

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN DEDICADA A OTORGAR BECAS PARCIALES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



**AUTOR: WENDY ALEXANDRA ALQUIJAY SOLIS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022.**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN DEDICADA A OTORGAR BECAS PARCIALES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



Plan de Trabajo para elaboración del Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: Dr. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA**

**AUTOR: WENDY ALEXANDRA ALQUIJAY SOLIS**

**GUATEMALA, 3 DE SEPTIEMBRE DE 2022.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal II: MSC. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal Díaz  
Evaluador: MSc. Nathaly Carolina Juárez

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Wendy Alexandra Alquijay Solis**, con número de carné: **201110952**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_





ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-030-JPFS-2022

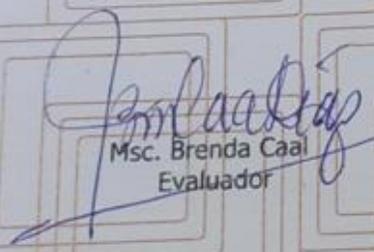
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 15 de octubre de 2022, a las 16:30 - 17:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Wendy Alexandra Alquijay Solis**, carné No 201110952, estudiante de la Maestría Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

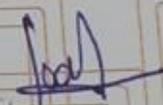
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del Informe final presentado por el sustentante, denominado: **"Elaboración de un plan para el proceso de reclutamiento y selección del personal de una fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **22/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 15 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador

  
Msc. Brenda Caal  
Evaluador

  
Msc. Nathaly Juárez  
Evaluador

  
Licda. Wendy Alexandra Alquijay Solis  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Wendy Alexandra Alquijay Solis**, Carné **201110952** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
<b>Nota final:</b>	<b>83</b>

APROBADO

Guatemala 15 de octubre de 2022.

(F)   
\_\_\_\_\_

MSc. Dr. Alfredo Paz  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **ACTO QUE DEDICO:**

**A Dios:** Por darme la sabiduría, fortaleza y bendecirme para culminar esta meta que tanto soñé.

**A mis padres:** Ovidio Alquijay y Herlinda Solis, por su amor, sus cuidados y apoyo incondicional en cada momento de mi vida, a ustedes les dedico este triunfo.

**A mi abuelo:** Trinidad Alquijay gracias porque sé que se encuentra feliz y orgulloso de mí.

**A mi tía:** Amalia Alquijay gracias por cuidarme siempre.

**A mi Hermana:** Madelin Alquijay y cuñado por ser parte fundamental en mi vida.

**A mis sobrinas:** Que este logro sea un ejemplo para su futuro.

**A mis amigos:** Por su amistad y cariño a lo largo de mi carrera, por apoyarme con mensajes de ánimo y esperanza para alcanzar la meta.

**A la USAC** Por ser mi casa de estudio y darme la oportunidad de superarme profesionalmente, en especial a la facultad de ciencias económicas.

**A los Docentes:** Por su contribución en mi formación académica.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes del estudio .....	1
1.2. Antecedentes del sector .....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Administración de Recursos Humanos .....	10
2.1.1. Importancia de Recursos Humanos .....	10
2.2. Reclutamiento.....	11
2.2.1. Detección de necesidades .....	12
2.2.2. Fuentes de reclutamiento.....	12
2.3. Criterios para reclutamiento .....	16
2.3.1. Descripción del puesto de trabajo .....	16
2.3.2. Costos .....	17
2.3.3. Nivel Jerárquico .....	17
2.3.4. Políticas de la organización .....	17
2.3.5. Perfil de puestos .....	18
2.4. Herramientas actuales disponibles para reclutamiento.....	18
2.5. Selección de Personal .....	19
2.6. Selección y su importancia.....	19
2.6.1. Proceso de selección.....	20
2.7. Tipos de pruebas .....	24
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1. Definición del problema .....	25
3.2. Planteamiento del problema .....	25
3.3. Objetivos.....	25
3.3.1. Objetivo General.....	25
3.3.2. Objetivos Específicos.....	26

3.4.	Delimitación del problema .....	26
3.4.1.	Ámbito geográfico:.....	26
3.4.2.	Ámbito sectorial: .....	26
3.4.3.	Ámbito Personal.....	26
3.4.4.	Ámbito temporal.....	26
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	26
3.5.1.	Método de investigación.....	27
3.5.2.	Alcance de la investigación.....	27
3.5.3.	Tipo de investigación .....	27
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de investigación .....	28
3.6.1.	Bibliográficas .....	28
3.6.2.	De Campo.....	28
3.7.	Población.....	29
3.8.	Resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.....	29
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1	Presentación y análisis de resultados .....	30
4.1.1	Proceso de reclutamiento y selección de personal de la fundación actual. ....	30
4.1.2.	Resultados de cuestionario para el proceso de reclutamiento y selección para personal administrativo de la fundación .....	39
4.1.3.	Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal.....	52
4.2.	Discusión de resultados.....	54
	CONCLUSIONES.....	56
	RECOMENDACIONES .....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	58
	EGRAFÍA.....	61
	ANEXOS.....	62
	ÍNDICE DE FIGURAS .....	94

## RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la fundación que se localiza en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, se dedica a otorgar becas parciales de educación a distancia. La fundación realiza el proceso de reclutamiento y selección de manera informal, el cual ha repercutido en la contratación y adaptabilidad a corto plazo de candidatos en departamentos que la conforman.

El presente trabajo de graduación inicia con los antecedentes y revisión de bibliografías de varios autores para identificar el proceso para abordar la problemática; alcanzando identificar el proceso de reclutamiento y selección actual, lo que permite realizar una propuesta acorde a la necesidad de la fundación para ambos procesos y mejora del recurso humano. Con la propuesta se pretende brindar respuesta al objetivo general que es realizar los procedimientos que se necesitan para el reclutamiento y selección del personal de la fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala.

La metodología utilizada para la elaboración del trabajo profesional es mixta, debido a que se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos basado en el método científico, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo y explicativo, el cual se desarrolló de forma estructurada y sistemática a fin de contribuir a la solución práctica del problema identificado.

La población objeto de estudio es de 30 colaboradores entre los que se encuentra el director ejecutivo, recursos humanos, jefes de departamento y personal administrativo, con los que se recopiló la información a través de los instrumentos de cuestionario y una guía de entrevista.

Con los resultados obtenidos se concluye y se brinda respuesta al objetivo general el consiste en que los procesos de reclutamiento y selección actuales no se están realizando adecuadamente, debido a que no hay procedimientos establecidos lo que repercute en renuncias y adaptabilidad de los empleados.

Finalmente se hace la recomendación de emplear el proceso de reclutamiento y selección propuesto para que permita en ambos procesos reclutar y seleccionar de manera adecuada al candidato idóneo conociendo sus habilidades y cualidades para el desempeño de sus funciones para el puesto vacante que se tenga en los diferentes departamentos de la fundación.

## INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar y coordinar, se encarga de llevar técnicas para promover el trabajo eficiente del personal, también permite que las personas desarrollen objetivos individuales directa o indirectamente con el trabajo. Promueve que cada colaborador se mantenga organizado, trabajar al máximo con actitud positiva. También representa todas aquellas cosas que hace que el personal pertenezca en la organización.

La administración de Recursos Humanos es fundamental en las organizaciones, aporta en estrategias vinculadas con el personal, por ende, es imprescindible mencionarlo en este plan de trabajo, en el que se hará un análisis de Reclutamiento y Selección de personal en una fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia, ubicada en el departamento de Guatemala.

En el primer capítulo de este documento se abordan antecedentes de otras investigaciones realizadas que se relacionan con reclutamiento y selección de personal, luego se menciona los antecedentes de la fundación objeto de estudio, como fue su origen, su experiencia, como ha crecido y el desarrollo de actividades que realiza.

