada es a través de una investigación bibliográfica, a través de estudio de libros, artículos científicos en internet, así como entrevistas al personal que domina el tema.

Para la consecución de los objetivos, la presente investigación se divide en tres acápites principales: En el primero se describe el procedimiento que rige el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A, en el segundo acápite se identifican las causas que provocan el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A y en el último acápite se elabora una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la Empresa SORIAL S.A.

1.1 Antecedentes

Para dar respaldo los resultados de esta tesis se han consultado una serie de investigaciones relacionadas al tema, de las cuales se pueden mencionar los siguientes:

1.1.1 Antecedentes Teóricos:

La presente investigación se basa en planteamientos que abordan sobre las mejoras en el reclutamiento, selección y contratación de personal para las empresas. Estas ideas fueron escritas en libros, artículos científicos, que han causado gran impacto y aporte en lo referente a este tema.

El primer libro es de Alles (2010) “Reclutamiento y Selección de Personal”, en este libro, Alles ofrece una guía completa para el proceso de reclutamiento y selección, desde la definición del perfil del puesto hasta la evaluación de los candidatos y la toma de decisiones finales.

EL segundo libro destacado es de Hogan (2006) “Selección por Competencias”, este libro se centra en la importancia de evaluar a los candidatos en función de las competencias claves necesarias para el puesto, en lugar de simplemente basarse en su experiencia o habilidades técnicas.

Existen pues muchos libros referentes al tema y su evolución, así mismo encontré un artículo a cargo de Estébanez (2019) “Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0”, el cual es un artículo muy completo que explica de manera resumida la evolución del reclutamiento, abarca desde el reclutamiento 1.0 hasta el reclutamiento 4.0 que es la etapa que estamos en la actualidad.

1.1.2 Antecedentes de Campo.

1.1.2.1 Antecedentes de Campo Nacional.

Como antecedentes de la presente investigación, se toman como referencia dos estudios realizados en nuestro país en los últimos ocho años sobre el proceso de

reclutamiento, selección y contratación de personal y su relación e importancia en el clima organizacional:

Ivet del Carmen Dávila Moreno (2020), en su tesis titulada Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección en la Alcaldía de Managua periodo 2018 al 2019 para optar al grado de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano de Empresas , aquí se planteó como objetivo proponer un manual de reclutamiento y selección de personal para todos los niveles jerárquicos de la empresa, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mejores beneficios de los futuros servidores municipales que ingresen a la institución, la metodología que se utilizó fue recabar información de diversos conceptos que se establecieron en un bosquejo, recopilando información de diversos autores, se concluyó que era necesario implementar el Manual para todos los niveles jerárquicos con la finalidad de corregir algunos errores detectados en el proceso.

Erika de los Ángeles Mercado Urbina (2017), en su tesis titulada Modelo de reclutamiento y selección de personal en la empresa Casa de las mangueras y conexiones S.A. Periodo 2026, para optar al grado de Master en dirección y gestión del talento Humano, se planteó como objetivo diseñar un modelo de reclutamiento y selección de personal para una empresa Nicaragüense, a través del método inductivo, los instrumentos utilizados fueron la encuesta y cuestionarios dirigidos a jefes de áreas y por muestreo no probabilístico, teniendo como muestra de 20 trabajadores, Se concluyó que los procesos de reclutamiento y selección de personal en esa empresa son empíricos, que no existen políticas y documentación que guíen y regulen el proceso, no existían fichas ocupacionales actualizadas, así mismo como resultado se propone un manual de reclutamiento y selección de personal para todos los niveles jerárquicos de la empresa, esto último tiene mucha relevancia y relación con nuestro tema de investigación.

1.1.2.2 Antecedentes de Campo Internacional.

Según Glendy Jeanette Pérez Nisthal (2014) en su tesis titulada El proceso de reclutamiento y selección como herramienta para contratar personal idóneo, en Guatemala, para optar al título de Master en Gestión del talento Humano, afirma que los las

organizaciones para su funcionamiento adecuado, necesitan contar con recursos de todo tipo, sin embargo, el recurso humano es una de las fuerzas principales pues son de ellos de quienes depende el éxito de las mismas, llegando así a constituir los pilares más importantes de una compañía.

Así mismo, Pérez también afirma que es necesario establecer un adecuado proceso de reclutamiento y selección, lo cual requiere la definición de políticas, procedimientos, derechos, responsabilidades, perfiles y obligaciones por el departamento de recursos humanos de la organización.

Por su parte Italo Jefferson Sánchez Zambrano (2020), en su tesis titulada Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito, Ecuador, para optar al grado de Master en Desarrollo del talento Humano, afirma que la gestión del talento humano constituye la columna vertebral de cualquier empresa, y las acciones que se adopten o se mantengan respecto al personal, puede afectar a toda la estructura organizacional de manera positiva o negativa.

Se tomaron en cuenta estos antecedentes de campo tanto de manera Nacionales e Internacional por la relación que tiene con el tema de la presente investigación.

1.2 Justificación

Hoy en día, el reclutamiento, selección y contratación de personal juegan un papel muy importante en la adquisición de personal para una organización, ya que esto permite que las empresas crezcan en todos los sentidos, por un lado tenemos al reclutamiento que implica obviamente la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de una organización, de modo consecuente con la respectiva selección de un profesional y que sabemos que esto es un proceso técnico por el cual nos permite identificar a las personas que cuentan con las competencias y habilidades requeridas para el buen desempeño laboral que una empresa lo requiera.

Con los resultados de esta tesis la empresa de Sorial S.A, logrará mejorar la metodología de reclutamiento, selección y contratación del puesto de Asistente de Ventas, ya que estas no son las más adecuadas para obtener el personal idóneo, además que disminuirá el índice de rotación del personal y los costos.

Esta tesis ayudara al área de Recursos Humanos de la empresa Sorial, SA y a cualquier otra empresa que desee implementar procedimientos para la selección del candidato idóneo, así mismo servirá de referencia o antecedente académico para los estudiantes que estén interesados en conocer sobre el tema y para futuras investigaciones relacionadas.

1.3 Planteamiento del Problema

La empresa Sorial SA fue fundada en el año 2008 en Honduras donde se ubica la casa matriz y la planta de producción, esta misma presentó la oportunidad de expandirse por los países de Centroamérica ya que la empresa se dedica a producir y comercializar bolsas transparentes, de colores, personalizadas y rollos para las empresas industriales que necesiten estas mismas para empacar sus productos, se consideró la gran oportunidad de abrir una sede en Nicaragua ya que es un país con demanda de producción.

Comienza sus funciones en Nicaragua en el año 2014, cuenta con 15 trabajadores administrativos, sus oficinas están ubicadas en Managua.

Considero que los colaboradores son el recurso más importante con el que cuenta todas las empresas, pero el área de ventas es el departamento donde se puede valorar la aceptación del producto ofertado en el mercado o proyectar la rentabilidad de la empresa. El área de ventas cuenta con 4 colaboradores lo cuales son: El Gerente de Ventas, dos vendedoras y la Asistente de Ventas.

El puesto de Asistente de Ventas ha sido afectado por una constante rotación de personal a corto plazo lo cual implica el 30%. Esta rotación se debe a múltiples factores lo cuales son salarios bajos o no competitivos, carga laboral, desmotivación, cultura organizacional, experiencia en el puesto y bajo nivel de preparación profesional.

Las ultimas rotación del personal se debe a que se ha estado contratando a personas sobre calificadas con una remuneración inferior a la expectativa salarial.

Puede que todo esto se deba a diferentes causas como es la ausencia del área de Recursos Humanos, o que se estén empleando mal las diferentes herramientas de reclutamiento y selección de personal, o en el puesto no se ha ejecutado un plan de retención con oferta de beneficios, como consecuencia de esto se ha perdido colaboradores idóneos y el pasivo laboral ha incrementado ya que se ha tenido que capacitar al personal y este mismo renuncia a los 2 o 3 días de su contratación.

La propuesta de mejora se alinea al proceso de reclutamiento del personal de ahí abarca todo, ya que se debe de trabajar en conjunto con el descriptor del puesto, a la vez revisar este mismo cuando fue su última actualización, revisar el manual de funciones para ver si este puesto esta sobrecargado de actividades, lo cual no van en concordancia con la remuneración y a todo esto se le suma el clima laboral, falta de capacitaciones, oportunidades, etc.

Para dar respuesta se requiere revisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación cuando se aplica a este puesto para identificar los principales factores que conlleva a su rotación y hacer una mejora continua que permita cumplir con estos tres procesos para encontrar al candidato idóneo a dicho puesto.

1.4 Formulación del problema:

Pregunta Toral:

¿Cuáles son las mejoras que requiere en el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de Asistente de Ventas?

Preguntas específicas:

¿Cómo puedo aplicar el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial SA?

¿Cómo puedo evaluar la implementación de una mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de Ventas en la empresa Sorial SA?

¿Cómo puedo seleccionar al candidato idóneo a este puesto?

¿Cómo puedo organizar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación a este puesto?

¿Cuáles son los parámetros y criterios que se van a diseñar para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación al puesto de asistente de ventas?

¿Cuál es la metodología por diseñar para este puesto?

II. Objetivos de la investigación.

2.1 Objetivo General

- Evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de Asistente de Ventas en la empresa Sorial S.A.

2.2 Objetivos Específicos

1. Describir el procedimiento que rige el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.
2. Identificar las causas que provocan el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.
3. Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la Empresa Sorial S.A.

III. Marco Teórico.

3. Importancia del Proceso de Reclutamiento.

En este acápite abordaremos sobre la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal, diferentes actividades que involucra el reclutamiento, fortalezas y debilidades en estos procesos, los exámenes de razonamiento lógico, así como los diferentes métodos para seleccionar el personal.

3.1. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal de una empresa es el proceso de identificar la necesidad de un puesto de trabajo, definir los requisitos del puesto y del titular de este, anunciar el puesto y elegir a la persona más adecuada para él.

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad de su personal. Reclutar empleados con las habilidades correctas puede agregar valor a un negocio y reclutar trabajadores con un sueldo o salario que el negocio pueda pagar, reducirá los costes. Por lo tanto, los empleados deben ser cuidadosamente seleccionados, gestionados y retenidos, como cualquier otro recurso.

¿Qué es el reclutamiento y la selección de personal? ¿Hay alguna diferencia entre el reclutamiento y la selección de personal de una empresa? ¿Cómo realizan las organizaciones el proceso de reclutamiento y selección para obtener los máximos beneficios?

Estas y otras preguntas relacionadas con la selección de personal de una empresa y el reclutamiento se abordan en este artículo. Sigue leyendo para obtener una idea en profundidad de estos términos que se utilizan con frecuencia en los mercados laborales actuales.

Reclutamiento de una empresa.

El proceso de búsqueda de candidatos adecuados y de atraerlos para solicitar las vacantes en la organización se denomina reclutamiento. Es el primer paso para la selección y el nombramiento de los empleados adecuados para la organización. Esta publicará las

vacantes a través de anuncios en periódicos, portales de trabajo online, LinkedIn, servicios de consultoría o incluso su propia página de empresa, si la tiene.

En general, el reclutamiento es un proceso singular que tiene un ciclo de vida completo. Comienza con los requisitos de identificación de la organización y se completa con la introducción del empleado contratado.

3.2. Actividades importantes involucradas en el reclutamiento.

Ver las actividades que forman parte de cada proceso te ayudará a hacerte una idea más clara de lo que significa este concepto. Antes de definir qué es la selección de personal, toma nota de las acciones que se llevan a cabo durante el reclutamiento:

Análisis de vacantes y requisitos laborales dentro de una empresa.

Publicidad sobre la vacante a través de varios canales como periódicos, web para el reclutamiento, medios de comunicación, publicaciones periódicas, LinkedIn, etc.

Atracción de candidatos interesados para completar sus solicitudes para los trabajos que se ofrecen.

Gestión de la respuesta de los candidatos interesados.

Escrutinio de solicitudes presentadas.

Selección de candidatos.

La selección de personal de una empresa.

La selección de personal de una empresa se refiere al conjunto de acciones con las que una organización elige a un número fijo de solicitantes de entre los que han solicitado las vacantes.

El proceso de selección de personal de una empresa incorpora el nombramiento final de nuevos empleados para llenar los puestos de la empresa, es decir, el término selección se refiere a la colocación de personal adecuado en el trabajo más adecuado.

3.3. Presupuesto del reclutamiento y selección de personal

El presupuesto de un proceso de reclutamiento de personal es un tema bastante desconocido y en general poco controlado por los responsables de recursos humanos. Pero la realidad es que un proceso de reclutamiento y selección conlleva un coste económico y se debe gestionar eficazmente para que la empresa no tenga pérdidas.

Identificación de fortalezas y debilidades de un candidato en un proceso de selección.

Al momento de realizar una entrevista, resulta difícil identificar cuáles serían las fortalezas o debilidades que pudiera tener un candidato. Principalmente porque estos últimos no suelen hacer énfasis en sus defectos durante la misma. Es por eso que en este artículo te explicaremos una serie de métodos para visibilizar dichas características durante un proceso de reclutamiento y selección de personal.

a. Exámenes de razonamiento lógico

Una manera eficaz para identificar las fortalezas o debilidades que padece un candidato es por medio de exámenes de razonamiento lógico. Principalmente porque las respuestas que el postulante dé permitirán precisar diversas características en torno a él. Por ejemplo:

- Rapidez para resolver conflictos
- Eficacia en la toma de decisiones
- Seguridad a la hora de ejercer una acción
- Dificultad o facilidad para socializar con el entorno organizacional

De la misma manera, también podrás observar que tan amplio es el conocimiento teórico del candidato en términos profesionales. A pesar de que no es tan imprescindible como el práctico, no sería conveniente introducir en una organización a una persona que no sepa diferenciar las políticas organizacionales de los reglamentos de la empresa.

b. Realizar preguntas entorno al candidato

Es evidente que todos los candidatos tratarán de maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades durante las entrevistas. Sin embargo, hay ciertas preguntas que se les pueden hacer en donde ellos no dispondrán del tiempo suficiente para pensar una respuesta acertada, y por el contrario revelarán información adicional sobre ellos de manera inconsciente.

Por ejemplo, preguntarles lo siguiente:

- ¿Qué piensan tus enemigos sobre ti?

Si el candidato contesta que sus enemigos solo piensan cosas negativas sobre él, pero sin sustentar los motivos, puede indicar que es una persona que nunca reconoce cuando comete un error y asume que todas sus equivocaciones son por culpa de los demás. Lo cual sería una fuerte debilidad para la organización.

Otra pregunta que se les pudiera hacer es:

- ¿Qué piensas de las religiones?

Si su respuesta fuera que cada religión tiene sus pros y contra pero que igual deben respetarse, se puede interpretar como una persona tolerante que acepta la diversidad de ideas. Esta característica sería una fortaleza para la organización.

c. Pruebas psicotécnicas

Existen varias pruebas psicotécnicas que permitirán conocer a profundidad las habilidades del candidato. Sumado a ello, también resultará de utilidad para identificar características psicológicas del postulante que posiblemente no se hayan visibilizado durante la entrevista.

Algunas de ellas son:

Test de Wartegg

Este examen consiste en una hoja que contiene 8 recuadros con dibujos incompletos; los cuales deben ser completados por el candidato según lo que considere debería estar.

Esta prueba permite visibilizar diversas características que puede poseer el candidato, tales como:

- Creatividad
- Velocidad mental
- Capacidad para relacionarse con el entorno social

Cabe resaltar que las habilidades de ilustración que tiene el candidato son irrelevantes en estos exámenes. Independientemente de si dibuja bien o no el resultado final no tendrá ningún tipo de diferenciación en cuanto a las habilidades previamente mencionadas.

d. Ilustrar a una persona bajo la lluvia

Esta es una de las pruebas más utilizadas durante los procesos de reclutamiento y selección de personal. Principalmente porque permite conocer con detalle la personalidad del candidato estando bajo condiciones potencialmente adversas.

Por ejemplo, si el candidato dibuja a la persona con una mirada agachada, puede indicar desmotivación, malestar y falta de interés por parte del postulante cuando se encuentra en situaciones que no le son favorables.

Esta sería una clara debilidad porque indica que el candidato no es capaz de mantenerse firme en todo momento y puede cometer graves errores en caso de presentarse un escenario que no sea beneficioso para él.

e. Evaluar sus mensajes corporales

Está comprobado que el lenguaje no verbal proyecta un 80% de las cosas que queremos decir. Eso significa que las respuestas verbales dadas por el candidato tienen apenas un 20% de posibilidades de ser ciertas.

Es por ello que es indispensable examinar con mucho detalle todos los mensajes corporales que presente el candidato durante los procesos de selección. Aspectos como lo

son la manera de sentarse, de poner los brazos, de mirar o de pararse pueden decir mucho del postulante.

Por ejemplo, una persona que cuando habla no mira directamente a la cara puede proyectar timidez o falta de sinceridad en las respuestas verbales otorgadas. De la misma manera, sentarse con una postura incorrecta puede indicar falta de formalidad y profesionalismo hacia la entrevista que se le está realizando.

Evidentemente, este tipo de comportamientos no verbales son una clara debilidad, y no es beneficioso para la organización disponer de profesionales con estas características.

3.4. Fortalezas y Debilidades del Proceso de Reclutamiento y Selección.

Identificando fortalezas y debilidades podrás evaluar a los candidatos de manera más efectiva y con base a los resultados obtenidos de las pruebas que se les han realizado.

3.4.1 Debilidades

a. No tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa

El primer paso que debe tomar la organización es contar con un plan estratégico de recursos humanos para conocer sus necesidades según su estrategia y los objetivos que quiere lograr. Después de haber realizado la definición estratégica, es fundamental que exista una planeación previa a la publicación de la vacante en la cual se defina una descripción del puesto.

La descripción del puesto es un documento que identifica las tareas, responsabilidades, nivel de autoridad, etc. que un puesto específico requiere. De igual manera debe incluir las características que la persona reunir para desempeñar la posición laboral.

b. No buscar la compatibilidad del candidato con la organización

Es importante que no solamente tomes en cuenta si el candidato cubre todos los requisitos funcionales y de conocimiento del puesto a desempeñar sino también **la manera en que éste se ajusta a la cultura organizacional de la empresa.**

Recuerda que al final del proceso es la persona quién decide la empresa para la cual trabajará, por esto es importante que como reclutador conozcas los intereses y motivadores del candidato para trabajar para la compañía, si se identifica con los valores y filosofía empresarial, si le interesa la industria. Cuando no se analizan estos factores, la consecuencia puede ser rotación de personal, insatisfacción laboral o incompatibilidad con la empresa.

c. Esperar que el candidato tenga las mismas características que la persona que anteriormente ocupaba el puesto

Este error puede darse de dos maneras, la primera es que las expectativas del reclutador sean encontrar a una persona que sea una réplica de la persona que anteriormente desempeñaba esas actividades. La otra perspectiva es creer que para que la persona sea idónea para el puesto debe haber realizado el mismo trabajo en un lugar con características similares.

Esto, aunque puede ser un indicador de la experiencia y conocimiento, no permite que tomes en cuenta el potencial, la creatividad y capacidad de aprendizaje que puede tener una persona que, aunque no cumpla con todos los criterios pueda llegar a desarrollarlos. Por esto es importante que la entrevista esté basada no solo en conocimientos sino en competencias laborales.

d. Ausencia de personal clave durante las entrevistas laborales

Como parte del diseño de perfil de puesto debes tener definida la línea jerárquica de esta posición laboral en particular, por tanto, es fundamental que las personas clave como son los jefes directos sean partícipes activos en el proceso de entrevistas a los candidatos, si bien no estarán desde el primer filtro es importante que se integren cuando el departamento de capital humano ya haya calificado al prospecto como una opción para la vacante.

Llevar a cabo esta práctica te permitirá reducir la incertidumbre al contratar a una persona y que ésta no sea compatible con su jefe directo, lo que derivaría en un aumento de la rotación de personal.

e. Querer que el candidato sea perfecto

Cuando como reclutador estás enfocado a buscar al candidato ideal para el puesto, no pierdas de vista que en muchas ocasiones una persona no va a reunir al 100% los requisitos que se buscan y el no tomarlo en cuenta puede hacer que elijas a una persona que está sobre calificada, esto puede traer consigo que en un futuro perciba que no tiene retos y busque nuevas oportunidades.

Considera si una persona con menos experiencia o formación académica, pero con las habilidades y competencias requeridas puede encajar mejor en el perfil. Valora y prioriza los atributos que debe reunir para llevar a cabo las actividades, de manera que existan requisitos que no sean totalmente indispensables. Es importante aprender a ver más allá del corto plazo y reconocer el potencial en los candidatos.

f. Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo

Es importante que el candidato conozca las condiciones del trabajo para saber si son favorables para tomar la decisión, por esto es imprescindible que se le hable con toda la sinceridad, que se planteen los escenarios reales y que la persona tenga la información completa acerca del rango de sueldo, de las actividades, del alcance y de las posibilidades de crecimiento. Esto es favorecedor tanto para la empresa como para el candidato ya que de esta manera se establecen las bases para buscar la permanencia del empleado al contratar a la persona que es compatible con el puesto y la organización.

Las decisiones relacionadas a la selección de personal para una organización deben llevarse a cabo de manera cuidadosa y analizada, obteniendo la mayor información posible de cada uno de los candidatos y, sobre todo, teniendo muy en claro los objetivos tanto del puesto como de la empresa. Esto con la finalidad de elegir a las personas idóneas para formar parte del equipo.

3.5. Fortalezas en el proceso de selección

Identificar nuestras fortalezas debería ser sencillo, aunque no siempre lo es. Se requiere de un esfuerzo introspectivo donde analizamos, con honestidad frente a nosotros mismos, en lo que realmente somos buenos y aportamos un valor diferencial. Este ejercicio

de reflexión se debería completar pidiendo opinión honesta y sincera a nuestro entorno, sea o no cercano o de confianza, para configurar un perfil profesional donde creemos que tenemos algo que aportar adicional al resto. Analizarse y preguntar para contrastar son claves para sacar las fortalezas que tenemos.

En un artículo del blog de Grupo PYA sobre fortalezas y debilidades <http://blog.grupo-pya.com/fortalezas-debilidades-personales-descubre-cuales-las-tuyas> nos encontramos con lo siguiente (**Fuente Blog Grupo PYA**):

Christopher Peterson y Martin Seligman definen las virtudes o fortalezas como “aquellas capacidades que pueden adquirirse a través de la voluntad, las cuales representan rasgos positivos de la personalidad”. Es esa característica que te hace sobresalir del resto para bien.

En este sentido, estos autores han elaborado un Manual de virtudes y fortalezas del carácter, en el que relacionan científicamente los rasgos psicológicos positivos de las personas, divididos en seis grandes grupos:

- Sabiduría y conocimiento:
- Creatividad.
- Curiosidad.
- Apertura mental.
- Amor por aprender.
- Perspectiva y sabiduría.
- Coraje
- Valentía.
- Persistencia.
- Integridad.

- Vitalidad.
- Humanidad
- Amor.
- Amabilidad.
- Inteligencia social.
- Justicia
- Participación ciudadana o responsabilidad social, lealtad y trabajo en equipo.
- Justicia.
- Liderazgo.
- Templanza
- Perdón y piedad.
- Humildad y honestidad.
- Prudencia.
- Autocontrol.
- Trascendencia
- Excelencia.
- Gracitud.
- Esperanza.
- Humor y jovialidad.
- Espiritualidad y sentido de propósito.

Si observamos algunas de las Fortalezas o Virtudes que mencionan, podemos, si somos honestos y contrastamos la información, identificar algunas de nuestras capacidades para aportar a una organización.

Cuando tenemos que contestar sobre nuestras Debilidades existe una tendencia, más o menos generalizada, de “esconder” fortalezas bajo unas supuestas debilidades. Algunos ejemplos serian:

- “Soy una persona perfeccionista”
- “Soy maniático de acabar lo que empiezo”
- “Soy demasiado ordenado”

Esas y otras respuestas quieren evitar o desviar la respuesta donde en un grado de honestidad con nosotros mismos deberíamos contestar algo que creemos que forma parte de nuestra forma de Ser que debemos mejorar. Por eso preferimos hablar de Áreas de Mejora.

En este caso podemos identificar áreas de mejora técnicas, como puede ser mejorar en idiomas o en tecnología, o en algún conocimiento técnico. ¿Pero qué pasa con nuestras áreas de mejora personal? Algún ejemplo que luego se ve en el puesto de trabajo:

- “Me cuesta escuchar atentamente, porque estoy pensando la respuesta”
- “Bajo presión me vengo abajo y funciono peor laboralmente”
- “Con tareas muy rutinarias me aburro fácilmente y suelo despistarme”

¿Qué pasaría si diéramos este tipo de respuestas en un proceso de selección? ¿Seríamos descartados automáticamente? Un buen seductor del talento (como lo llamamos en Mutare) debería identificar estas respuestas para poder ubicar a la persona en un equipo de trabajo y poder gestionar su actividad profesional en las mejores circunstancias posibles.

La gran mayoría de personas tenemos áreas de mejora que nos cuesta decir por miedo al que pasara. Cuando nos las identifican terceras personas nos sentimos agredidos o puede que menospreciados. Si buscamos talento debemos ser conscientes que hay que pulir ese

talento para que de las mejores prestaciones laborales. Si alguien se aburre con tareas rutinarias, entendamos que es posible que de su mejor resultado con otro tipo de tareas. Si alguien no funciona bien bajo presión, busquemos medios para obtener lo mejor de ella misma con formas de relacionarnos que no supongan un bloqueo de esa persona.

El lenguaje es importante en cualquier entorno, y aún más en el laboral. Si sustituimos debilidad por mejora, podemos transmitir la idea de que cualquier dificultad puede ser vencida, con trabajo y convencimiento.

3.6. Las fases más comunes en un proceso de selección:

a. Descripción del puesto de trabajo. Es necesario saber qué tareas se van a desarrollar en el puesto de trabajo para buscar las competencias necesarias para su realización entre los aspirantes al puesto. También se deben considerar factores como la presión en el puesto de trabajo, si es necesario trabajar en equipo, u otras características del puesto que ayuden a centrar mejor la búsqueda del candidato ideal. Dentro de la descripción del puesto de trabajo se debe definir el paquete retributivo, el resto de las condiciones laborales y la oferta a publicar.

b. Publicación de la oferta. Las ofertas de trabajo pueden ser publicadas en las webs de las empresas, en portales de empleo, en prensa o difundidas en redes sociales. Sin embargo, hay un número muy importante de ofertas de empleo que se mantienen ocultas, ya que se estima que solo una de cada cuatro ofertas de trabajo es visible. El resto no salen a la luz, ya que las empresas utilizan sus propias fuentes de reclutamiento, intermediarios o referencias de personas de su confianza.

c. Preselección. En muchas ofertas de trabajo el número de aspirantes puede ser elevado, por lo que es necesario hacer una preselección rápida de los currículums que permita reducir el número de candidatos a una cantidad apropiada para la realización de las distintas pruebas de las siguientes etapas. En esta primera criba se descartan los candidatos que no cuenten con la formación o experiencia adecuadas para el puesto de trabajo, o cuya experiencia profesional no sea suficiente.

d. Revisión de la huella digital del candidato. Esta es una nueva fase cada vez más utilizada, ya que casi todas las personas tienen una **huella digital** que se va dejando en comentarios y publicaciones, en páginas de Internet y en redes sociales. Cada vez es más necesario prestar especial atención a la marca personal que dejamos en la Red, ya que puede facilitarnos el acceso al mercado de trabajo o dificultárnoslo.

- a. **Realización de pruebas para evaluar a los candidatos y toma de referencias.** Se convoca a los candidatos que han superado la fase anterior a la realización de diferentes pruebas, como test psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas de competencia en relación con el puesto de trabajo, pruebas de conocimientos sobre determinados temas, pruebas físicas (bomberos, policía, ejército...),

También se pueden solicitar referencias, aunque hay que ser muy cauto con las referencias obtenidas y de quién se recaban. Por ejemplo, si un buen trabajador se ha marchado de una empresa por culpa de un mal jefe, las referencias que este pueda dar quizás no sean buenas, pero el trabajador puede ser el idóneo para el puesto de trabajo. Por el contrario, una empresa puede dar buenas referencias de un empleado mediocre del que ha prescindido para facilitarle la vuelta al mercado de trabajo, al mantener su superior una relación cordial con él.

g. Entrevistas. Se convoca a los candidatos que superen las fases anteriores a una entrevista de trabajo para conocerlos personalmente con el objetivo de corroborar que la información que se ha obtenido de ellos en las pruebas anteriores es correcta, así como para conocer su disposición y disponibilidad en relación con el puesto, una vez conocen la remuneración y el resto de condiciones. Se pueden realizar diferentes tipos de entrevistas de trabajo: individuales, dinámicas de grupo, con varios entrevistadores, etc.

h. Fase final: Se llega al momento crucial de elegir al candidato o candidatos que se van a incorporar a la empresa, para lo cual se tiene en cuenta toda la información recogida en las fases anteriores. En algunos casos, antes de incorporar al trabajador se le realiza una revisión médica.

3.7. Métodos de Selección de Personal.

Entre los métodos de selección de personal en una empresa, el más clásico es el del análisis de currículums. Y si bien el sistema ha experimentado pocos cambios en cuanto al fondo, la tecnología ha mejorado dos partes que tienen mucho que ver con él: la recepción y digitalización de estos documentos.

a. Análisis de Cvs:

La idea es que el currículum esté adecuadamente diseñado y permita conocer de forma esquemática y resumida datos personales, académicos y laborales de cualquier candidato.