En el segundó capítulo contiene el marco teórico que se refiere a los temas y subtemas desarrollados por los autores de libros como Chiavenato, Dessler y Varela, Flores, entre otros autores, que se refieren a la importancia de la administración de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, fuentes internas y externas, sus ventajas y desventajas, también las políticas de reclutamiento, costos y el proceso de selección de personal, toda esta información sustenta y es de base para la investigación.

En el tercer capítulo se encuentra la metodología en esta parte está incluida la definición del problema, el objetivo general, objetivos específicos y por supuesto los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información que la población brindó, ésta a su vez se comprende por todo el personal de la fundación objeto de estudio.

En el capítulo cuarto se presenta los resultados de la información analizada y trasladada en forma gráfica para comprender los datos, a través de los instrumentos utilizados para

evaluar el proceso de reclutamiento y selección actual de la fundación, misma que se utilizó para brindar una propuesta de mejora.

Seguidamente, con los resultados obtenidos se procede a brindar las conclusiones y recomendaciones acordes a los objetivos planteados para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fundación.

También se tiene el listado de bibliografía de libros consultados para la realización de este trabajo, están ordenadas alfabéticamente y en forma ascendente.

Finalmente se presentan los anexos que muestran los instrumentos que fueron utilizados para la recopilación de la información del proceso de reclutamiento y selección de personal actual de la fundación, como la propuesta de mejora, por último, está el índice de gráficas realizadas para el informe de este trabajo.

## 1. ANTECEDENTES

El departamento de Recursos Humanos es el conjunto de empleados o colaboradores de una organización, pero comúnmente se le llama así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa, estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en conjunto a los directivos de la organización.

Las actividades del departamento de RRHH que realiza son diversas, pero la finalidad es organizar y maximizar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa para mejorar la productividad y que sea exitosa.

Una de sus funciones es captar talento humano adecuado para la organización, a este proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la empresa, se le llama reclutamiento, que inicia con la búsqueda de aspirantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Y selección consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona apropiada al puesto.

### 1.1. Antecedentes del estudio

A continuación, se abordan investigaciones realizadas por relacionadas con el tema de Reclutamiento y Selección de Personal, se procedió a indagar como otros investigadores realizaron el estudio y resultados obtenidos en ese proceso, se presentan tesis tanto nacionales como internacionales.

En la tesis de Magdoni Carolina López Gamboa (2018) de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la investigación de estudios de postgrado, titulada "Guía para el Reclutamiento y Selección de Personal para la Microempresa". Investigó a las empresas que no poseen manuales o guías de procedimientos del proceso de reclutamiento y selección, por lo que surge la necesidad de ordenar los procedimientos y gracias a ello, la creación de este manual, que pretende potenciar la capacidad de desempeño de la pequeña y mediana empresa. El objetivo fue crear una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la pequeña y mediana empresa. La metodología utilizada fue descriptiva, con técnicas de recolección de datos y de campo, con

instrumento de investigación la entrevista estructurada con un objetivo determinado y la finalidad de obtener información, la población unidad de análisis fueron los administradores y colaboradores responsables del proceso de reclutamiento y selección de empleados; concluyendo que, al tener una guía clara para la contratación de personal, se podrá minimizar costos. Al disponer de una base para seleccionar el capital humano, se evitará realizar de una manera empírica el proceso de contratación y con ello disminuirá la rotación de personal, que conlleva la realización de pagos de despido, inversiones en capacitación y otros costos asociados. Recomendó que, para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de cualquier empresa, es necesario que los responsables se mantengan actualizados sobre los requerimientos que las empresas tienen en cuanto a los perfiles de puestos, las metodologías para realizar entrevistas y las apropiadas pruebas psicométricas que permitan cubrir esos requerimientos.

Otra de las tesis es de la licenciada Evelyn Karina Rodríguez García Chávez (2016) en su estudio de maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada “El Proceso de Reclutamiento y Selección y sus Efectos en el Desempeño Laboral de los Docentes en los Establecimientos Educativos Privados de Nivel Primario del Municipio de Mixco, Guatemala”, cuyo planteamiento del problema es la siguiente: ¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral de los docentes?, fijando el objetivo para determinar en qué medida la ejecución de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal constituyen una variable causal de la calidad del desempeño laboral de los docentes contratados. La población fue de 120 establecimientos educativos privados del nivel primario que funciona en el municipio de Mixco; se utilizó técnica de la entrevista estructurada. Del análisis de los datos se obtuvo los siguientes resultados: en una llamada de atención a toda la institución educativa en virtud que evidencian que el buscar resultados y mejor desempeño sin invertir en favorecer las condiciones para alcanzarlos, se traduce en sentimientos de frustración en los esfuerzos de administrar un negocio efectivo, rentable y con personal satisfecho y eficiente.

En la tesis de Claudia Paulina Ayala Castillo (2019) previo a optar al título de maestría de la Universidad de Andina Simón Bolívar, titulada “Propuesta de un Sistema para el

reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito”, investigó la importancia para corregir las practicas actuales e implantar procedimientos e instrumentos formales para que los procesos de reclutamiento y selección cumplan con la misión de atraer y retener personal calificado. El objetivo es determinar cuáles son las técnicas y herramientas más idóneas por utilizar para el reclutamiento, selección e inducción del talento humano y elaborar una propuesta para la gestión del talento humano con los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción; incluyendo prácticas ajustadas a la realidad y necesidades de la microempresa. La metodología de la investigación descriptiva y explicativa con técnicas e instrumentos de investigación como la encuesta y estadística de la correlación y Prueba Ji Cuadrada, con el propósito de con el propósito de fundamentar y basar la investigación con criterios. Concluyendo de forma general al culminar la parte de la tesis y que está ligada con los objetivos planteados, son tres, primero, la administración y gestión del talento humano en la compañía es llevada de una manera aislada e informal. El segundo indica que al carecer de procesos definidos y prácticas visibilicen una gestión formal del talento humano, menoscaba el desempeño de los colaboradores; y por último para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial. Por lo anterior recomendó analizar e implementar en la brevedad posible la propuesta de este proyecto de investigación, ya que es una herramienta importante que guía la ejecución de los procesos claves de Talento Humano, tales como: la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción de personal. Cada proceso fue diseñado con métodos y herramientas que faciliten su aplicación y, se ajustan a las necesidades y realidad de la compañía.

También en este contexto se encuentra la tesis elaborada por Ítalo Jefferson Sánchez Zambrano (2020) de la universidad Andina Simón Bolívar, previo al título de maestría en su estudio titulada “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito”, cuyo planteamiento de problema es ¿Cómo influiría la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias en la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.? fijando el siguiente objetivo Determinar si la implementación de un diseño

reclutamiento y selección por competencias influye la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda. La población de estudio fueron todas las personas que ingresaron en los meses de julio, agosto y septiembre del año 2018 entre personal operativo y administrativo; se seleccionó el tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo. Del análisis de datos se obtuvo los siguientes resultados: el proceso de reclutamiento y selección de la empresa si influye en los índices de rotación de personal, Se evidencio que, los procesos utilizados en la selección de personal de la empresa son tradicional, pues no utilizan las técnicas establecidas para estos fines, a pesar, que la empresa invirtió en un paquete de baterías psicológicos, es insuficiente, si no cuentan con un instructivo o manual de reclutamiento y selección por competencias, dejando a la herramienta obsoleta o simplemente como un paquete de pruebas. Por lo que recomendó que el proceso de reclutamiento y selección por competencias debe ser aprobada e implementada de manera inmediata por la Gerencia, con el único fin, de reducir los índices de rotación de personal. Promoviendo las buenas prácticas dentro de los procesos de selección y por ende de la gestión del talento Humano.