Además, existen plataformas como el ATS (applicant tracking system) de Bizneo HR que permiten automatizar una gran parte del proceso y unificar todos los cv recibidos.

En cualquier caso, este método se encuadra en una primera fase de selección, y está estrechamente ligado a la criba curricular.

b. La entrevista de selección:

La entrevista al candidato que opta a un puesto de trabajo sigue siendo un método de selección de personal muy recomendable. La novedad es que las entrevistas pueden ser tanto presenciales como *online*, a través de un sistema de videollamadas, un método muy eficaz y que ahorra bastante tiempo.

Asimismo, el tiempo también ha dado lugar a nuevas técnicas y tipos de entrevistas, que pueden clasificarse en función de las preguntas que se realicen, el canal, el número de entrevistadores y participantes, la forma en la que se organiza, etcétera.

Ahora bien, encontramos algunos imprescindibles que debería valorarse en toda entrevista:

1. Confirmar los datos del cv sobre: formación y experiencia laboral.
2. Conocer los objetivos y pretensiones del candidato: dentro del sector y la empresa.

3. Conocer los valores del candidato y su actitud frente al proceso de selección.
4. Saber si se adapta a las necesidades de la compañía y a los requerimientos del puesto.
5. Obtener la máxima cantidad de información para saber la adaptabilidad del entrevistado a la posición que se oferta.

c. Selección de personal por LinkedIn o redes sociales:

Según un reciente estudio de la *Society for Human Resource Management*, el 65% de las compañías ya encuentran a sus candidatos a través de las redes sociales. Eso sí, estamos hablando principalmente de redes sociales de tipo profesional al más puro estilo LinkedIn.

Se trata de plataformas virtuales donde el reclutador puede, además de conocer las competencias profesionales del candidato, acceder a recomendaciones e incluso observar el tipo de interacciones sociales del futuro trabajador. Este tipo de comunidades también permiten ver las habilidades comunicativas de las personas, si se trata de individuos proactivos o no, etcétera.

d. Pruebas de capacidades:

Cuando hablamos de analizar las capacidades de un candidato durante el proceso de selección nos estamos refiriendo a la necesidad de medir aquello que dice saber hacer en su currículum, pero también a otras cuestiones como su capacidad intelectual y otras aptitudes que pueden ser útiles para el puesto que va a desempeñar.

Así, a través de pruebas psicométricas se podrá analizar en qué competencias encaja más y sobre todo en cuáles de las marcadas como «claves» para el puesto cumple con el ajuste establecido.

Es decir, un aspirante puede tener una mala nota en alguna competencia y aun así ser el más preparado para el puesto ya que sobresale en las que sí se necesitan.

Esta herramienta tiene una gran fiabilidad a la hora de analizar el desarrollo del potencial del trabajador. Estimando con gran precisión en qué competencias va a destacar cada candidato.

e. Pruebas de personalidad en la selección de personal:

Pero el candidato ideal para un puesto de trabajo no siempre será aquel que cuente con las competencias profesionales y técnicas que estamos demandando en la oferta de empleo, sino que aquí entran en juego otras cuestiones. El futuro empleado tendrá que encajar con el equipo actual ya en plantilla y con los valores de la entidad.

Además, algunos puestos pueden requerir de habilidades específicas. Por ejemplo, si estamos buscando a un jefe de equipo es probable que busquemos a una persona con dotes de liderazgo, innovadora e inconformista; unas virtudes que no siempre lo serán en otras posiciones.

Para detectar esta serie de cuestiones sirven las pruebas de personalidad en la selección de personal. Estas miden desde su autocontrol, hasta su emocionalidad, su introversión, iniciativa y mucho más. Incluso hay tests proyectivos para predecir el comportamiento futuro del entrevistado.

3.8. Tipos de selección de personal:

El proceso de selección de personal para empresas es fundamental y comprende tres tipos:

a. Selección de personal interno

Consiste en recurrir a un trabajador de la propia empresa para que ocupe una vacante, sin necesidad de abrir un proceso de postulaciones para ubicar a un candidato fuera de la compañía. En caso de que el empleado acepte el puesto de trabajo ofrecido, se le brinda una inducción para que conozca y se adapte a sus nuevas funciones.

¿Cómo se realiza este proceso? manifestando a los trabajadores la necesidad de un candidato para el cargo en específico, los mismos pueden referir y señalar a la persona indicada.

También, analizando la base de datos de los empleados de la empresa para ubicar a la persona que encaje con el perfil que se necesita.

Una tercera opción, es a través de las promociones internas para informar a los trabajadores y estos se sientan motivados.

La recontractación es también otra forma de hallar a un candidato en este tipo de selección de personal interno. En este caso, se hace referencia a la persona que alguna vez laboró en la empresa y demostró buen desempeño, pero por razones de falta de recursos o de actividad se tuvo que despedir en un tiempo. Aquí se le vuelve a contactar para ofrecerle el puesto de trabajo.

b. Selección de personal externo

Consiste en buscar al candidato fuera de la empresa. Se aplican diferentes procesos que conllevan más tiempo y dedicación, como parte de las fases de la selección del candidato ideal.

Aquí intervienen las entrevistas, pruebas, dinámicas, entre otros, donde intervienen los aspirantes. Sumado a esto, el candidato elegido debe pasar por toda una fase de adaptación en la empresa u organización.

En este tipo de selección de personal externo, también se puede escoger a la persona a través de alianzas con agencias de empleo, búsqueda de talentos en internet, entre otros medios para alcanzar a los profesionales que cumplen con el perfil para el puesto de trabajo.

c. Selección de personal mixto

Es la combinación entre la selección de personal interno y externo, es decir, un trabajador de la propia empresa refiere a una persona externa, para que entre a laborar y ocupar el puesto que está ofreciendo la compañía.

En conclusión, el objetivo es elegir uno o varios candidatos indicados para que ocupen los puestos de trabajo, con la mayor disposición y responsabilidad, enfocados en la productividad de la empresa u organización.

Los tipos de reclutamiento son las diferentes formas que utiliza una empresa para atraer trabajadores potenciales. Estos deben cumplir los requisitos necesarios para ocupar determinados puestos de trabajo dentro de la organización.

Sin duda, toda empresa necesita reclutar personal para ocupar las plazas vacantes. Sin embargo, cada empresa utiliza un tipo de reclutamiento diferente de acuerdo con sus necesidades. El reclutamiento de personal sigue un conjunto de procedimientos con el propósito de atraer a los candidatos mejor calificados para ocupar cargos dentro de la empresa.

De hecho, las empresas usan distintos tipos de reclutamiento de acuerdo con los recursos que posee y del tiempo que dispone para encontrar nuevos candidatos. También, se toma en cuenta las características del cargo que se quiere cubrir, el tamaño de la empresa y si tiene o no departamento de recursos humanos.

3.9. Tipos de reclutamiento:

Los principales tipos de reclutamiento usados por las empresas son:

a. Interno

En primer lugar, el reclutamiento interno se utiliza cuando se cubren las plazas vacantes con los trabajadores disponibles dentro de la empresa. Para realizarlo se hace una reubicación de los empleados de acuerdo con sus competencias laborales.

Este proceso se lleva a cabo llenando los nuevos puestos por medio de la reubicación de los trabajadores de la empresa. Para ello se puede hacer uso de los ascensos, traslados o promociones dentro de la misma organización.

Las formas cómo se puede dar el reclutamiento interno son:

- **Movimiento vertical:** El movimiento vertical se produce cuando se le da un ascenso a un empleado que trabaja en la empresa. El movimiento es vertical porque sube de puesto. El empleado va a ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

- **Movimiento horizontal:** Este movimiento se realiza cuando se trasfiere a un empleado de un puesto a otro que está dentro de la misma categoría. Generalmente, es un puesto con el mismo nivel de responsabilidad, pero en una división o departamento diferente.
- **Movimiento diagonal:** Es transferir personal de cualquier departamento a otro con el propósito de ocupar una vacante. Es una transferencia con promoción de personal.

Las principales ventajas del reclutamiento interno son:

- Es un proceso más económico, que ahorra dinero y tiempo.
- Requiere menos tiempo.
- Motiva a los empleados a mejorar su desempeño, lo que mejora el ambiente laboral.
- Optimiza las inversiones en capacitación de personal porque son mejor aprovechadas.
- Los empleados seleccionados tienen mejor conocimiento de la empresa, sus normas y su cultura.
- Es más seguro, porque se conoce al candidato que ocupará la plaza.

Desventajas del reclutamiento interno:

Entre las desventajas podemos mencionar:

- Puede generar conflictos de interés.
- Si solo se promueve al personal interno, no se da mayor diversidad de opiniones y pensamientos.

b. Reclutamiento externo:

En segundo lugar, está el reclutamiento externo que consiste en atraer candidatos que se encuentran fuera de la organización. Se buscan personas que posean habilidades y experiencia que no existan actualmente dentro de la empresa. Los aspirantes a ocupar los cargos deben tener ciertas características y competencias requeridas para cubrir el puesto.

Desde luego, al realizar el reclutamiento externo la empresa puede apoyarse en agencias de reclutamiento de personal, en asociaciones de profesionales y en organizaciones sindicales. También, podría recurrir a las escuelas y universidades, a otras empresas y a cualquier otra fuente externa como son los medios de comunicación.

Ventajas del reclutamiento externo:

Entre algunas de las ventajas importantes del reclutamiento externo encontramos:

- Se cuenta con nuevos conocimientos y experiencias para la empresa.
- La empresa se actualiza, al ponerse en contacto con el ambiente externo. Conoce lo que hacen otras compañías.

Desventajas del reclutamiento externo

Entre las desventajas encontramos:

- El proceso es más lento y costoso.
- Ofrece menos seguridad, porque los posibles candidatos son desconocidos.

c. Reclutamiento mixto:

En tercer lugar, encontramos el reclutamiento mixto. El reclutamiento mixto implica que se convoca tanto a candidatos que laboran dentro de la empresa como a candidatos externos para ocupar un cargo.

Ventajas del reclutamiento mixto:

Las ventajas más significativas son:

- Logra mejorar la motivación y el ambiente laboral, dado que los trabajadores sienten que son tomados en cuenta.
- Favorece la innovación y el cambio dentro de la empresa.
- Atrae nuevos talentos.

- Enriquece los recursos humanos de la organización.
- Optimiza las inversiones en actualización y desarrollo del personal.

Desventajas del reclutamiento mixto:

Algunas de las desventajas del reclutamiento mixto son:

- Puede ser más lento y costoso que el interno.
- Resulta menos seguro que el reclutamiento interno.
- Si se monopolizan los puestos, puede frustrar al personal.

Para terminar, se puede decir que cada empresa debe elegir el tipo de reclutamiento que mejor se adapte a sus necesidades. De esto dependerá la selección más adecuada del personal, teniendo como consecuencia la contratación del postulante más idóneo para cubrir el perfil del puesto vacante.

3.10. Fases del proceso de selección;

a. Definición del puesto a cubrir:

Una de las claves para que tu proceso de selección tenga éxito es definir, con todo detalle, el perfil del puesto. Para ello, debes tener claro las características y necesidades del cargo, las funciones que tendrá que desarrollar el trabajador, las herramientas que necesita manejar, el horario que debe cubrir, las habilidades deseables y los conocimientos técnicos imprescindibles. Existen ciertos factores que influirán en la descripción del puesto, como la duración del contrato, es decir, si se trata de una contratación temporal, para cubrir una baja, suplir las vacaciones o como refuerzo, debido a un incremento temporal del volumen de trabajo, o si, por el contrario, se trata de una contratación indefinida, para atender un puesto que ha quedado vacante o uno nuevo, surgido como consecuencia del crecimiento de la empresa.

Por otro lado, en función del puesto y de la duración del contrato puede que te interese más una persona con experiencia o alguien a quien puedas enseñar desde cero. Además,

también deberías tener presente los diferentes tipos de contrato que existen, para valorar cuál te puede convenir más, o las ayudas y subvenciones de las que te puedas beneficiar. Estos dos elementos pueden ayudarte a fijar algunos requisitos para preseleccionar a los candidatos, o a tomar la decisión final.

b. Reclutamiento:

Una vez definido el perfil, es el momento de buscar a un número considerable de candidatos para poder elegir al mejor. Esta búsqueda la puedes llevar a cabo a través de métodos y medios diversos.

- Cubrir el puesto vacante con un miembro de tu equipo. Una de las opciones que debes barajar es si el candidato ideal para cubrir ese puesto ya se encuentra entre los miembros de tu equipo y lo único que necesitas es reorganizar la estructura de la empresa. En ocasiones la opción más sencilla es la mejor.
- Pedir ayuda a tus trabajadores. La mayoría de las ofertas de trabajo nunca llegan a ser publicadas porque las empresas se valen de los contactos de sus trabajadores. lo cierto es que no hay nadie mejor que ellos para recomendar a un candidato con el que les gustaría trabajar.
- Todas las empresas suelen recibir, a lo largo del año, un número considerable de currículos vitae solicitando un puesto. Es recomendable que guardes y clasifiques estas solicitudes durante un tiempo para poder recurrir a ellas en caso de necesitar cubrir un puesto. Por norma general, quien envía una solicitud es porque esté interesado en trabajar en la empresa.
- Publicar la oferta en medios diversos. Debes tener cuidado con esta opción, especialmente si decides publicarlo en una página web de empleo, pues podrías recibir miles de candidaturas. Si deseas publicar el puesto en una web especializada, es imprescindible que filtres las solicitudes en función de los requisitos para no alargar demasiado el proceso.

c. Preselección de los candidatos:

Este paso es necesario para no perder el tiempo realizando entrevistas a personas que no cumplen con el perfil. En primer lugar, deberás revisar todas las solicitudes y descartar aquellas que no cumplan los requisitos del perfil. Puedes simplificar el proceso y realizar un baremo para valorar de manera objetiva el resto de las candidaturas. Para ello sólo anota los requisitos y valorables y valora a cada aspirante en función de éstos, seleccionando a aquellos que más puntuación han obtenido.

d. Técnicas de preselección y selección:

En función del puesto y del perfil buscado, puede ser necesario realizar alguna prueba que ayude a descartar o seleccionar a tus candidatos, como test psicotécnicos o de personalidad, ejercicios y pruebas que valoren los conocimientos técnicos de los aspirantes o dinámicas de grupo o assessment center para comprobar cómo se manejan ante determinadas situaciones y en qué habilidades destaca cada uno. De entre todas las técnicas, la más importante es la entrevista personal, ya que te permite conocer de manera directa a cada persona. Para que la entrevista obtenga los resultados esperados, es preciso que el entrevistador tenga claro el perfil que busca y sea un buen observador. La entrevista tiene como fin conocer la idoneidad del candidato para el puesto, por lo que las preguntas deberían ir enfocadas a descubrir más sobre su perfil profesional y personal.

e. Toma de decisiones:

Suele ser el paso más complicado, especialmente cuando existen varios candidatos que cumplen con los requisitos deseados. En ocasiones, utilizar un baremo para puntuar los conocimientos, destrezas, rasgos y otros datos de interés, puede ayudarte a tomar esta decisión de manera objetiva. Tomada la decisión es el momento de avisar a la persona seleccionada, pero también al resto de candidatos que han participado en el proceso de selección, para informarles del fin del proceso y agradecerles su participación. Los candidatos te lo agradecerán y la imagen de tu negocio se verá reforzada, pues demuestra que el capital humano realmente te importa.

f. Contratación: En esta fase se preparan todos los papeles para formalizar el contrato y dar de alta al trabajador. Recuerda que, si tus trabajadores no están afiliados a la

Seguridad Social, deberás afiliarles. Esto es frecuente cuando se trata de su primer empleo. En el contrato deben reflejarse los datos de la empresa y el trabajador, el tipo de contrato, su duración, el cargo que va a realizar o el salario mínimo a percibir, entre otros datos. Además, deberás remitir una copia de este contrato al Servicio de Empleo Público Estatal en un plazo de diez días.