En la tesis de Raiza Indiana Slinger Rodríguez (2015) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, titulada "Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en la Provisión para la Contratación de Personal Ejecutivo y Profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FC FCNMPT Estelí 2014-2015" previo al título de maestría, investigó la problemática: ¿Cómo se desarrolla el proceso de provisión de personal en la FCNMPT para la creación de una Normativa que mejore la contratación de gestión de talento humano basada en los fines, principios, misión y visión?. El objetivo de la tesis fue analizar las formas de provisión de personal que implementa la FCNMPT para la elaboración de una Normativa de contratación de personal adecuada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional FCNMPT, Estelí 2014- 2015. La metodología fue explicar el enfoque de una investigación y que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos. Concluyendo que no hacen uso de mecanismos que informe a los aspirantes al cargo, de los resultados de las evaluaciones que se le aplican, quedando un vacío al no saber las razones por las cuales no fueron seleccionados. Recomendó crear un departamento de recursos humanos que

garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, toma de decisiones, contratación, inducción capacitación, y cuyo jefe de área cuente con el personal calificado: psicólogo, especialistas en recursos humanos y contar con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Otro de los estudios que se aborda en la tesis previo a optar el título de maestría de Anensky Beckyre Martínez Jiménez (2015) de la Universidad APEC de Republica Dominicana, titulada “Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencia del Personal Directivo de Alimentos Líquidos Industriales en Santo Domingo”, investigó los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones, esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de esta. El objetivo de este proceso tiene como objetivo buscar y seleccionar el personal adecuado a las características de la organización. La metodología utilizada fue análisis e interpretación de la investigación de campo por medio de una encuesta a 30 empleados y se aplicó a gerentes y colaboradores. Concluyó que el término Competencias surge de la insatisfacción con los conceptos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Recomendó que cuando las entidades adoptan el reclutamiento y la selección de personal por competencias, permiten al trabajador desarrollar comportamientos de alto desempeño, para alcanzar un desempeño eficaz en la empresa desde su puesto de trabajo. El área de Recursos Humanos debe enfrentar ahora al nuevo paradigma de la oferta y la demanda laboral, pues la forma tradicional de realizar procesos de selección, están quedando a un lado y ahora lo que se trata es de integrar el conocimiento, las habilidades y aptitudes del aspirante.

En el estudio se aborda la tesis previo a optar el título de maestría de Olga Lidia Martínez Reinoso (2020) de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, titulada “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río” investigó la problemática de ¿Cómo contribuir a elevar la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos desde el proceso de reclutamiento y selección del personal en la

Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río?, ella efectuó la investigación con el objetivo de elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que tribute a una mayor eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos. La metodología que realizó es que lleva implícito un diagnóstico empírico para caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para lo cual se utilizaron fuentes secundarias y primarias de información que posibilitaron conocer la movilidad y fluctuación de los trabajadores en la organización. En su investigación concluye que la selección del personal es un proceso clave de la gestión de recursos humanos, dirigido a la adquisición del personal necesario para el logro de los objetivos de la organización, en correspondencia con el perfil de cargo asumido para cada puesto o cargo. Recomienda a centros de investigación: promover investigaciones en la temática de forma que se logre un constante perfeccionamiento de esta actividad, así como su integración a estudios teóricos ya existentes.

En la tesis de Elías Hanze Andrade (2020) de la universidad Andino Simón Bolívar, titulada “El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador” previo a obtener el título de maestría, estudio la problemática de ¿Las redes sociales son una herramienta útil para el reclutamiento de personal en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador?, quien realiza la investigación con el objetivo de analizar la utilización del reclutamiento 2.0 en TCS Ecuador y los resultados obtenidos mediante su ejecución en el último año. Como parte del proceso la metodología que utilizó fue la búsqueda fructífera a largo plazo y, sobre todo, para lograr que la necesidad que tiene la organización se ajuste a lo que el candidato pueda ofrecer, de igual manera que la empresa cumpla las expectativas que pueda tener la persona que sea reclutada. Llego a la siguiente conclusión que el reclutamiento a través de redes sociales genera un valor agregado como herramienta dentro del proceso de selección en la actualidad, considerando las respuestas de los miembros del equipo sobre su utilidad y percepción frente al reclutamiento tradicional en su experiencia previa, a lo largo del tiempo, la selección de personal ha sido un proceso que ha incorporado nuevas fuentes de reclutamiento como las redes sociales, nuevas estrategias como las entrevistas virtuales

y nuevas herramientas como los portales de reclutamiento, haciendo que los tiempos de respuesta sean menores, los procedimientos estén más digitalizados, que exista mayor agilidad y rapidez en la búsqueda de perfiles, la interacción con los candidatos sea más directa y el proceso se vuelve más exigente al considerar que se puede alcanzar a cualquier candidato que se requiera. Por lo que hace la recomendación a la organización para que el desenvolvimiento del proceso de reclutamiento y su ejecución a través de Redes Sociales sea lo más óptimo posible y con los mejores resultados a futuro. Se recomienda a la organización realizar un plan de mejora continua del proceso de reclutamiento a través de redes sociales, incluyendo la propuesta realizada, e incorporando las siguientes prácticas: Facebook para perfiles administrativos, operativos, áreas de soporte y de Call Center; LinkedIn para perfiles tecnológicos, técnicos especializados y gerenciales.

## **1.2. Antecedentes del sector**

La fundación objeto de estudio tiene sus orígenes en experiencias y desarrollos universitarios de cooperación al desarrollo realizados en el marco de los programas de cátedras y redes UNITWIN-UNESCO y Comunidad Europea.

La fundación se guía por las conclusiones presentes en la declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción (UNESCO, Paris, 1998), en las que se proclama la necesidad de una formación multicultural basada en la calidad, la pertinencia y la cooperación internacional solidaria a través de redes de universidades.

En dicha declaración existe la pauta principal por la que se rige la fundación: "Educación permanente durante toda la vida". Ésta incluye que todo individuo puede educarse en el lugar donde vive y trabaja, sea éste cual sea.

Los modernos sistemas de comunicación que posibilitan, entre otras cosas, la educación no presencial, permiten a las universidades completar su oferta poniendo al alcance de los estudiantes, mediante una universidad, todas las áreas de conocimiento que la institución desee, haciéndolo con el mejor nivel académico. El camino para salvar estos límites pasa por la construcción de redes de universidades.

La fundación busca difundir y compartir el conocimiento europeo y el latinoamericano. Desde su fundación en 1997 en Barcelona-España, ha crecido continuamente llegando hoy en día a crear una red académica y profesional con presencia en más de 30 países. En esta red participan personas de más de 60 universidades de Europa, USA y Latinoamérica, empresas y organismos de presencia y renombre internacional, que aportan experiencia y conocimiento con el único fin de formar personas como iguales con una educación internacional de primer nivel y categoría sin dejar de lado lo que cada país aporta en su individualidad, singularidad y ventajas comparativas.

Hoy en día una institución que se desarrolla con la sociedad, a través de diversos convenios y proyectos, participando en actividades, tanto académicas, científicas y de investigación, como de cooperación, desarrollo y crecimiento económico, gracias a su vinculación con universidades e instituciones profesionales para conseguir dar finalmente una formación global respetando las identidades locales.

**Se desarrolla sus actividades a través de 3 ejes fundamentales de actuación que son:**

**Promover la creación de programas interuniversitarios:** La fundación promueve programas que permitan acceder a grados académicos en modalidad de doble titulación, entregados por destacadas universidades. Los estudios son de maestrías, pero existen programas de postgrado integrados todos entre sí, por una parte, de menor duración como diplomados, especializaciones, cursos de extensión, entre otros, y, por otro lado, estudios presenciales de doctorado.