Otro concepto muy apropiado es el aportado por Chiavenato; Contratación son: “lineamientos que deben seguir para atraer a los candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos vacantes de la organización, así como ingresar a aquellos que demuestren contar con el perfil idóneo para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia”. (Chiavenato, 1998).

g. Seguimiento y control:

El proceso de contratación no finaliza con la formalización del contrato. Es necesario facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo y verificar que se ha tomado la decisión acertada. Encontrar al candidato perfecto no es sencillo, por eso las empresas deberían considerar llevar a cabo estrategias para retener el talento entre en su equipo de trabajo.

A continuación, abordaremos sobre el área de ventas ya que la presente investigación esta basada en el proceso de Reclutamiento, selección y contratación al puesto de asistente de ventas, así que es necesario abordar las diferentes funciones de esta área.

3.11. Funciones del área de ventas.

El área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales de cualquier empresa. Además, es la responsable de marcar el ritmo de producción; evitar que la empresa sufra problemas económicos y garantizar que se expanda a nuevos mercados.

¿Qué es un departamento de ventas?

El departamento de ventas es un área especializada dentro de una empresa que se encarga de llevar a cabo actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos

comerciales. Este se compone regularmente por el área de ventas, soporte u operaciones comerciales.

Su función principal es participar en una variedad de actividades con el objetivo de promover la compra de un producto por parte del cliente o la participación del mismo en algún servicio que la organización ofrezca.

El departamento de ventas debe desarrollar e implementar un protocolo para vender un producto o servicio que sea adecuado a la industria o sector y conectarlo a personas que podrían estar interesadas y convertirlas en clientes.

3.11.1. Funciones claves del departamento de ventas:

- Establecer los objetivos.
 - Investigar el mercado.
 - Planificar las estrategias.
 - Atender a los clientes.
 - Promover a la empresa.
 - Dar seguimiento a indicadores de rendimiento.
- a. Establecer los objetivos

Crea objetivos realistas y orientados al crecimiento, así como las ganancias de cada vendedor y el enfoque que deben tener. Todos los objetivos deben apuntar al crecimiento de la empresa y al mejoramiento de resultados.

Los objetivos sirven, a la vez, para guiar de manera adecuada al equipo comercial. De esta manera sabrán la meta a la que deben llegar y cuánto tiempo tienen para alcanzarla.

Como una forma de motivar a tu equipo para que consiga sus objetivos puedes otorgarle bonos y comisiones. Este tipo de remuneraciones impulsa a los empleados a alcanzar más rápido sus expectativas.

Además, si dispones de una herramienta especializada será mucho más sencillo crear y compartir las metas.

b. Investigar el mercado

Una de las funciones del departamento de ventas es realizar un estudio de mercado, en el que se incluyan el pronóstico y las estadísticas comerciales. Este será un elemento clave para la venta de productos o servicios. No hacerlo puede conducir a una mayor producción de bienes que la empresa se vea impedida a absorber, lo que trae como consecuencia pérdidas económicas.

En las estimaciones de venta realizadas por el área comercial pueden tomar en cuenta diversos factores:

- Tendencias seculares. Según el aumento de población, la demanda de productos puede incrementarse en proporción.
- Cambios estacionales. Se refiere a los cambios en el volumen de ventas debido a condiciones climáticas o compras festivas. Existen diferentes productos que, debido a su función, tienen una mayor demanda por temporadas.
- Competencia. Es vital que un departamento de ventas conozca las políticas de producción, ventas, precios o propuestas de los competidores. Además, realizar un análisis de la calidad de los productos para determinar cómo pueden compararse (y mejorarse).

c. Planificar las estrategias

Conoce a detalle los valores del producto o servicio, fija el precio y la forma de distribución para que el equipo de ventas sea eficaz.

Los vendedores saben a fondo las preferencias de los clientes y sus necesidades, así que representan una valiosa fuente de información. Una de las estrategias más usadas es sugerir lanzamientos, así que elige los que motiven mejor el crecimiento de tu compañía.

Para que las estrategias marchen de manera efectiva, es indispensable que los vendedores tengan capacitaciones constantes para dominar nuevas herramientas de trabajo y puedan conocer a profundidad las necesidades y deseos de los clientes.

d. Atender a los clientes

Recopila la información acerca de la atención que se brinda al cliente, ya que ahí se ubicarán los logros y los retos del área de ventas y de otros departamentos que interactúen con el usuario.

Cuida que los vendedores atiendan perfectamente a los clientes y dejen una buena impresión en cada una de las interacciones. También recuerda que sus características más importantes son la paciencia, la perseverancia y la capacidad para crear vínculos significativos con su contraparte, por medio de la empatía y la comunicación efectiva.

La atención al cliente también puede incluir el servicio posventa. Esto significa que los vendedores deben dar seguimiento a las compras de los clientes para asegurarse de que todo marche como ellos esperan.

A la vez, esto funciona como una protección contra las quejas o la insatisfacción de los clientes. En caso de que el consumidor requiera mayor apoyo después de su compra, el ejecutivo de ventas puede brindar ayuda o dirigir al cliente con un asesor técnico.

e. Promover a la empresa

Trabaja codo a codo con el departamento de marketing, pues no hay una mejor promoción que la que llega a los clientes potenciales de manera voluntaria y valiosa: la metodología inbound.

Adicionalmente, emplea técnicas de relaciones públicas para representar a la empresa en el sector, ya sea en encuentros profesionales o conferencias, congresos e inducciones, por ejemplo. Los agentes son expertos en la generación y gestión de conocimientos de venta que darán visibilidad a la compañía.

f. Dar seguimiento a indicadores de rendimiento

Cuando los objetivos del área comercial están establecidos, los miembros del departamento de ventas deben asegurarse de monitorearlos regularmente para garantizar el rendimiento de la empresa. Para ello, es importante utilizar los indicadores de rendimiento que les brinden información, como número de ventas alcanzadas, generación de leads, tasa de conversión, valor del ciclo de vida del cliente, entre otros.

Tener en orden los indicadores de rendimiento permite que las empresas definan más y mejores objetivos, así como detectar posibles rupturas o problemas que puedan solucionarse de manera oportuna.

3.12. La estructura básica del departamento de Ventas

- Gerente de ventas.
- Jefe de ventas.
- Supervisor de ventas.
- Ejecutivo de ventas.

b. Gerente de ventas

El gerente de ventas de una empresa es la primera figura dentro de la estructura de un departamento de ventas. Es quien establece las estrategias a través de diferentes canales, con el propósito de lograr los objetivos comerciales de una organización. Su rol es muy importante, pues debe mantener la administración del área comercial y contar con un alto nivel de comprensión del mercado en el que se desarrolla la empresa.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Distribuir equilibradamente la cartera de clientes
- Encabezar los seguimientos al equipo de ventas

- Verificar la calidad de la atención brindada a los clientes
- Ajustar los márgenes en proyecciones realizadas
- Incrementar las ventas
- Establecer metas y objetivos
- Unificar a la fuerza de ventas

El gerente de ventas debe tener habilidades comerciales y mantenerse actualizado sobre todos los productos y servicios de su empresa para mantener a su equipo al día.

c. Jefe de ventas

El jefe de ventas trabaja de la mano con la gerencia y se encarga de planificar y organizar las actividades de los equipos de trabajo. Esto no solo incluye a los representantes de ventas, sino también a supervisores y jefes de grupo. Evalúa los avances de los objetivos de ventas establecidos por el gerente de ventas.

Entre las principales funciones del jefe de ventas se encuentran:

- Seleccionar al personal
- Capacitar al personal
- Desarrollar planes estratégicos y pronósticos de venta
- Mantener una comunicación asertiva entre todos los colaboradores
- Evaluar los resultados por ciclos comerciales
- Realizar los informes de ventas

En virtud de que tiene tantas responsabilidades, es indispensable que el jefe de ventas sea una persona altamente dinámica, que tenga iniciativa y una actitud positiva para enfrentar todo tipo de retos y desafíos. De esta manera, se volverá el líder ideal para motivar a los equipos de trabajo.

d. Supervisor de ventas

Dentro de la estructura del departamento de ventas es vital contar con una figura que se asegure del cumplimiento de las funciones de cada miembro comercial. El supervisor de ventas es responsable de desempeñar una dirección estratégica y efectiva de la gestión comercial y garantizar que tanto las funciones y los objetivos se cumplan en tiempo y forma.

- Entre las principales funciones a cumplir están:
- Crear el plan táctico de ventas
- Elaborar las proyecciones de ventas
- Capacitar a los equipos de trabajo
- Evaluar a los equipos de trabajo

El supervisor de ventas debe ser una persona flexible, pero también con la capacidad de mantener en orden el departamento de ventas. Además, debe saber cómo delegar funciones con base en su conocimiento de cada representante de ventas.

e. Ejecutivo de ventas

El ejecutivo de ventas es quien se encarga de tratar y comunicarse con los clientes. Su papel dentro de la estructura del departamento de ventas es indispensable, pues crea vínculos asertivos con los prospectos para facilitar la gestión comercial y fomentar la fidelización.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Asesorar a los prospectos o clientes
- Representar la imagen de la empresa
- Planificar su estrategia de venta
- Dar seguimiento a prospectos o clientes
- Fidelizar a los clientes

- Lograr negociaciones efectivas para la empresa

Una empresa puede contar con más de un ejecutivo de ventas para lograr sus objetivos comerciales. Sin embargo, es importante que un buen vendedor reúna una serie de habilidades y características que lo ayuden a destacarse entre los clientes, por ejemplo: capacidad de persuasión, lealtad y confiabilidad.

3.13. Concepto de servicio al cliente según autores

El servicio al cliente, conocido también como servicio de atención al cliente es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Entre sus principales objetivos, se encuentran: garantizar que el producto o servicio llegue a su público objetivo, que sea usado de la forma correcta y que genere la satisfacción del cliente. Para lograr estos objetivos, es importante brindar apoyo, asesoría, orientación, instrucciones y todo aquello que facilite este proceso.

Podríamos pensar que este concepto de servicio al cliente en una empresa surgió de manera espontánea y que siempre existió, pero no fue así.

Si revisamos un poco la historia, antes de la existencia del marketing como disciplina, encontramos que se hablaba de las teorías de la administración a través de diferentes autores. Estas teorías estuvieron marcadas por hitos históricos y económicos, que afectaron la oferta y la demanda, y modificaron el comportamiento del consumidor.

La época posterior a la Revolución Industrial se enfocó en la producción masiva. Autores como Henry Fayol y Frederick Taylor, tenían como objetivo (cada uno desde su perspectiva) incrementar la eficiencia de las empresas.

No existía la diferenciación y la fijación de precios estaba dada únicamente por el cálculo de los costos. Bajo esa mirada, tenía sentido que el objetivo de las empresas fuera producir al menor costo, el mayor número de unidades, en el menor tiempo posible.

Luego estaba el tema de las ventas, que consistía en convencer a los clientes, para que compraran lo que la empresa había producido.

A partir del año 1950, aparece el llamado modelo de administración moderna, de la mano del autor Peter Drucker. Pero esto tampoco sucedió de forma espontánea, surgió motivado por dos factores percibidos como amenaza: la globalización y las tecnologías de la información.

Con dicho modelo, empiezan a tener relevancia los empleados y los clientes, inicia el conocido como enfoque de marketing. Peter Drucker afirmó “El propósito de un negocio es crear y servir a un cliente”. Declarando así que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los clientes y no al contrario.

Así como abordamos un apartado en lo que se refiere al asistente de ventas o todo lo relacionado al área de ventas, es necesario tomar en cuenta lo referido al cliente o clientes, por lo que se detallara el concepto de cliente, tipos de clientes, la importancia de ofrecer un buen servicio al cliente.

3.13.1 Concepto de Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Alvarado, 2011).

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios. (Cordero, 2013).

3.14 Tipos de clientes

El Agresivo: Es el cliente de carácter fuerte, irritable tiende a ofender cuando no se le da lo que quiere. El vendedor que tenga contacto con un cliente agresivo debe mantener la calma, no irritarse mucho menos llevarle la contraria por que se tornara violento. Chévez, P, (2013).

El Callado: Aquel cliente que no expresa con claridad que desea. Con este tipo de cliente se requiere mucha paciencia y hacer preguntas que requieran una respuesta amplia para propiciar que se abra. Evitar presionar por qué se va a sentir acorralado y huir.

El Impaciente: Los detalles no le interesan a este cliente, lo que busca son soluciones. En este caso de no recibirlas pensara que el vendedor es incompetente. Con este cliente es vital brindarle una solución inmediata y fácil. Evitar explicarle mucho porque él se va a desesperar.

El Preguntón: Por el contrario, este cliente quiere saber todos los detalles, y hace muchas preguntas. Hay que darle la información que pide para que sienta confianza en el vendedor, a su vez orientarlo a escoger la mejor opción.

El Objetivo: ser simpático no significa nada para este cliente. Viene preparado con información del producto y espera mucho a cerca del vendedor quien debe superar sus expectativas e informarle más allá de lo que ha investigado previamente.

El Coqueto: Trata a obtener beneficios extra a partir de coqueto. Hay que tener mucho tacto con esta persona. Evitar hacer broma con este tipo de cliente puesto que lo interpretara de forma equivocada.

El Indeciso: Le toma mucho tiempo decidir qué quiere. Tiende a desesperar al vendedor porque no se decide. Necesita que lo guíen puesto que tiene miedo a equivocarse. Se requiere ser paciente y amable. Si se le presiona demasiado este tipo de cliente se retirará sin comprar nada.

El Ofensivo: Se siente superior a los demás, si no se le da lo que quiere tiende a insultar y hacer sentir mal al vendedor. En estos casos lo mejor es guardar la calma y no contestarle y no ponerse a su nivel por que puede llevar a una pelea muy fuerte. Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad, S.A.