**Apoyar en la formación y en actividades de proyectos de cooperación internacional:** la fundación promueve y desarrolla proyectos de cooperación y de desarrollo económico trabajando en conjunto con diversos agentes de cooperación para el desarrollo y/o agentes de cooperación internacional, llevando adelante iniciativas que van desde la formación de colectivos profesionales y/o de capacitación de comunidades hasta la asesoría en la formulación, diseño, planificación, y gestión de proyectos de cooperación y de desarrollo económico.

**Soluciones de formación a medida y de gestión del conocimiento para empresas e instituciones:** por un lado, la fundación desarrolla y trabaja en procesos de consultoría orientados a la generación de programas de enriquecimiento de personal comúnmente para empresas, corporaciones y grupos empresariales. Por otro lado, la fundación provee consultoría en procesos de gestión del conocimiento aportando innovaciones y soluciones que van desde modelos de gestión estratégica del conocimiento hasta sistemas basados en tecnologías de la información y las comunicaciones de portales corporativos de conocimiento, sin dejar de lado el diseño de proyectos propios para empresas y/o colectivos de profesionales o de personas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de esta investigación sustenta los distintos temas que ayudarán a validar la información del documento, en las que se van a mencionar administración de recursos humanos, proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **2.1. Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos se encarga de todo lo relacionado con el personal, como la planeación, organización, integración, dirección y control, el objetivo principal elevar la productividad de los colaboradores en la organización.

Tal como lo menciona Chávez (2015) afirma que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo orientado al crecimiento, desarrollo y conservación de los esfuerzos, experiencias, conocimientos y habilidades de todos los que forman parte de la organización. Debe contemplar el beneficio del trabajador, de la empresa y de la sociedad en general (p.13).

Asimismo, lo menciona Bohlander & Snell (2018) que la Administración de Recursos Humanos (ARH) la cual consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas (p.4).

Entre estos autores hacen referencias que la Administración de Recursos Humanos son todas las actividades que las personas desarrollan en la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales.

#### **2.1.1. Importancia de Recursos Humanos**

La administración de recursos Humanos es importante porque se relaciona con el talento humano de toda la organización, se encarga de la selección y formación, desde que

personal necesitamos para cubrir vacantes y debe ser acorde a las necesidades de la empresa. Es significativo que también los gerentes aporten con Recursos Humanos debido a que juegan un rol importante al momento de la selección de empleados, capacitación y motivación, evaluación de desempeño y así sucesivamente, porque la empresa competirá a través de sus empleados en el mercado de negocios.

Según Ibáñez (2017) afirma la importancia de fortalecer la gestión del talento humano y su influencia en cada uno de los procesos dentro de la organización. Establecer un sistema en el que todas las fases que permitan proyectar al trabajador a través de una secuencia lógica de eventos facilitarán a la organización tener el activo más importante enfocado a alcanzar las metas propuestas. Promover el desarrollo personal y profesional de los recursos humanos permitirá alinear y sincronizar los objetivos personales con los objetivos institucionales; por lo tanto, esto se verá reflejado en una sinergia que mantendrá a la empresa en constante armonía, permitiendo a través de los canales de comunicación establecer un DOFA, tomando decisiones gerenciales que permitan el posicionamiento y proyección de la organización (párr,1).

## **2.2. Reclutamiento**

Consiste en atraer candidatos idóneos para luego captarlos y que pueda desempeñar sus funciones laborales con eficiencia y eficacia en la entidad. Reclutar es el primer paso que se establece para la construcción del mejor talento humano en una empresa, se parte de la necesidad de que personal requiere en determinado departamento, por esta necesidad se parte el reclutamiento y es imprescindible una planeación muy cuidadosa, porque por medio del personal se crea una estructura de trabajo para el crecimiento y desarrollo empresarial. Según Chiavenato (2017) indica que reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del

reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (p.128).

Por lo tanto, el reclutamiento es parte de una necesidad presente y futura en una organización.

### **2.2.1. Detección de necesidades**

En esta etapa es donde surge la solicitud de un nuevo candidato para un departamento, esta solicitud se lo hacen a Recursos Humanos, según Rodríguez (2020) informa que “una vez seleccionadas las necesidades de aplicación o reposición de personal en un departamento, se procederá a elegir la fuente de reclutamiento adecuada para ello” (párr. 5).

### **2.2.2. Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento son los medios para atraer a los candidatos que desean ocupar vacantes en una empresa. Existen dos fuentes de reclutamiento, en ambas se apoya el reclutador: internas y externas.

#### **2.2.2.1. Fuentes Internas**

Esta fuente se trata de ocupar la vacante con trabajadores de la misma organización, pues se puede encontrar la solución en los colaboradores de la empresa, según Grados (2013) expresa “se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” (p. 210).

Entre fuentes internas que el reclutador puede atraer a personal en la organización para que desempeñen un papel importante, tal como lo menciona Grados (2013) son:

Sindicatos: por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

Archivo o cartera de personal: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio.

Familiares y recomendados: Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia de personal: Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto (pp. 210-212).

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas según Ledesma & Fernández (2015)

### **Ventajas de reclutamiento interno**

- Es más económico pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato y evita las demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce el candidato.
- Es una poderosa fuente de motivación de los empleados ya que representa una posibilidad de progreso dentro de la organización.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento del personal.

### **Desventajas de reclutamiento interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potenciar su desarrollo para poder ascender
- Puede generar conflicto de intereses.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización (pp. 59-61).

### **2.2.2.2. Fuentes Externas**

Esta fuente consiste en atraer personas disponibles fuera de la organización. En las fuentes externas también hay varias opciones que puede hacer uso el reclutador para atraer personas interesadas para cubrir una vacante requerida en la organización, estas fuentes son ajenas a la entidad, según Werther, Davis & Guzmán, (2014) afirma que son las siguientes:

- Reclutamiento en el sitio de la empresa: una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contenga las ofertas y/o solicitudes de empleo en el sitio de la empresa.
- Sitios de reclutamiento en internet. Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, los cuales han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes.
- Publicidad: diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante.
- Entidades gubernamentales: los organismos gubernamentales de un país cuentan con estadísticas e información e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial sobre las condiciones de empleo en cierta región del país.
- Agencia de empleos: estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los

candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Muchas de ellas han recurrido al empleo de sitios de internet. Las políticas de contratación varían entre las diversas agencias. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y solo se concentran en personas que consideran tienen las características del candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que éstas lleven a cabo el proceso de selección.

- Compañías “cazadoras de cabezas” (head-hunters): solo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago que debe ser cubierto por la compañía contratante. Algunas de ellas se especializan en buscar e identificar personal ejecutivo, en tanto otras prefieren detectar determinados técnicos, expertos y científicos.
- Outsourcing: contratación de una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio.
- Instituciones educativas: Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas salariales. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y contacto electrónico continuo con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada nueva generación.
- Ferias de empleo: un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden ser organizadas por el gobierno, alguna asociación particular o una institución educativa.
- Reclutamiento internacional: es la práctica de buscar talento en el extranjero (pp. 120-139).

El reclutamiento externo también tiene ventajas y desventajas, tal como lo enfatiza Alles (2015):

### **Ventajas de reclutamiento externo**

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos Humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

### **Desventajas de reclutamiento externo**

- Es más lento que el reclutamiento interno.
- Más costoso.
- Menos seguro que el interno.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
- Puede atraer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente (p.185)).

## **2.3. Criterios para reclutamiento**

El reclutamiento se puede regir por el conjunto de criterios fundamentales para lograr el bienestar de la organización, por lo que se puede tomar en cuenta los siguientes criterios para la aplicación en general.

### **2.3.1. Descripción del puesto de trabajo**

En la descripción de puesto de trabajo consiste en tener por escrito las funciones y responsabilidad que conforma el puesto de trabajo a la que aplica el postulante, tal como lo mencionan Galindo (2015) sirven para edificar el entrenamiento en función de los requerimientos de cada puesto, de los objetivos señalados, del nivel de desempeño esperado. Los datos mínimos que deben contener estos documentos son: la descripción específica, la identificación del puesto y las especificaciones del mismo. Son datos medibles que orientan al capacitador acerca de problemas que afectan los niveles de productividad de la empresa, como indicadores de ventas, de accidentes, de calidad, de desperdicios, de ausentismo, de rotación (p. 35).

### **2.3.2. Costos**

El reclutamiento de personal incluye costo para la organización que se deben contemplar, como lo menciona Dessler & Varela (2017) que indican que incluso los pequeños negocios pueden gastar decenas de miles de dólares al año en el reclutamiento de aspirantes, de modo que es importante controlar los costos de esta actividad. Incluye los costos internos de reclutamiento, como el tiempo que dedican los profesionales de recursos humanos de la empresa al reclutamiento, y los costos fijos relacionados como el espacio para las oficinas. También existen costos externos de reclutamiento como las tarifas de las agencias de colocación, las visitas a universidades y los anuncios en línea. Además, están los bonos por la firma de contratos, cuando es necesario atraer a los candidatos para que acepten el trabajo. (p. 90).

### **2.3.3. Nivel Jerárquico**

Se debe tomar en cuenta el nivel jerárquico cuando se realiza reclutamiento de talento humano, porque define la posición que ocupará en la empresa, quienes serán sus jefes, compañeros de área de trabajo.

### **2.3.4. Políticas de la organización**

Las políticas permiten que el reclutador tenga una base para llevar a cabo su procedimiento de reclutamiento de nuevo personal en la organización. Políticas de como reclutar tanto personal nacional como internacional, políticas de contratación y como de compensación para los trabajadores que ocupen un puesto, según Hernández (2021) menciona que “las políticas de reclutamiento y selección de personal son lineamientos a seguir, que se orientan en proveer de recurso humano a una empresa u organización en el momento oportuno” (párr. 1).

### **2.3.5. Perfil de puestos**

En esta parte es donde se plantea la descripción de requisitos que el candidato debe tener para ocupar el puesto como nivel de estudio, experiencia, conocimientos, aptitudes y características de la personalidad que se requiere para cierto puesto de trabajo. Como lo menciona Hosrt (2007, como se citó en Squadritto, 2015) el perfil es “el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo” (p.33).

### **2.4. Herramientas actuales disponibles para reclutamiento**

Con la pandemia ha venido a modificar fuentes de reclutamiento de candidatos, se realizan utilizando la tecnología, se hace uso de las redes sociales para buscar talento humano. Podemos interactuar con la intención de encontrar el talento que buscamos. Según Rojas (2010, como se citó en Saiz, 2016):

Redes sociales personales:

Facebook: Es la red social por excelencia, con 1590 millones de usuarios a nivel mundial. Podemos afirmar que son muy pocas las organizaciones que no han considerado oportuno su presencia en la misma, no solo para comercializar su marca sino también a la hora de reclutar talento, lo mismo que las organizaciones comparten con sus últimas noticias, comunican sus ofertas de empleo.

Twitter: La red de microblogging cuyo signo de identidad son sus 140 caracteres, con los cuales se pretende llegar a los demás a través de mensajes concisos. Se trata de crear contenidos relevantes en apenas un par de líneas, por lo que los usuarios deberán emplear toda su capacidad de creación e innovación a la hora de publicar un “tweet”.

Redes sociales profesionales:

LinkedIn: “Es la red profesional por excelencia tanto para reclutadores como para candidatos. La mayoría de las empresas españolas usan esta red social para llevar a cabo sus procesos de selección y reclutamiento” (pp. 28-30).

También se utilizan otros medios siempre relacionados con la tecnología actual para reclutar, ya que la pandemia ha afectado los procesos internos de la organización, por lo que se ha tenido que acoplar y ajustar a la realidad actual, los ajustes que se han realizado son de que de ser presenciales ahora son virtuales o digitales, se ha cambiado el papel por lo digital o electrónico, entre ellos el reclutamiento de personal, existe muchos medios para este proceso como lo son el WhatsApp, Skype, xing, entre otros.

Cada vez sigue evolucionando la forma como reclutar personal, según lo menciona Amo (2019) reclutar a través de redes sociales o lo que es denominado hoy en día, reclutamiento 3.0 a través de las redes sociales como LinkedIn, Twitter, Bebbe, Facebook, Xing y otros. En esta vertiente de internet son los reclutados los que de manera proactiva buscan perfiles que puedan encajar con el perfil requerido. Es por ello que los profesionales cuidan su visibilidad en dichas plataformas profesionales de cara a tener más oportunidades (p. 22).

Asimismo, se ha utilizado el reclutamiento 4.0, por lo que según Pastor (2020) menciona que “consiste en la aplicación de técnicas de marketing digital en el proceso reclutamiento de personal de la organización, utilizando medios de comunicación como lo expuesto en el reclutamiento 3.0” (p.30).

## **2.5. Selección de Personal**

Este proceso es el que realiza el reclutador para elegir a un candidato adecuado o valioso entre varios que solicitan cubrir un puesto de trabajo en una empresa. Según Rubió (2016) afirma que la selección “es un proceso que se encamina a buscar el candidato que mejor se adecúe a las características de un puesto en una empresa determinada” (p. 185).

## **2.6. Selección y su importancia**

La selección es importante en la organización debido a que en este proceso se aprueba a que candidato contratar, la persona que cumpla con el perfil de puesto que haya sido evaluado con las diferentes pruebas. Tal como lo menciona Amador (2015) una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que

continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo (p.128).

### **2.6.1. Proceso de selección**

Para realizar el proceso de selección se debe seguir pasos para que se pueda elegir a la persona acorde al puesto vacante en la organización, según Tejedo e Iglesias (2017) indican que dentro del proceso de selección de personal de una empresa podemos distinguir las fases siguientes:

Preselección de candidatos: mientras que el proceso de captación consiste en obtener el mayor número de candidatos posible, el proceso de selección, que aquí comienza, consiste en ir descartándolos progresivamente hasta quedarnos con la persona idónea para desempeñar el puesto de trabajo ofertado.

Entrevista de presentación: se trata de una entrevista breve (entre 5 y 10 minutos) en la cual el candidato suele ser informado sobre los aspectos generales del puesto de trabajo (funciones, tipo de retribución, entre otros).

Realización de diferentes tipos de pruebas: el candidato tendrá que efectuar distintas pruebas encaminadas a conocer su perfil psicológico y profesional.

Entrevista en profundidad: en esta entrevista, que quizá sea el punto más importante dentro del proceso de selección, el entrevistador pretende concretar definitivamente si el candidato es, o no es, el adecuado para cubrir el puesto de trabajo. Para lo cual, tras comentar su resultado en las pruebas anteriores, intentará profundizar en su experiencia profesional y formación, así como informarle minuciosamente de las condiciones del puesto (retribución concreta, horario específico, duración exacta del contrato, entre otros).

Propuesta de candidatos finalistas: una vez realizadas todas las pruebas y entrevistas anteriores, y habiendo estudiado sus resultados (conjunto de evaluaciones e informes) el responsable del proceso estará en condiciones de

seleccionar a los candidatos que más se aproximen al perfil psicoprofesiográfico (normalmente serán entre 3 y 5 candidatos).