El Ebrio: Dependiendo de la naturaleza del negocio puede darse o no este tipo de cliente. En restaurante y bares es muy común tener que lidiar con ellos. Con el cliente ebrio

no se le puede llevar la contraria o se pondría violento. Lo más recomendable es ser firme y a la vez amable para evitar cualquier conflicto

3.15 importancia del servicio al cliente

Raymond Joabar, vicepresidente ejecutivo de American Express, manifestó que "El servicio es una ventaja competitiva cada vez más importante para las empresas, tanto grandes como pequeñas, que facilitan los negocios y priorizan las necesidades de sus clientes".

Plantea que es, además, un enfoque bastante estratégico en términos comerciales, considerando que 7 de cada 10 consumidores estadounidenses están dispuestos a gastar más dinero para hacer negocios con una empresa que ofrece un excelente servicio.

3.16. Elementos que componen y hacen posible la prestación del servicio.

a. El cliente

Es indispensable para que pueda darse el servicio al cliente. No es un elemento sobre el cual la empresa tenga control directo desde el interior, pero al ser la razón de ser de este proceso, es importante que todo lo que se haga esté basado en el profundo conocimiento de sus necesidades y expectativas.

En el caso de las empresas de servicios, el cliente tiene además un rol de coproductor y es en parte, responsable del resultado. El estudio sobre tendencias globales de marketing de Deloitte, presenta al cliente desde un rol más participativo. Libera el poder del cliente como defensor de la marca, y los consumidores se convierten en los "medios" de la marca.

Deloitte, presenta un modelo gráfico o espectro visual que representa las etapas que recorren las marcas en el proceso de involucrar al cliente en sus negocios. De acuerdo con los objetivos, va desde la información del cliente hasta la creación conjunta completa y el modelo de "cliente como marca".

Etapas 1: algunas empresas, se enfocan en la información para el entendimiento de sus clientes, por lo cual la estrategia básica consiste en recopilar y recolectar información. Pueden hacer uso de diferentes medios como redes sociales, sitios web y de la interacción

directa con productos y servicios. Esta estrategia requiere un software apropiado para la recolección de los datos.

Etapa 2: esta etapa está vinculada con el compromiso. Los clientes se involucran en nombre de la marca para informar y apoyar a otros usuarios en diferentes etapas del ciclo de vida del producto, en ocasiones con contenido generado por ellos mismos.

Etapa 3: en la co-creación, las marcas involucran al cliente desde las etapas de diseño y desarrollo del producto. Va más allá de compartir experiencias e ideas.

Etapa 4: el cliente como marca, se refiere al nivel más alto del espectro, desde el cual la participación es a gran escala, al punto de actuar como parte de la marca. Un ejemplo citado por este estudio es Airbnb, una plataforma donde el cliente tiene la doble función, como marca y como consumidor.

En general, no hay una estrategia buena y una mala, todo depende de las necesidades de la empresa, de sus objetivos y de su alcance. Es importante conocerlos y analizar desde la realidad de la empresa, cuál es la mejor estrategia para involucrar al cliente en su viaje y aprovechar su participación al máximo.

b. Podcast | Clientes (in)felices

Hablemos de lo mejor y lo peor del servicio y la experiencia del cliente en Latinoamérica

c. El producto o servicio

El elemento de servicio al cliente de producto o servicio se refiere a las características del bien o servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Por ejemplo, la calidad, el precio, las especificaciones técnicas, la cantidad, entre otras.

Se dice que es el elemento básico, porque sin él no tendría sentido la relación con el cliente, es el motivo principal de la interacción. Sin embargo, esto no implica que sea el criterio más importante para el cliente.

Las **exigencias del cliente han cambiado** y ahora, casi se da por hecho que el producto debe ser de buena calidad. Es indispensable cumplir con este elemento, pero si la empresa sólo cumple con este, estaría haciendo lo mínimo.

f. **Los procedimientos**

Este elemento se refiere a todo aquello que hace posible el acceso del cliente a los productos o servicios de la empresa.

Los procedimientos están asociados a los **canales de atención al cliente e interacción con la empresa**, medios de pago habilitados, disponibilidad y tiempos de respuesta.

De acuerdo con Forrester, el 66% de los adultos dice que lo más importante que puede hacer una empresa para ofrecer una buena experiencia a sus clientes en línea es valorar su tiempo.

e. **Las instalaciones**

Está conformado por todo aquello que tenga influencia en el espacio (físico o virtual) donde tiene lugar la prestación del servicio.

Por ejemplo, si hablamos de un punto de venta, este elemento incluye aspectos como las vías de acceso, la posibilidad para estacionar, la ubicación, la iluminación, la ventilación, la amplitud del lugar, la seguridad, la disposición de los productos, entre muchos otros aspectos que el marketing define como merchandising.

Cuando se trata de un espacio virtual, algunos aspectos a considerar son, por ejemplo: la velocidad de carga del sitio web, la facilidad de búsqueda, la navegación intuitiva y la capacidad que tiene el sitio para resolver algunos problemas por sí solo.

f. La tecnología

Son todas las herramientas tecnológicas que la empresa pone a disposición del cliente (cuando son para su uso) o en beneficio del cliente (cuando son para uso interno de los empleados, pero generan beneficios para el cliente).

Los objetivos de dichas herramientas pueden ser: facilitar el acceso del cliente, minimizar el esfuerzo y agilizar la gestión de trámites.

g. La información y la comunicación

Hace referencia a la calidad de información que la empresa entrega a sus clientes. Comprende aspectos como la claridad, la cantidad, la veracidad, la oportunidad y los canales de comunicación que la empresa habilite.

De acuerdo con el estudio de omnicanalidad de Zendesk, el 64% de los consumidores dice que espera asistencia en tiempo real, independientemente del canal de servicio al cliente que utilice.

Este elemento cobra especial relevancia, porque incumplir las expectativas del cliente, afecta directamente su satisfacción y KPMG en su estudio, evidencia el importante impacto económico que esto representa para la empresa.

h. El prestador del servicio

Hace referencia al empleado, pero no sólo al vendedor, sino también a todos los representantes de la empresa (empleados o subcontractados para actuar en su nombre) que tengan interacción con el cliente a través de cualquiera de los puntos de contacto.

Es importante que además de la amabilidad y el respeto, sean considerados aspectos como la responsabilidad, el cumplimiento y la efectividad. Cuando se trata de un contacto físico, también es clave la presentación personal, el aseo y en general, la apariencia agradable del personal.

Otro componente de este elemento es la imagen, que puede ser medida por la reputación, los valores de la marca, el propósito y demás aspectos asociados a la marca.

Siendo consecuentes, las empresas deben invertir en fortalecer los anteriores elementos, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y superar sus expectativas.

g. Valoración de los elementos del servicio al cliente

En una reciente investigación de Zendesk, tras preguntarle a los clientes por los aspectos más importantes de una buena experiencia y los más frustrantes de una mala experiencia, estos fueron los resultados obtenidos:

- Los aspectos más importantes de las buenas experiencias de los clientes
- Los aspectos más frustrantes de una experiencia del cliente de mala calidad.

Analizando las anteriores respuestas, es posible inferir que los elementos más valorados por el cliente están directamente relacionados con la información y la comunicación, el prestador del servicio y la tecnología.

Sin embargo, con las condiciones actuales de competencia y exigencias del cliente, no es posible descuidar ninguno de los elementos. Por ejemplo, aunque la calidad del producto no se evidencie como aspecto crítico para el cliente, esto no quiere decir que no lo sea. En algunos casos, el cliente da por hecho algunos aspectos y no los menciona como importantes, pero en el momento que fallan, pueden tener grandes implicaciones.

Implementar estrategias basadas en estos elementos, ha marcado el éxito de muchas empresas. Conoce algunos casos inspiradores y decídete a mejorar la atención al cliente de tu empresa con Zendesk.

3.17. Especificaciones del puesto de asistente de ventas

Las responsabilidades del asistente de ventas incluyen:

- Garantizar altos niveles de satisfacción del cliente a través de un excelente servicio de ventas.

- Mantener la excelente condición de la tienda y los estándares de comercialización visual.
- Ayudar con el proceso de ventas manteniendo una tienda completamente equipada.
- Determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Recomendar y mostrar artículos que se ajusten a las necesidades del cliente.
- Dar la bienvenida y saludar a los clientes
- Gestionar procesos de punto de venta
- Involucrarse activamente en la recepción de nuevos envíos
- Manténgase actualizado con la información del producto
- Describa con precisión las características y beneficios del producto
- Siga todas las políticas y procedimientos de la empresa.

3.17.1 El asistente de ventas

Es un perfil al que muchas empresas aún no han sabido sacar partido. Sin embargo, para muchos expertos los asistentes o auxiliares de ventas son una figura tan importante en un negocio como una jefa de equipo comercial o una gerencia.

Con una formación adecuada, y sobre todo unas funciones bien definidas en la empresa, el asistente de ventas puede marcar la diferencia en los resultados del mes.

3.17.2 Personas que pueden trabajar como asistente de ventas.

Buena pregunta. ¿Quién puede trabajar como comercial? Cualquiera... siempre que reúna cualidades y disposición. En el caso de los asistentes de ventas podemos responder lo mismo. *Cualquiera puede trabajar como asistente de ventas si reúne unas habilidades básicas*. Sobre todo, debemos tener en cuenta que se puede desarrollar una carrera como

asistente de ventas. Para ello, las auxiliares de ventas deben formar parte de nuestra política de empresa y en los incentivos. Exactamente a la misma altura que cualquier vendedor.

- **Habilidades sociales y comunicación.** Al igual que las comerciales, los asistentes de ventas deben saber comunicarse. Con los clientes, pero también con el equipo.
- **Formación en producto.** Aquí es donde se nota la disposición de nuestra empresa para con los asistentes de ventas. Un auxiliar de ventas debe conocer el producto que vendemos. También debe conocer a los clientes y tener actitud de servicio comercial.
- **Aptitud para la contabilidad básica.** No tanto para llevar las cuentas como para agilizar éstas. Hay que saber interpretar informes, leer estadísticas de ventas, e interpretar todos estos datos correctamente. Los asistentes de ventas, por supuesto, deben tener su propio usuario en el programa de gestión comercial de nuestro negocio.
- **Organización.** Igual que las buenas administrativas, los buenos asistentes de ventas son organizados. El equipo comercial va a apoyarse en ellos para las tareas organizativas del día a día, sobre todo si las vendedoras tienen que hacer visitas y van a pasar poco tiempo en la oficina.

Algunos asistentes de ventas son formados en habilidades de apoyo a gerencia, como pueden ser idiomas o protocolo. Todo esto viene en función de los perfiles de cliente y del mercado en que se mueva nuestra empresa. De lo que no hay duda es de que los auxiliares de venta son un perfil necesario para cualquier equipo comercial que tenga ganas de crecer.

IV. Operacionalización de Variables:

Objetivo Especifico	Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
1.Describir el procedimiento que rige el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.	1. Procedimiento de reclutamiento, Selección y contratación aplicado al puesto de Asistente de Ventas. 1.1 Especificaciones del puesto de asistente de ventas	Procedimiento, RAE, 1. m. Acción de proceder. 2. m. Método de ejecutar algunas cosas. Procedimiento, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. (Definicion.de, Copyright © 2008-2022) La selección de personal de una empresa se refiere al conjunto de acciones con las que una organización elige a un número fijo de solicitantes de entre los que han solicitado las vacantes. (Factorial, 2024) Contratación son: “lineamientos que deben seguir para atraer a los candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos vacantes de la organización, así como	Procedimientos actuales sobre la forma en que se recluta, selecciona y contrata en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.	2.1 Resultados de reclutamiento y selección 2.1.2. Estructura procedimental, descripción narrativa de los procedimientos.	Entrevista Manual de reclutamiento.

		ingresar a aquellos que demuestren contar con el perfil idóneo para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia". (Chiavenato, 1998)			
2. Identificar las causas que provocan el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.	1. Funcionamiento del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación al aplicarse al puesto de Asistente de Ventas.	Es un conjunto de procedimientos utilizados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad.	Mecanismo por seguir por parte del área de recursos humanos para contratar a un candidato en un puesto vacante y contratación.	1.1 índice de rotación 1.2 Tiempo promedio para llenar las vacantes. 1.3 índice de candidatos rechazados 1.4 Retroalimentación de candidatos y empleados 1.5 Análisis de entrevistas. 1.6 Desempeño de los contratados.	Encuesta
3. Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de	Propuesta de Proceso de reclutamiento, Selección y contratación aplicado al puesto de	Consiste en la elección de los profesionales que han de ocupar los puestos vacantes en la empresa	Es la elección del candidato competente al puesto vacante de la empresa.	1.1 Coaching de medición de calidad y cumplimiento en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Encuesta/Entrevista

asistente de ventas en la Empresa Social S.A.	Asistente de Ventas.			1.2 Evaluaciones Trimestrales del personal de la Oficina	
				1.3 Informes Mensuales del cumplimiento de metas de la Oficina	

V. Diseño Metodológico;

La formulación del marco metodológico en una investigación es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador. Respaldo por el criterio de expertos en la temática, sirviendo para responder al “como” de la investigación.

Se expone el tipo de datos que se requiere buscar para dar respuesta a los objetivos, así como la debida descripción de los diferentes métodos y técnicas que se emplearan para obtener la información necesaria. Al elegir este tipo de estudio, refiere Her Martins, F (2010) el investigador utiliza documentos, recopila, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

La presente investigación tiene un alto contenido de trabajo de campo la cual, Según Arias (2012), se define como aquella cuyos datos son recolectados “de la realidad donde ocurren los hechos”, que en el caso de la presente investigación es en la empresa SORIAL S.A en Nicaragua, específicamente en el puesto de asistente de ventas.

5.1. Enfoque de la investigación;

El enfoque de la investigación es un plan y un procedimiento que consta de los pasos de las hipótesis generales a los métodos detallados de recogida, análisis e interpretación de

datos. El enfoque de la investigación se divide esencialmente en dos categorías: el enfoque de la recogida de datos y el enfoque del análisis o razonamiento de los datos.

Investigación Cuantitativa;

La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005)

Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

Investigación Cualitativa;

La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable.

Luego, la principal interrogante epistemológica que se plantea este tipo de investigación se orienta a cuestionar el conocimiento objetivo de la “realidad” que estudia, en tanto los relatos y el comportamiento se expresan sobre la base de lo que cada sujeto conoce a partir de su experiencia subjetiva del y con el mundo. En esta línea, la perspectiva Constructivista Radical de la investigación cualitativa instala la idea de la imposibilidad de un conocimiento objetivo de la “realidad”, puesto que “todo acto de conocimiento implica una intervención activa de la persona que observa, que se convierte así, en “constructor” de la realidad que percibe y no un receptor pasivo de estímulos externos” (Von Glasersfeld, 2013).