Reconocimiento médico: es recomendable realizarlo antes de la elección del candidato final para evitar sorpresas de última hora y para que sirva, a su vez, como elemento de juicio para esta última selección. La finalidad es comprobar la compatibilidad física del candidato con el puesto que va a desempeñar, así como detectar posibles enfermedades para prevenir potenciales absentismos o accidentes profesionales.

Entrevista final y elección del candidato ideal: se realizará a los candidatos finalistas una última entrevista en la que participará, además del responsable del departamento de Recursos Humanos, el jefe directo del puesto para cubrir. Hay que contar necesariamente con el superior directo del candidato, para hacerle participe de la decisión y que el candidato seleccionado sea aceptado en su departamento de mejor grado y sin reticencias. La decisión se tendrá que tomar de forma consensuada entre ambos. Si no existe acuerdo, la palabra final la debe de tener, por las razones anteriormente expuestas, el jefe directo del candidato.

Programa o plan de acogida: la incorporación de una persona a un nuevo puesto de trabajo siempre genera, en mayor o menor medida, inseguridad y ansiedad en el trabajador. Esta situación viene normalmente producida por el desconocimiento de las tareas concretas del puesto, de los nuevos compañeros y de la organización general de la empresa (pp. 31-33).

Las empresas pueden realizar pasos para detectar al personal adecuado y que sean aptos para el puesto, ya que según Ayensa (2020) menciona que el proceso de selección de personal suele llevarse a cabo en cuatro fases:

Preselección: Normalmente, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer una criba inicial que haga el proceso sea menos largo y costoso. El objetivo es reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posterior.

Realización de pruebas: Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. Estas dependen del tipo de puesto a cubrir. Aunque generalmente, los principales tipos de pruebas que suelen llevar a cabo son test psicotécnicos con los que determinan el tipo de aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas técnico-profesionales con el puesto en cuestión, pruebas de conocimiento sobre temarios preestablecidos, pruebas físicas o de habilidad.

Entrevistas: Una vez realizadas las fases anteriores se habrá reducido el número de candidatos, por lo que la siguiente fase se trata de establecer un mecanismo para conocerlos de forma individual a través de una entrevista personal. El objetivo es corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es la correcta.

Además, las entrevistas son utilizadas para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, entre otros).

Existen distintos tipos de entrevistas y debemos elegir la mejor que se adapte a nuestras necesidades: individuales, en grupo, paneles, estructuradas, no estructuradas, entre otros.

Fase Final: Tras la fase de entrevista, el número de candidatos se ha reducido considerablemente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a la empresa. Para ello ha de tenerse toda la información recopilada durante las fases anteriores y ser lo más objetivo posible.

Una vez tomada la decisión, muchas empresas realizan un examen médico y si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un periodo de prueba y una fase de acogida y adaptación que sea lo más breve posible (p. 12).

Con los autores anteriores se puede verificar que se tiene en el proceso de selección de personal de diferentes maneras, unos emplean más a detalle los pasos y otros a grandes rasgos, sin embargo, cada paso que emplean es necesario para el proceso de selección del talento humano, tal como lo menciona Werther (2001, como se citó en Veintimilla &

Velásquez, 2017) considera 8 pasos fundamentales las cuales se deben seguir para una selección eficiente, este modelo permite identificar al personal que más se adecue a los requerimientos del puesto de la vacante y a las necesidades de la empresa, los pasos son los siguientes:

1. Recepción preliminar de solicitudes: el proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a quienes serán sus empleados y los empleados potenciales pueden optar entre varias empresas.
2. Administración de exámenes: instrumentos para evaluar la comparabilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto.
3. Entrevista de selección: consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
4. Verificación de referencias y antecedentes: los especialistas en capital humano recurren a verificar los datos y las referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto.
5. Evaluación médica: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.
6. Entrevista con el supervisor: es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto de la contratación de nuevos empleados.
7. Descripción realista del puesto: los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.
8. Decisión de contratar: la decisión de contratar al solicitante marca el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados (p. 177).

## 2.7. Tipos de pruebas

Las pruebas que se le aplican a los candidatos en la selección son varias, miden las cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes de cada postulante, el fin primordial es tener información complementaria para analizar y que servirá para elegir a la persona apropiada para la vacante. Como indica Jiménez (2016):

- **Pruebas de conocimientos técnicos (pruebas profesionales)**

Se trata de realizar ejercicios que simulan las condiciones y tareas reales del puesto de trabajo, ejemplo: para un puesto administrativo pedirle que haga una carta, un cuadro de excel y otros; para el puesto contable realizar un cuadro de asientos. Preferiblemente estas pruebas se utilizan para determinar familias de puestos que además suele ser de carácter operativo, siendo más difíciles de aplicar en niveles superiores.

- **Las pruebas psicotécnicas**

(Test aritméticos, de fluidez verbal, visión espacial, personalidad, interacción social, manejo de frustración, entre otros). A través de estas se intenta ver desde distintas perspectivas las habilidades del candidato para ocupar el puesto. Las pruebas psicotécnicas son muy útiles para determinar la adecuación entre el perfil y el puesto, siempre que las mismas sean conducidas por expertos tanto en su realización y elaboración como en su posterior análisis. Finalmente advertir que puede servir como criba, pero nunca se debe utilizar como valor determinante y exclusivo en la selección (pp. 115-116).

En algunas también empresas incluyen exámenes con ejercicios de interacción grupal o dinámica en grupos.

Estas pruebas apoyarán a medir las características de la persona que se selecciona para saber su adaptabilidad al puesto de trabajo, políticas y a la filosofía de la organización.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Definición del problema**

El personal es parte esencial en una organización para llevar a cabo las funciones, debe cumplir con las actividades de esta, por ende, es necesario tener procesos establecidos que contribuyan a reclutar y seleccionar al talento humano idóneo para ocupar puestos vacantes en la empresa.

Es necesario contar con un proceso definido de estas dos etapas en la fundación objeto de estudio, ya que se ha optado por reclutar a través de redes sociales el personal, misma que es un proceso que se dificulta para seleccionar al candidato debido a la cantidad de hojas de vida que ingresan. En cuanto a la selección se realiza de manera interna, se trata de seleccionar a la persona ideal, sin embargo, como ambos procesos no se llevan en la fundación repercute en la contratación, debido a que algunos candidatos no se desempeñan eficientemente y esto provoca que se vuelva a realizar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano para cubrir la vacante.

#### **3.2. Planteamiento del problema**

Con la investigación se desea conocer la respuesta a la siguiente interrogante ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección personal en una fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia?

#### **3.3. Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y objetivos específicos del plan de trabajo.

##### **3.3.1. Objetivo General**

Realizar los procedimientos que se necesitan para el reclutamiento y selección del personal de la fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala.

### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Estructurar el proceso de reclutamiento del talento humano de la fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia.
- Establecer el procedimiento de selección del personal de la fundación dedicada a otorgar becas.

### **3.4. Delimitación del problema**

#### **3.4.1. Ámbito geográfico:**

El estudio el problema se realizó en la zona 13 de la ciudad de Guatemala.

#### **3.4.2. Ámbito sectorial:**

La información se recopiló en una entidad no lucrativa que se dedica a otorgar becas parciales de estudio a distancia.

#### **3.4.3. Ámbito Personal**

Se llevó a cabo la recopilación de información con el director ejecutivo, jefes de departamento, Recursos Humanos y personal administrativo.