Investigación Mixta;

Surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos de una manera holística. Aquí el investigador utiliza técnicas de los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Para Hernández, Fernández y Batista (2010), la investigación mixta no tiene como meta remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales

Partiendo de las definiciones anteriores es posible afirmar que el enfoque de la presente investigación es Mixta, ya que se busca describir, producir datos descriptivos, comprobar, predecir los fenómenos y probar teorías, que específicamente tienen que ver con las mejoras al proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A en Nicaragua, además que al aplicar encuestas nos lleva a una medición cuantitativa, a como lo afirma Hernández Sampieri (2014) en este tipo de investigación se recolectan datos con instrumentos estandarizados.

Es una investigación mixta, ya que se analizarán variables tanto cualitativas y cuantitativas, tiene un paradigma constructivista ya que se trata de interpretar las experiencias de los trabajadores en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa SORIAL S.A. para plantear un plan de mejora a futuro.

5.2 Tipo de Investigación:

Investigación de alcance de corte transversal:

Según Hernández Sampieri (2003), un estudio transversal consiste en un método de obtención de datos que perdura solo un momento, en un único tiempo. Su objetivo es describir las variables y sus efectos en las interrelaciones.

La presente investigación entonces es de corte transversal ya que se realizará el estudio en el periodo 2023 en el área de ventas de la empresa SORIAL S.A.

Según Trajales (2000) Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación de los cuales surgen los diversos tipos de investigaciones que se realizan y son: Histórica, Descriptiva, Experimental.

La investigación descriptiva, según se mencionó, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predictivos, De Conjuntos, De Correlación.

Por lo que la presente investigación es de tipo Mixta, ya que se trabaja sobre la realidad de los hechos y se presentará una interpretación correcta a través del correcto uso de instrumentos como la entrevista y la encuesta, la presente investigación describe la situación de la empresa SORIAL S.A en el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de venta de dicha empresa en el año 2023.

5.3. Población y Muestra.

5.3.1 Población.

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros", "la población de estudios es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formara el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados" (Arias, J et al 2016).

Para Hernández Sampieri (2015) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a

estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En la presente investigación la población está compuesta por el área de ventas de la empresa SORIAL S.A que cuenta con 4 colaboradores lo cuales son El Gerente de Ventas, dos vendedoras y la Asistente de Ventas, por lo que se puede cubrir el cien por ciento del área de estudio y así poder ofrecer una correcta descripción del fenómeno.

Así mismo se tomará en cuenta a los estudiantes de la maestría en dirección y gestión del talento humano de este año, ya que como conocedores sobre la materia pueden aportar ideas para el plan de mejora que se podrá implementar en SORIAL S.A, siendo un total de 30 estudiantes.

5.3.2. Muestra:

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.

Muestreo es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población", es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población (Ochoa, 2015).

Por lo que para resulta muy importante determinar el tamaño de la muestra que se desarrollará a continuación;

1. Tamaño de la muestra La tendencia de los investigadores de la comunicación es querer aplicar una fórmula que les indique cuál será el número de personas a encuestar o a entrevistar. Lo que se hará en esta parte es ver algunas consideraciones para que el investigador tome en cuenta:

El tipo de muestreo en la presente investigación es por conveniencia: Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra. (Jordi Casal & Enric Mateu, 2003).

Por lo que se tomará en cuenta a todos los involucrados en el área de ventas, así también a los estudiantes de la Maestría en dirección y gestión del talento humano de este año.

Alcance: La empresa SORIAL S.A.

Tiempo: 2023

Elementos: Todos los colaboradores del área de venta de la empresa SORIAL S.A

Unidades de muestreo: Todos los colaboradores del área de venta de la empresa SORIAL S.A que en total son 4.

Tipos de muestreo:

Se dividen en dos grupos, el probabilístico y el no probabilístico:

Muestreo probabilístico: Es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. "Cada uno de los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados", es eficiente, preciso y aseguran la representatividad de la muestra extraída. Parra, V (2017).

Muestreo por conveniencia es el que se utilizó en la presente investigación, se consideró utilizar este tipo de muestreo en la presente investigación debido a que el área de venta de la empresa SORIAL S.A es pequeña, ya que consta de 4 personas, por lo que permite fácilmente examinar a la población en su totalidad.

Así mismo a mi otra población de estudio que son los compañeros de la presente Maestría realizaré el mismo tipo de muestreo por conveniencia.

5.4. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:

Cuando se realiza un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, donde método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar la investigación, además el uso de técnicas de recolección de información es una etapa donde se inspecciona y se transforman los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones y apoyo a la toma de decisiones, Hernández Mendoza, S., & Duana Ávila, D. (2020).

5.4.1. Fuentes de información;

Para la presente investigación se utilizaron fuentes de información del tipo primario y secundarias.

Según Hernández Sampieri (2015), una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Encontraré diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que realizaré.

Fuentes primarias:

El investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias, de las fuentes primarias el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora, estas fuentes constituyen elementos básicos de la información.

Fuentes secundarias:

El investigador recurre también a fuentes secundarias, es decir la información que proporcionan las personas que no observaron directamente la situación. Estos datos se encuentran en enciclopedias, diarios, revistas, publicaciones periódicas y otros materiales (Rodríguez, Ernesto, 2005).

Las fuentes primarias se van a obtener aplicando entrevistas al personal del área de ventas de la empresa SORIAL S.A.

Las fuentes secundarias las voy a obtener de fuentes bibliográficas; de textos, trabajos o tesis realizados sobre temas relacionados, documentos y páginas Web de relevancia académica.

Una vez obtenido los resultados de los datos haré un análisis integrador para poder presentarlos de forma sistemática, precisa y clara, los cuales serán los sustentos a los objetivos planteados de previo a la presente investigación.

5.5. Técnica:

5.5.1. La entrevista:

La entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. Ahora bien, sería recomendable complementarla con otras técnicas tales como la observación participante y los grupos de discusión para darle auténtica validez, Murillo, J (2006).

Debido a los avances tecnológicos la entrevista ha dejado de solo ser una técnica eminentemente directa a como lo era antes, por lo que puede ser:

Directa: Ir hacia la persona y hacerle las preguntas de forma verbal, y anotar o grabar la información que el entrevistado conceda.

Indirectamente: La entrevista puede ser realizada por; vía telefónica, chat o video llamada.

Las entrevistas aplicadas en la presente investigación van dirigida al personal clave del área de ventas de la empresa SORIAL S.A, los que me proporcionarán información valiosa sobre el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas.

5.5.2. Encuesta:

Las encuestas son técnicas de investigación que se utilizan para la recolección de datos mayormente utilizados como cuestionarios en una muestra de la población. El objetivo de la encuesta es recopilar información acerca de las opiniones de las personas sobre un tema determinado. Al mismo tiempo, una encuesta puede relevar información pertinente acerca de las actitudes y comportamiento del segmento de personas encuestados. (Arias R., 2014)

- Encuesta descriptiva: Su objetivo es obtener información sobre una situación presente. Es decir, buscan obtener datos relevantes sobre las actitudes o problemas de la población en el momento en el que se realiza la encuesta.
- Encuesta analítica: En este caso, las encuestas analíticas no buscan describir un problema actual, sino estudiarlo y analizarlo para encontrar una solución.

En la presente investigación tomando en cuenta los conceptos previos se considera cómo la más acertadas para la investigación la de tipo descriptiva, ya que esta se encarga de conocer la problemática que existe entre la población estudiada. Será dirigida a los compañeros de clase de la maestría, ya que tienen conocimientos sobre recursos humanos, los procesos de contratación, selección y contratación y podrán también sugerir sobre mejoras en dichos procesos.

5.6. Métodos de análisis y procesamientos de Datos

Existen varios instrumentos y técnicas utilizadas para el análisis de datos, que permiten extraer información, identificar patrones y tendencias, y obtener conclusiones significativas a partir de los datos recopilados. Mendiola (2017).

Según Tamayo y Tamayo (2004) en este punto se maneja el procesamiento de datos, una vez recopilados por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario matemáticamente, ya que su clasificación y tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas, a su vez dicho autor cita a Arias, quien

reafirma que los datos deben de ser analizados, comparados y presentados de manera que realmente lleven a la confirmación o rechazo de la hipótesis.

Una de las técnicas para el procesamiento de datos es la codificación que según Tamayo y Tamayo (2004), es el procedimiento técnico mediante el cual los resultados son categorizados. También afirma que codificar es clasificar todos los datos con base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación. Otra técnica conocida es la tabulación, la cual es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.

Por lo que la presente investigación estará formada por:

- Estadística descriptiva: La estadística descriptiva se utiliza para resumir y describir los datos de manera cuantitativa. Esto incluye medidas de tendencia central (como la media, la mediana y la moda) y medidas de dispersión (como la desviación estándar y el rango).
- Análisis cualitativo: El análisis cualitativo implica el examen y la interpretación de datos cualitativos, como entrevistas, transcripciones o registros observacionales. Implica el proceso de codificación, categorización y búsqueda de temas y patrones emergentes en los datos.

Análisis de entrevista de datos cualitativos a través de matriz;

Se propone realizar la entrevista de manera presencial, pero si la entrevista se llegase a realizar a través de grabación, ya sea por audio o por video es recomendable transcribirla para poder analizarla mejor.

Luego se analizarán las respuestas y se tratara de identificar las partes más importantes que dan respuestas a los objetivos o variables, aquí se puede sombrear lo que considero importante y que me dan respuesta a lo expuesto anteriormente.

Una vez hecho esto, se puede categorizar las variables, las que más se repitan a través del análisis y para mejor análisis se les puede asignar siglas o colores para que se haga más fácil su identificación y análisis.

En el caso de mi investigación tomaré como ejemplo mi segundo objetivo específico; “Identificar las causas que provocan el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa Sorial S.A.”, aquí categorizaré las variables que pueden ser de Debilidades y Fortalezas en el proceso de reclutamiento, se les asignará unas siglas y se anotaran en el cuadro las respuestas de cada uno de los entrevistados; ver cuadro en anexos B.1.

- Para analizar cuantitativamente los datos a como lo afirma Hernández Sampieri (2014), una vez que los datos han sido codificados, transferidos a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores el investigador procede a analizarlos, en la actualidad el análisis se lleva a cabo por computadora, uno de los programas más conocidos es el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), desarrollado en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos y actualmente es propiedad de IBM®.
- Gráficos y visualizaciones: Los gráficos y visualizaciones permiten representar los datos de manera visual para facilitar su comprensión y detección de patrones. Algunos ejemplos comunes incluyen gráficos de barras, gráficos de líneas, gráficos circulares, diagramas de dispersión e histogramas, utilizaré los datos de la encuesta que se aplicará a compañeros estudiantes de la maestría para generar los gráficos, tomaré como ejemplo un total de 30 estudiantes, generaré los gráficos de barra a través de Excel (ver anexo B.2) y tomaré como ejemplo las preguntas 2 y 3.

VI. Análisis de Resultados:

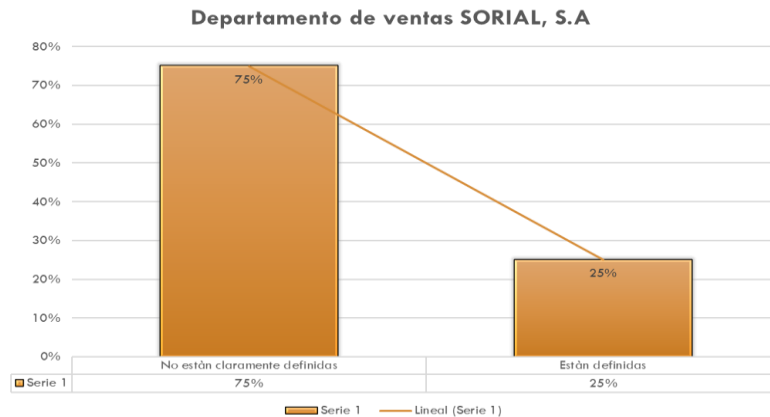
6.1 Funciones del área de venta y especificaciones del puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A de Nicaragua.

Aquí los indicadores son si están o no claramente definidas dichas funciones, atención al cliente, perfil del asistente de ventas.

Los resultados que se presentan en cuanto si están claramente definidas o no las funciones del área de venta y las especificaciones del puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A, fueron recolectado a través de los instrumentos de la encuesta, entrevista, basado en un estudio mixto con diseño cualitativo- cuantitativo.

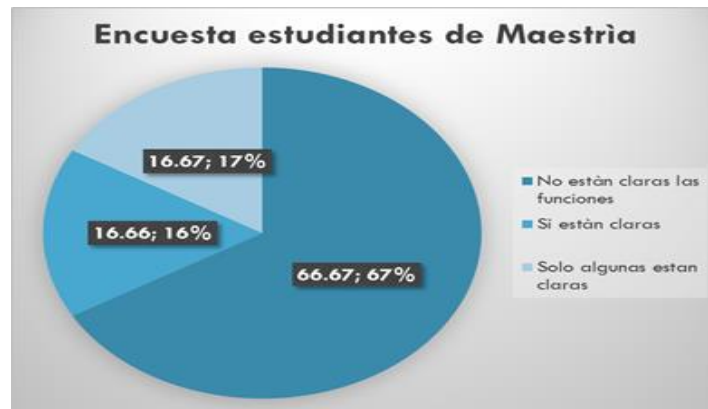
El proceso fue aplicado a una muestra de 12 estudiantes de la Maestría en Dirección y gestión del talento humano del presente año.

La entrevista se aplicó a 4 trabajadores de la empresa SORIAL S.A. que son los que conforman el departamento de ventas en dicha empresa.



De acuerdo a la entrevista aplicada a estos 4 trabajadores, 3 de ellos expresaron que no están claramente definidas estas funciones del área de venta y las especificaciones del puesto de asistente de ventas, solo 1 afirma que algunas de las funciones están definidas, en este mismo sentido la encuesta aplicada a los 12 estudiantes compañeros de maestría, el 66.6

% dice que no están claramente estas funciones, un 16.6% dice que si están claramente definidas y otro 16.6% dice que solo algunas están claramente definidas.



En la observación de los requerimientos o requisitos de contratación, en las páginas de publicidad donde se evidencia las funciones y obligaciones a realizar en cada puesto se pudo observar que no están definidas claramente las funciones para cada puesto.

Por lo anterior podemos decir que existe mala organización o definición de las funciones en estos puestos, que los propios trabajadores no están claros de cuáles son sus funciones y obligaciones, por lo que se dificulta asumir responsabilidades y acciones en los diferentes puestos.

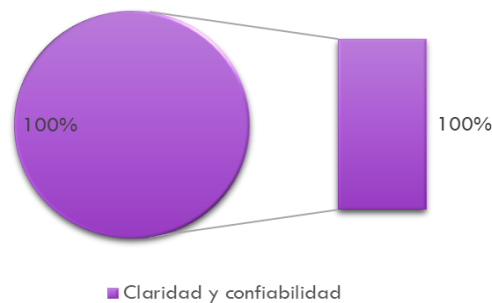
6.2 Causas, debilidades, fortalezas del proceso actual de reclutamiento, selección y contratación al aplicar al puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A de Nicaragua.

Indicadores: Claridad, confiabilidad, rapidez, importancia, pasos del reclutamiento, tipos de reclutamiento.

De acuerdo a la entrevista aplicada a los 4 trabajadores del área de venta de la empresa, los 4 de ellos expresaron que consideran como fortalezas del proceso actual de reclutamiento, selección y contratación; la claridad y confiabilidad, la competitividad y respeto de los pasos del reclutamiento, ninguno mencionó como fortaleza a la rapidez y el nivel interno o externo, así mismo en concordancia a la pregunta número seis que está ligada

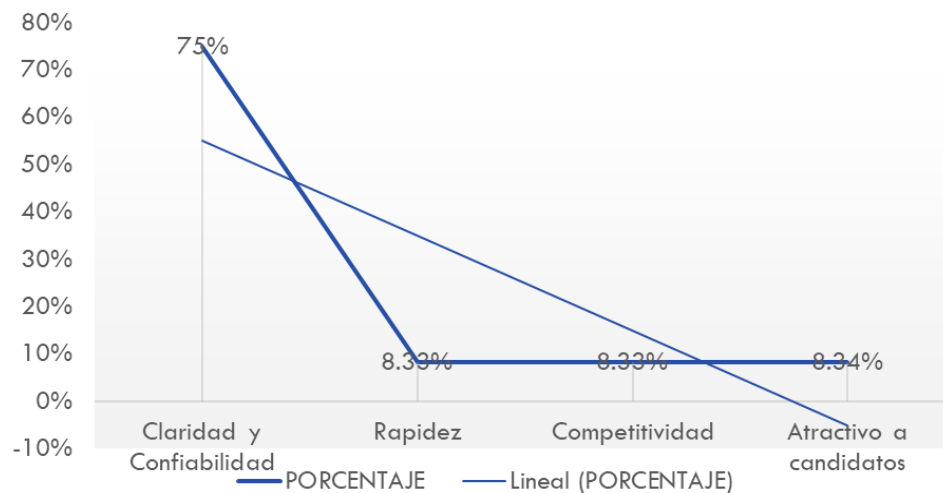
a las debilidades consideran como debilidades en el proceso ; la tardanza en las contrataciones y la selección apresurada de los candidatos.

Encuesta Al Departamento De Ventas SORIAL, S.A



Por su parte la encuesta aplicada a los 12 estudiantes compañeros de maestría, el 75% dice que considera como una de las principales fortalezas la claridad y confiabilidad, un 8.3% dice que la rapidez es una fortaleza, un 8.3% considera a la competitividad una fortaleza y un mismo porcentaje de 8.3% considera como fortaleza lo atractivo a candidatos, ninguno considera que el proceso de la contratación interna o externa sea una fortaleza.

Entrevista a Alumnos de Maestría



Por lo anterior podemos decir que tanto los trabajadores de la empresa como los estudiantes de la maestría consideran como fortalezas en primer lugar la claridad y

confiabilidad, la rapidez, competitividad, lo atractivo a candidatos también ocupan un segundo lugar en las fortalezas del proceso y no consideran el nivel interno o externo como fortaleza, consideran a la tardanza en las contrataciones y selección apresurada de los candidatos como debilidades del proceso.

6.3 Proceso de reclutamiento y selección aplicado al puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A.

Indicadores: Fases de la selección de personal, Métodos de selección, Tipos de selección de personal. (para realizar el plan de mejora, cumpliendo el tercer objetivo de mi investigación)

De acuerdo a la entrevista aplicada a los 4 trabajadores del área de venta de la empresa, los 4 de ellos expresaron que consideran que existe mal funcionamiento en todo el proceso, pero sobre todo en el proceso de reclutamiento, que es el primer proceso y de gran relevancia ya que de este dependen los demás procesos, así mismo en este mismo sentido en la pregunta número 5 expresaron los 4 trabajadores que esta es el área con más debilidades y que se debe de mejorar, sugieren que se debe de tomar en cuenta como plan de mejora; mejorar los salarios, oportunidades de crecimiento profesional y capacitaciones continuas.



En este mismo sentido encontramos similitudes en las respuestas de la encuesta aplicada a los 12 estudiantes compañeros de maestría, el 91.66% considera al proceso de reclutamiento como el proceso en que el área de recursos humanos debe de tener más cuidado y hacer más énfasis, solamente un 8.3% consideró también al proceso de selección, mientras que ninguno consideró al proceso de contratación o a todo el proceso.

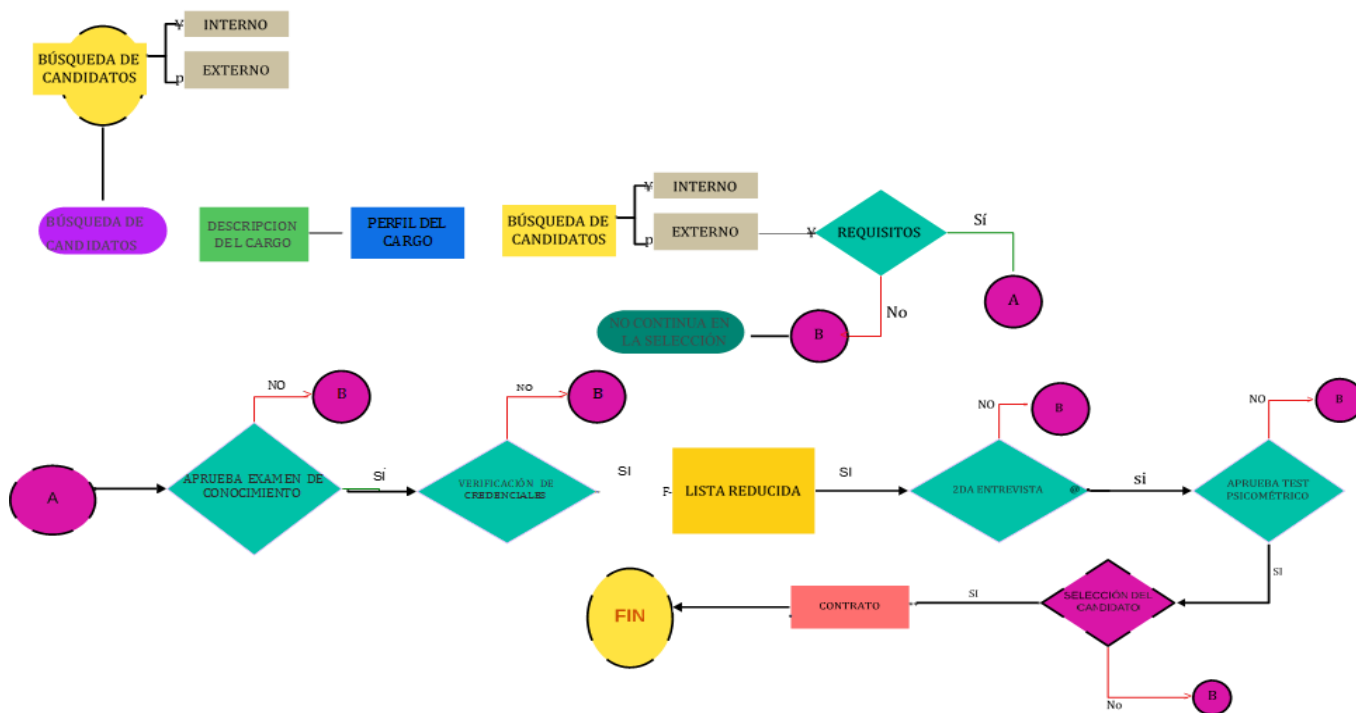
Por lo anterior se puede decir que tanto los trabajadores de la empresa como los estudiantes de la maestría consideran al

proceso de reclutamiento el más importante en todo el proceso, que es ahí donde existen la mayoría de problemas y debilidades y que de este depende el correcto funcionamiento de todo el proceso en si, por lo que el plan de mejora debe de centrarse más en esta área, también sugieren los trabajadores que se debe de incluir en el plan de mejora; mejorar los salarios, ofrecer crecimiento profesional y capacitaciones continuas, los estudiantes también en un menor porcentaje sugieren que se debe hacer énfasis o tomarle la debida importancia al proceso de selección.

Una vez expuestos los resultados encontrados en el siguiente acápite abordaré la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Empresa SORIAL, SA, a través de la explicación detallada de un flujograma.

7. Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Empresa SORIAL, SA.

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SORIAL, SA.



El presente flujograma describe la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa SORIAL, SA. Aquí se detalla las etapas del proceso, desde la búsqueda del candidato hasta la selección del candidato.

Se establece un flujo que incluye evaluaciones de conocimientos, verificación de credenciales, pruebas psicométricas y entrevistas.

Aquí se establece entonces la importancia de implementar este proceso o esta propuesta de mejora con respecto al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que tiene actualmente la empresa SORIAL S.A.

Se considera muy importante que primero a nivel organizativo se cree un departamento de Recursos Humanos, ya que actualmente no existe en la empresa SORIAL S.A, por lo que debe de ser este departamento el que aplique esta propuesta y así mismo le dé el seguimiento debido, ya que es fundamental que exista una planeación previa a la publicación de la vacante en la cual se defina una descripción del puesto.

Etapas:

1. Búsqueda de candidatos:

Se busca tanto interna como externamente a posibles candidatos que cumplan con el perfil requerido.

Esta búsqueda de candidatos puede ser de forma presencial o a través de páginas web, que a como pude contactar actualmente en la empresa se está utilizando la búsqueda en páginas web.

2. Descripción del Cargo:

O job description en términos anglosajones, es una herramienta propia del área de Recursos humanos, una vez más se puede notar la necesidad e importancia de crear este departamento en SORIAL S.A.

La descripción de puestos es una práctica que consiste en poner en papel o describir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo incluidos en nuestro profesiograma, detallando (Pérez, 2015):

- La misión y el objetivo que persiguen de acuerdo a nuestra estrategia de empresa.
- Los conocimientos, cualidades personales, características, habilidades y actitudes que deberán aportar a las personas que ocupen el cargo.

Esta y la siguiente etapa que es la de Perfil de cargo, son en donde más se encuentran problemas actuales de la empresa SORIAL S.A, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, es necesario recordar que la entrevista se aplicó a 4 trabajadores de la empresa SORIAL S.A, que son los que conforman el departamento de ventas en dicha empresa.

De acuerdo a la entrevista aplicada a estos 4 trabajadores, 3 de ellos expresaron que no están claramente definidas estas funciones del área de venta y las especificaciones del puesto de asistente de ventas, solo 1 afirma que algunas de las funciones están definidas, en este mismo sentido la encuesta aplicada a los 12 estudiantes compañeros de maestría, el 66.6 % dice que no están claramente estas funciones, un 16.6% dice que si están claramente definidas y otro 16.6% dice que solo algunas están claramente definidas.

Así mismo, en la observación de los requerimientos o requisitos de contratación, en las páginas de publicidad donde se evidencia las funciones y obligaciones a realizar en cada puesto se puede observar que no están definidas claramente las funciones para cada puesto.

Actualmente en la empresa SORIAL S.A, según los resultados obtenidos, se puede decir que existe mala organización o definición de las funciones en estos puestos, que los propios trabajadores no están claros de cuáles son sus funciones y obligaciones, por lo que se dificulta asumir responsabilidades y acciones en los diferentes puestos.

Esto refuerza la importancia de esta propuesta de mejora y hacer énfasis en estas dos etapas que es donde se ha evidenciado bastantes errores en el proceso y por ende hay oportunidad de mejorar.

3. Perfil del Cargo:

Se establecen las competencias, habilidades y experiencia necesarias para el candidato ideal.

El perfil de puestos es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo

Este tipo de método permite que se pueda responder a que hace, como se hace y para que se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, cuáles son las condiciones y la cultura institucional.

A la hora de elegir al candidato se tienen en cuenta tanto el nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad que mejor se ajusten con el puesto vacante. (Pérez, 2015).

A como se afirma en la etapa anterior, aquí hay oportunidades de mejorar, ya que actualmente existe excesiva rotación de personal o no hay estabilidad en el puesto de asistente de ventas, estos problemas están relacionados al nivel de estudios o preparación de los candidatos que llegan a ser contratados, por lo que también está relacionado con la etapa de contratación y lo abordaré en su etapa correspondiente.

4. Búsqueda de Candidatos o elección de candidatos:

Habiendo realizado la primera búsqueda de candidatos, así como la descripción del cargo y el perfil del cargo, se realizará la elección de los candidatos, tomando en cuenta si cumplen o no los requisitos del cargo y el perfil del cargo, si cumplen seguirán con la fase de reclutamiento (candidatos A), si no pues no serán tomados en cuenta para continuar en el proceso de selección (candidatos B).

En esta segunda etapa de evaluación o selección de candidatos a como se presenta en el flujograma se pueden seleccionar candidatos:

- Internos: Se evalúan sus habilidades y experiencia para determinar si cumplen con los requisitos.

- Externos: Se revisa su currículum vitae y se les evalúa en base al perfil establecido.

5.Examen de conocimiento:

A los candidatos (A) que cumplieron con los requisitos, se les aplicaran un examen de conocimientos.

Las pruebas de conocimiento son herramientas diseñadas para medir las habilidades específicas de un candidato, más allá de lo que un currículum puede revelar.

Estas pruebas pueden ser técnicas o pruebas de resolución de problemas

Las pruebas de conocimiento no son solo evaluaciones, son el faro que guía a las empresas hacia la selección de personal idóneo. Al comprender la variedad de pruebas y su aplicación estratégica, las organizaciones pueden elevar su proceso de selección a nuevas alturas, garantizando un equipo talentoso y preparado para los desafíos del futuro. (Psigma Corp, 2023).

Después de aplicada la prueba de conocimiento, si aprueban (candidatos A) pasarán a la siguiente etapa, si no (candidatos B) no seguirán en el proceso.

6. Verificación de Credenciales:

Se realiza la verificación de referencias laborales, certificados académicos u otros documentos relevantes.

Una comprobación de los antecedentes de un candidato es un proceso de verificación de la exactitud de la información facilitada por un candidato a un puesto de trabajo en su solicitud, currículum, o durante el proceso de entrevista.

El proceso puede incluir la verificación de la educación y el historial laboral, la comprobación de los antecedentes penales, la búsqueda de cualquier cobertura negativa en los medios de comunicación y la confirmación de las licencias y certificaciones profesionales. (Manatal, 2024).

Una vez verificados las credenciales, los candidatos que en verdad se les pudo verificar (candidatos A) pasaran a la siguiente etapa, los que no (candidatos B) no continuaran en el proceso de selección.

7. Lista Reducida:

Los candidatos que pasen las evaluaciones anteriores conformarán una lista reducida para continuar en el proceso.

8. Segunda Entrevista:

Si aprueban la etapa anterior, los candidatos serán entrevistados nuevamente para profundizar en su idoneidad para el cargo.