#### **3.4.4. Ámbito temporal**

Se estudió el problema de agosto de 2021 a julio de 2022.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos**

En cuanto a la recolección de la información para esta investigación, fue necesario utilizar métodos, técnicas e instrumentos para evidenciar el análisis de este trabajo, por ende, se utilizó lo siguiente:

### **3.5.1. Método de investigación**

La metodología que se utilizó para realizar la investigación de la unidad de estudio es a través del método científico, se realizó en sus 3 fases que son: la fase indagadora, demostrativa y expositiva, la primera consiste en recaudar toda la información tanto bibliográfica como de campo, la segunda fase consiste describir o explicar los datos, por último es la presentación del análisis de los resultados encontrados, se darán las recomendaciones de mejora y propuesta para la solución a la pregunta problema planteada: ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección personal en una fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia?

### **3.5.2. Alcance de la investigación**

El alcance del estudio se llevó a cabo de forma descriptiva y explicativa, el desarrollo se realizó a través de la investigación con un enfoque mixto, la finalidad es recolectar los datos de calidad y no tanto de cantidad, luego procesar los datos para analizar y cumplir con el objetivo de evaluar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, una vez analizada la información se deberá presentar los hallazgos.

### **3.5.3. Tipo de investigación**

#### **3.5.3.1. Investigación Cualitativa**

En esta investigación cualitativa se recopila información de datos, para interpretar y luego analizar la información para su interpretación.

#### **3.5.3.2. Investigación Cuantitativa**

Esta investigación ayuda a recoger datos numéricos y estadísticos, esta información requerirá de verificación, validación y registro para realizar el análisis.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación**

En el proceso de investigación realizó técnicas de investigación bibliográficas y de campo, para recolectar, analizar y garantizar la operatividad del proceso investigativo para resolver la pregunta problema.

#### **3.6.1. Bibliográficas**

En esta investigación se requiere de consultas de libros de recursos humanos, tesis de otros investigadores, artículos científicos, que abordan el tema de reclutamiento y selección de personal para sustentar nuestra investigación y conformar la fase teórica.

#### **3.6.2. De Campo**

En la investigación de campo se utilizó el censo y la entrevista, a continuación, se detalla cada una de ellas.

- Censo: Esta técnica se utilizó como fuente primaria para la recopilación de la información de toda la población de proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se tomará como objeto de estudio a todo el personal administrativo de cada departamento.
- Entrevista: Con esta técnica el propósito obtener información específica del proceso de reclutamiento y selección de personal, para realizar la entrevista se efectuará en horario y fecha acorde a la agenda de la jefa de recursos humanos, al director ejecutivo y jefes de departamento de la fundación objeto de estudio.

Para efectuar la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario: Se realizó el cuestionario con preguntas de opción múltiple para el personal administrativo de cada departamento de la fundación objeto de estudio, a ellos se les preguntó porque medio se enteraron de vacantes y a qué proceso de selección fueron sometidos para su contratación.

- Guía de entrevista: Se elaboró una guía de entrevista de preguntas cerradas y abiertas para recursos humanos, director ejecutivo y para jefes de departamento, con ello se pretende conocer más a fondo cada proceso de reclutamiento y selección de personal. Respecto a las preguntas cerradas se obtuvieron respuestas claras y concisas, con las preguntas abiertas se recopilaron respuestas más detalladas y enriquecedoras para la investigación.

### **3.7. Población**

La población para esta investigación se consideró a todos los colaboradores de la fundación objeto de estudio, que es el conjunto de personas conformado por 30 empleados a los que se les solicitó responder al cuestionario para luego analizar la información junto con la entrevista al departamento de recursos humanos, director ejecutivo y jefes de área para ampliar la obtención de los procesos de reclutamiento y selección de personal, mismo que servirá para brindar conclusiones, recomendaciones y propuesta basados en los resultados de la investigación.

### **3.8. Resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación**

La investigación se realizó de acuerdo a la definición del problema debido a que no se encuentra un proceso definido de reclutamiento y selección, para la realización de la investigación se limitó el ámbito geográfico, sectorial, personal y temporal, se estableció el objetivo general realizar los procedimientos que se necesitan para el reclutamiento y selección del personal de la fundación, en el que se consideró a toda la población de la fundación que son 30 colaboradores y a los que se les brindó un cuestionario y guía de entrevista para la recolección de la información.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta, se analiza y se discute la información recabada de cada instrumento realizado a recursos humanos, director ejecutivo, jefes de departamento y colaboradores de la fundación.

El proceso de reclutamiento y selección son importantes en una organización debido a que con ello se atrae al talento humano y al momento de tener candidatos acordes al puesto se realiza la selección del mismo, siempre y cuando cumplan con el perfil el puesto y eso se determina a través del proceso, realizándole entrevistas, pruebas acordes al puesto al que está aplicando.

### 4.1 Presentación y análisis de resultados

A continuación, presentamos el análisis y resultados de las entrevistas realizadas de los instrumentos descritos en el capítulo anterior.

#### 4.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal de la fundación actual.

Con este instrumento se desea conocer cómo se lleva actualmente el proceso de reclutamiento y selección, y las personales involucradas, por lo que se pudo realizar entrevista a recursos humanos detallando la siguiente información cualitativa:

##### 4.1.1.1. Guía de entrevista a recursos humanos

<p><b>¿Por qué surge la necesidad de reclutar a un nuevo candidato?</b></p>	<p>El departamento de recursos humanos indica que recibe la notificación del departamento que necesita un candidato para ocupar la plaza.</p>
<p><b>¿Se cuenta con perfil de puestos, para cada puesto de trabajo?</b></p> <p><b>Si</b></p> <p><b>No</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>Si, se cuentan con perfiles de puestos, pero no los tiene el departamento de recursos humanos, cada jefe de departamento es quién tiene el documento</p>

	del perfil del puesto que se necesita para ocupar la vacante.
<b>¿Qué tipos de reclutamiento se utilizan?</b>	Se utilizan ambas fuentes de reclutamiento, tanto interno como externo, en su mayoría son externos ahora.
<b>Si es reclutamiento externo ¿Cuál es el que se utiliza?</b>	Si se realiza de manera externa, se envía a publicar un anuncio para el reclutamiento de la plaza.
<b>Si es reclutamiento interno ¿Qué medio utilizan para reclutar a la persona de manera interna?</b>	Si hay algunas plazas que se manejan de manera interna, se han dado por transferencia de personal y recomendados por un colaborador dentro de la fundación.
<b>¿Qué características toman en cuenta para seleccionar a los candidatos posibles a ocupar la vacante?</b>	Depende de la plaza, pero lo que se toma en cuenta de parte de recursos humanos es la estabilidad laboral, desempeño, creatividad, profesionalismo que tenga, por lo cual estas características son las que toman en cuenta para el candidato idóneo que está aplicando a la plaza.