Si aprueban (candidatos A) continuarán en el proceso, los que no aprueben (candidatos B) no seguirán en el proceso.

9. Prueba Psicométrica:

Los candidatos realizan pruebas psicométricas para evaluar aptitudes y personalidad relacionadas con el puesto.

Cuando se trata de contratar, las pruebas psicométricas se pueden usar para medir una variedad de habilidades y atributos, desde el razonamiento crítico, la habilidad verbal y matemática hasta la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales, como la comunicación y la gestión del tiempo. (The adecco group, 2023).

Esta etapa en la propuesta es muy importante para eliminar el sesgo en las contrataciones y va a ayudar aún más en contratar al candidato idóneo para el puesto.

Si el candidato pasa la prueba psicométrica (candidato A) seguirá en el proceso, de lo contrario (candidato B) no seguirá en el proceso.

10. Selección del Candidato:

Es una de las etapas finales, previas a la firma del contrato.

Si un candidato cumple con todos los requisitos solicitados, será seleccionado como potencial contratado (candidato A)

11. Contrato:

Una vez seleccionado, se procede a la formalización del contrato laboral correspondiente.

Esta etapa final es muy importante porque se debe de especificar en el contrato todas sus funciones, obligaciones ya que este es uno de los problemas actuales que tiene la empresa SORIAL S.A en este puesto, este problema se viene dando desde que no se han especificado las funciones y obligaciones del puesto, así mismo el salario ha sido otro de los problemas, los trabajadores se han referido que el salario no es competitivo, que se debe de mejorar, ofrecer crecimiento profesional y capacitaciones continuas.

Por lo que, aunque sea la última etapa, aquí se deben de establecer por escrito todo lo referente a las funciones, obligaciones del trabajador, así mismo su salario, incentivos, capacitaciones y todo lo referente a la relación laboral.

VII. Conclusiones:

1. En lo que respecta al procedimiento que rige el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL S.A se puede concluir que se lleva a cabo el mecanismo, pero no de forma correcta, existen deficiencias y áreas en las que se debe mejorar.
2. Las causas identificadas en el análisis que provoca el mal funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación se encontró: la empresa carece de un departamento de Recursos Humanos lo que provoca que no haya seguimiento en el proceso, que el proceso se realiza, pero de manera deficiente, más en el proceso de reclutamiento, ya que no están claramente definidas las funciones del asistente de ventas, así mismo no está claramente definido el perfil del candidato a asistente de ventas, lo que ocasiona problemas en los demás procesos de selección y contratación para este puesto.
3. Existen deficiencias y errores en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación en el puesto de asistente de ventas que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa.

VIII. Recomendaciones:

1. Se recomienda la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa SORIAL S.A. ya que es el departamento idóneo y necesario para darle el seguimiento correspondiente al proceso de reclutamiento, selección y contratación.
2. Se recomienda mejorar el proceso de reclutamiento, definición de las funciones del asistente de ventas, especificar el perfil que se busca para el puesto de ventas, así como desglosar los requisitos que debe de contar el candidato al puesto de ventas, todo esto con el fin de reclutar, seleccionar y contratar el candidato idóneo para dicho puesto.
3. Se recomienda implementar la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación a un corto plazo para mejorar las áreas o procesos en donde se encontraron deficiencias.

IX. Referencias Bibliográficas:

- Alvarado J. (2011), Proceso de atención al cliente, disponible en: <https://es.scribd.com/document/442170356/ALVARADO-JESSICA-PROCESO-ATENCION-CLIENTE>.
- Arias, J et al. (2016), El protocolo de investigación, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arteaga, C. (2006). *Un acercamiento al estudio de la ética, la moral y los valores Humanos*. La Habana Cuba.
- C, G. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid.
- Campos, B. (1989). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Brasil: Pirámide.
- Chiavenato. (1997). *Como transformar RH*. Brasil.
- Cursalab. (s.f.). <https://cursalab.io/blog/factores-influyen-desempeno-laboral/>. Obtenido de <https://cursalab.io/blog/factores-influyen-desempeno-laboral/>.
- Definición de procedimiento, disponible en: https://definicion.de/derechos-de-autor/#google_vignette
- García, S., & Simón, D. (1997). *El valor de tener valor para dirigir mediante Valores*. España.
- Grupo PYA sobre fortalezas y debilidades <http://blog.grupo-pya.com/fortalezas-debilidades-personales-descubre-cuales-las-tuyas>
- Hernández, R, Metodología de la investigación, sexta edición.
- Hernández, S., & Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>

- Ivancevich, J. (1997). *Gestión, Calidad y competitividad*. España.
- Lacayo & Romero. (2016), sobre el reclutamiento y selección de recursos humanos como elementos claves para el éxito de una organización
- Mercado, E. (2017), Modelo de reclutamiento y selección del personal, disponible en:
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5264/>
- Murillo, J. (2006), Metodología de investigación avanzada, disponible en:
http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?f
- Ochoa, C. (2015), Muestreo: qué es y por qué funciona, disponible en:
<https://scholar.google.es/citations?user=WsJdBPIAAAAJ&hl=es>
- Parra, V. (2017), El arte del muestreo probabilístico y su importancia.
- Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad, S.A. 44
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. México.
- Rodríguez E, Metodología de la investigación, (2005), universidad Juárez Autónoma de tabasco, ISBN 968-5748-66-7.
- Saravia, M. (1989). *El cambio Organizacional*. México.
- SCRIBD. (s.f.). <https://es.scribd.com/doc/212387070/Formato-de-evaluacion-del-desempeno-laboral>. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/212387070/Formato-de-evaluación-del-desempeno-laboral>.
- Unrau, G & Williams, (2005), Econograma: Diseño de un instrumento cualitativo para investigación en ambientes sociales con poca o nula información socioeconómica de base,
- UPP. (2010). *Organigrama, Funciones por puesto de trabajo*. Honduras.

X. ANEXOS:

Anexo A: Instrumentos de recopilación de Información.

A.1: Encuesta dirigidas a compañeros de clase de la Maestría.

Estimado estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la UNAN-MANAGUA (PROCOMIN), la presente encuesta se realiza con fines meramente académicos, con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación que se realizara sobre “Mejoras al proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL. S.A en Nicaragua en el año 2023.

Instrucciones;

Coloque con una **x** en la opción de su preferencia de acuerdo con el planteamiento que se le presenta:

I. Datos generales.

Genero

a. Femenino_____

b. Masculino_____

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con sinceridad;

1. Partiendo que el área de ventas es la encargada de comercialización y el asistente de ventas es el encargado de atención al cliente; ¿Considera necesario que estén claramente definidas las funciones del área de ventas y las especificaciones del puesto de asistente de ventas?

Si_____

No_____

Algunas_____

2. ¿Cuáles de estas características considera como una fortaleza en el proceso de reclutamiento, selección y contratación?:

Claro y confiable_____

rápido_____

competitivo_____

interno o externo_____

atractivo a candidatos potenciales_____

3. ¿En qué proceso o procesos se debe de tener más cuidado por parte del área de Recursos Humanos?

3.1 Proceso de selección_____

3.2 Proceso de reclutamiento_____

3.3 Proceso de contratación_____

3.4 En todo el proceso_____

4. ¿Cuál de los siguientes factores considera que puede causar el mal manejo de los procesos?

4.1 Pocos incentivos económicos para el puesto_____

4.2 Mal funcionamiento del área de Recursos Humanos_____

4.3 Dificultad de escoger el candidato idóneo_____

4.4 Mucha carga de trabajo para el puesto_____

4.5 No hay oportunidad de crecimiento laboral o profesional_____

4.6 El salario no es competitivo_____

5. ¿Cuáles de las siguientes opciones cree que se deben de tomar en cuenta o implementar para un plan de mejora en los procesos de reclutamiento, contratación y selección?

- 5.1 Mejorar el salario para el puesto_____
- 5.2 Mejor desempeño del área de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación_____
- 5.3 Ofrecer crecimiento profesional_____
- 5.4 Ofrecer capacitaciones continuas para el puesto_____

Formato de entrevista:

Estimado entrevistado, soy estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la UNAN-MANAGUA (PROCOMIN), la presente encuesta se realiza con fines meramente académicos, con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación que se realizara sobre “Mejoras al proceso de reclutamiento, selección y contratación que se aplica en el puesto de asistente de ventas en la empresa SORIAL. S.A en Nicaragua en el año 2023.

Instrucciones;

II. Datos generales.

- 3.1.Cargo_____
- 3.2.Área_____
- 3.3.Tiempo de laborar en la institución_____
- 3.4.Genero
 - c. Femenino_____
 - d. Masculino_____

1. ¿Considera que están claramente definidas las funciones del área de ventas y las especificaciones del puesto de asistente de ventas? ¿Por qué?

2. De las siguientes características; claridad y confiabilidad, rapidez, competitividad, interno o externo, respeto a los pasos del proceso de reclutamiento ¿cuáles considera como fortalezas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación?
3. ¿Considera que existe un mal funcionamiento en el proceso de reclutamiento, selección y contratación en el área de ventas?
4. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva conteste; ¿Cuáles son las causas de este mal funcionamiento?
5. ¿Considera que el departamento de recursos humanos debe de mejorar en este proceso de reclutamiento, selección y contratación? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento, selección y contratación?
7. ¿Qué aspectos deben de mejorarse en el proceso de reclutamiento, selección y contratación?
8. ¿Cuáles son sus sugerencias para un plan de mejora en esta área?

B.1 MATRIZ DE CONSOLIDACION DE LA ENTREVISTA.

Análisis de entrevista aplicada a los trabajadores del área de ventas de la empresa SORIAL S.A que cuenta con 4 colaboradores, se tomó en cuenta a forma de ejemplo el segundo objetivo de mi investigación y se copia literal la pregunta a que se refiere;

Pregunta 3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento, selección y contratación?

Categoría	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
Debilidades (D)	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una debilidad	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una debilidad	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una debilidad	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una debilidad
Fortalezas (F)	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una fortaleza	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una fortaleza	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una fortaleza	Se copia íntegramente la respuesta del participante que considero expresa una fortaleza

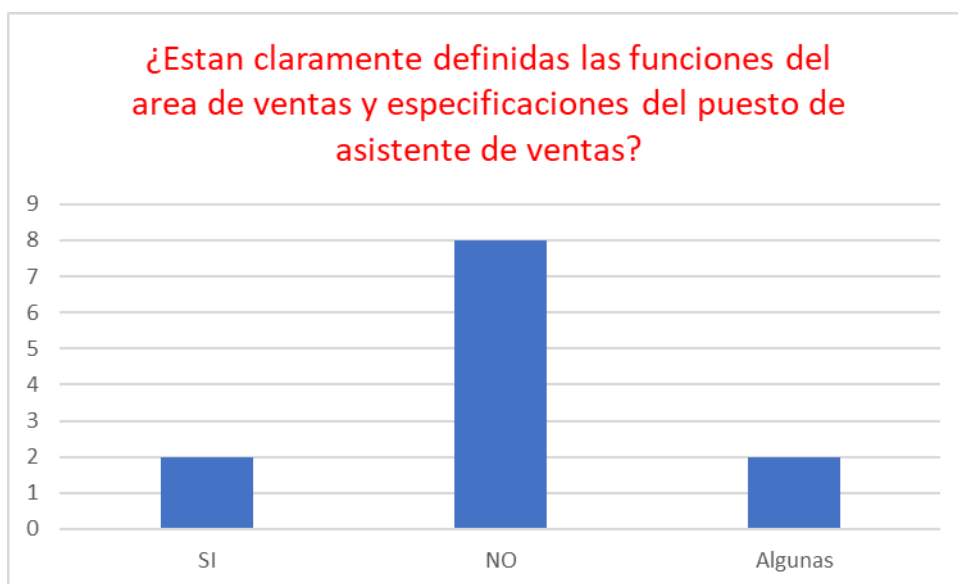
De acuerdo a la entrevista aplicada a los trabajadores del área de ventas de la empresa SORIAL S.A que cuenta con 4 colaboradores, respecto a la pregunta numero 3; las principales debilidades en el proceso son;

1. Tardanza en las contrataciones.
2. Selección apresurada de los candidatos.

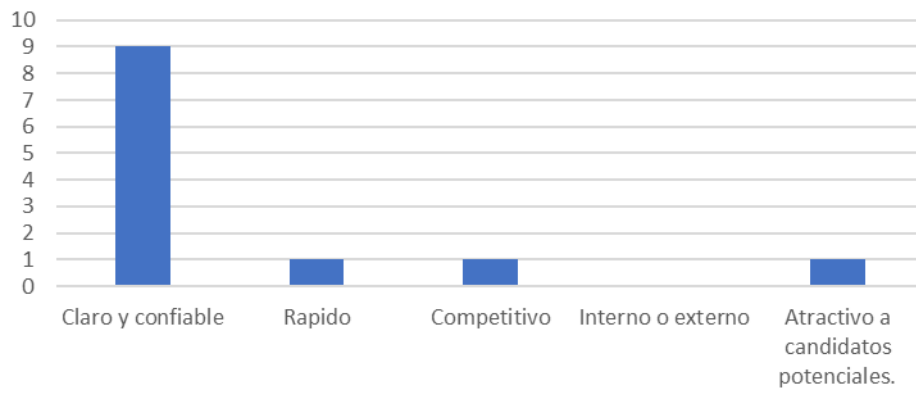
Las principales fortalezas en el proceso son;

1. Organización.
2. Buen uso de las redes sociales para reclutamiento

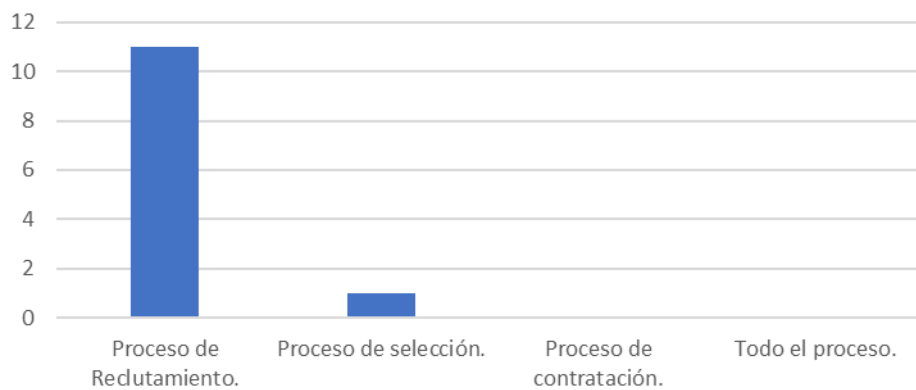
B.2 Grafico de la encuesta aplicada a 12 compañeros de maestría.



¿Cuáles de estas características considera como una fortaleza en el proceso de reclutamiento, selección y contratación?:



¿En qué proceso o procesos se debe de tener más cuidado por parte del área de Recursos Humanos?



¿Cuál de los siguientes factores considera que puede causar el mal manejo de los procesos?