#### **4.1.1.2 Guía de entrevista a director ejecutivo y jefes de departamento**

Se realizó entrevista al director ejecutivo y jefes de departamentos, por lo que en el cuadro se presenta la información cualitativa y se identifica cada una de las respuestas de la siguiente forma:

1. Director ejecutivo: R1
2. Jefe de departamento Financiero: R2
3. Jefe de departamento Admisiones: R3
4. Jefe de departamento de Secretaría Académica: R4
5. Jefe de departamento de Centro de Investigación y Desarrollo: R5

<p><b>¿Efectúan entrevistas preliminares para la selección de candidatos que cumplen con los requisitos?</b></p> <p><b>Si</b></p> <p><b>No</b></p>	<p>R1: Si, desde recursos humanos hace la entrevista preliminar.</p> <p>R2: Si, se efectúa una entrevista preliminar para seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos, lo realiza el departamento de Recursos Humanos.</p> <p>R3: Si, se efectúan también en este departamento entrevistas preliminares para la selección de candidatos por recursos humanos.</p> <p>R4: Si se efectúan entrevistas preliminares de parte de recursos humanos a las personas que cumplan con los requisitos.</p> <p>R5: Si se efectúa de parte recursos humanos.</p>
<p><b>¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?</b></p> <p><b>Estructurada</b></p> <p><b>No estructurada</b></p> <p><b>Mixta</b></p>	<p>R1: Utilizo la no estructurada, son preguntas directas al postulante para conocerlo y se pueda expresar más de él o ella.</p> <p>R2: Se realiza una entrevista mixta, porque ella tiene sus preguntas, pero dependiendo de la conversación que vaya teniendo con la persona surgen preguntas que no tenía prevista.</p> <p>R3: La jefa de departamento indica que la entrevista que ella utiliza es la no estructurada, son improvisadas y directas.</p> <p>R4: La jefa del departamento académico utiliza entrevista estructurada, teniendo su test o guía de preguntas y con el</p>

	<p>curriculum vitae impreso del candidato es como realiza la entrevista.</p> <p>R5: Si se tiene un acercamiento, usa la no estructurada, porque se les hace preguntas abiertas para obtener información.</p>
<p><b>¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?</b></p>	<p>R1: Sus estudios académicos, experiencia laboral y que funciones realizaba, se le consulta si tuvo algún inconveniente con sus jefes, se le pregunta si sabe a qué nos dedicamos como fundación, horarios laborales y salarios, entre otros.</p> <p>R2: Se les explica del puesto, que funciones se realizará y que se espera de la persona y con base a ello ya se tiene información se detecta si tienen conocimiento previo del puesto que se está buscando para cubrir la plaza. Debido a que hay personas que colocan en su hoja de vida que sabe muchas cosas, pero hasta que se les pregunta cosas básicas determina si sabe o solo mienten.</p> <p>R3: Los aspectos que toman en cuenta es la experiencia de trabajo, cuanto tiempo laboraron en los lugares, cuáles eran sus funciones, si recibían comisiones, si el trabajo era de telemarketing y que cuenten sobre su carrera académica, como se sienten cómodos en el proceso de venta, si saben a qué se dedica la fundación y</p>

	<p>que opinión tienen acerca de la educación en línea.</p> <p>R4: Se le solicita se presente breve y concisa, diga su nombre, edad, su profesión y estado civil, donde vive, formación académica y experiencia de trabajo. Luego se le solicita datos de aspectos básicos del currículo y luego se le hacen preguntas de trabajo donde laboró y cuánto tiempo, el motivo también por qué dejó de laborar, el cargo que desempeñaron y si salieron en buenas condiciones con la empresa. Consulta la estabilidad laboral que ha tenido con su empresa, se les informa del sueldo de la vacante, se consulta talentos y deficiencias.</p> <p>R5: Siempre que se espera de la persona y cuanto se le puede ofrecer, también horarios.</p>
<p><b>¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento?</b></p>	<p>R1: Que la persona sea proactiva, dinámica, actitud positiva y que tenga personalidad, disposición para realizar las actividades.</p> <p>R2: se verifica temas de actitud, como se desenvuelven, como ha sido su crecimiento personal y profesional.</p> <p>R3: Se sean personas proactivas, responsables, que tengan habilidad de expresión, tono de voz.</p>

	<p>R4: Es importante la habilidad verbal para comunicarse, que tenga sentido común que tenga criterio propio y que tenga capacidad y rapidez para resolver conflictos.</p> <p>R5: Depende del puesto, pero principalmente que tenga capacidad de relacionarse y trabajar en equipo, también que pueda cumplir con los tiempos y requerimientos.</p>
<p><b>¿Qué competencias se exigen para un candidato en el departamento?</b></p>	<p>R1: Que trabaje en equipo, iniciativa, que sea flexible a los cambios responsable y comunicación, que trate con respeto a los compañeros y jefes de departamento.</p> <p>R2: Evalúa comunicación y trabajo en equipo y otro tema importante en el departamento financiero es la discreción.</p> <p>R3: Respeto, responsables con su trabajo, dinámicos.</p> <p>R4: Trabajo en equipo, comunicación y solución de problemas.</p> <p>R5: Que trabaje en equipo, comunicación solución de problemas y claridad en ideas.</p>
<p><b>¿Realiza algún tipo de prueba específica a los postulantes para el departamento?</b></p>	<p>R2: Antes no hacían pruebas, pero ahora ya se comenzó con exámenes contables.</p> <p>R3: Prueba de un ejercicio de ventas, sobre el desarrollo de venta de programas en línea.</p> <p>R4: En el departamento académico no se efectúa ninguna prueba y lo considera importante realizar.</p>

	R5: No se les realiza ningún tipo de exámenes.
<p><b>¿Considera que los candidatos seleccionados han sido los correctos?</b></p> <p><b>Si</b></p> <p><b>No</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>R2: No siempre, porque hay personas que hacen una buena entrevista y a los meses salen con otras cosas, considera que en las contrataciones que se han realizado en un 80% han sido buenas y el 20% han salido mal.</p> <p>R3: No, porque en un 75% si y un 25% no, si porque hay buenas personas y capaces y no porque hay personas que han considerado aptas para el puesto, pero en el momento de la capacitación renuncian.</p> <p>R4: No, porque solo un 70% de personas llenaban los requisitos y expectativas en el momento en que se tomó la decisión de contratación y en un 30% porque no hay pruebas de habilidades numéricas, psicológicas y ya que al final no hay una selección certera u opción de que se agotó todos los recursos correspondientes para seleccionar al personal adecuado.</p> <p>R5: No en todas las ocasiones, los que no han funcionado es porque no se puedan adaptar a lo cambiante de lo que es el área del puesto al que aplicó en la fundación.</p>

## **Análisis de entrevistas**

Con los resultados de la guía de entrevista se constata que el departamento de recursos humanos inicia con el proceso de reclutamiento al recibir la solicitud de alguno de los jefes de departamentos de la fundación, se publica el anuncio para atraer a los candidatos de la plaza vacante, se utiliza las dos fuentes de reclutamiento, tanto el interno como el externo, el externo se hace con una publicación de la plaza que se requiere para que los postulantes envíen su hoja de vida. También mencionan que se hace reclutamiento interno porque hay recomendados por parte de otros colaboradores que están en la fundación y otros por transferencia de empleados.

En el proceso de selección todos los departamentos coinciden que el departamento de recursos humanos es quien hace la entrevista de selección preliminar, para que luego sean entrevistados por los jefes de departamento y director ejecutivo. Se les consulta que tipo de entrevista utilizan los jefes y director de la fundación, las respuestas de la mayoría es que utiliza entrevista no estructurada, solo un jefe de departamento hace una entrevista mixta, lo que se considera que abarca más características específicas del candidato, los otros departamentos utilizan la entrevista no estructurada, improvisan en el momento, lo que puede dar a que no se pregunte algo necesario para conocer a la persona.

Cada jefe de departamento se reúne con el director ejecutivo para realizar la entrevista de profundidad o segunda entrevista, en estas entrevistas es donde tratan de conocer del candidato sus estudios académicos, sus antecedentes y hay una característica importante es que hacen una prueba de conocimiento, dependiendo a la plaza que está aplicando y departamento, pero según las entrevistas realizadas a los jefes de departamento no en todos se realizan estas pruebas como lo es el departamento de secretaría académica y centro de investigación y desarrollo, en los otros departamentos actualmente si se realizan para aplicar a la vacante.

En esta entrevista que realizan los jefes y director ejecutivo a los candidatos, se le realizan preguntas para saber sus habilidad y aptitudes, se puede visualizar que cada departamento evalúa diferente manera, pero la habilidad que nos interesa que tenga el

candidato es actitud positiva, porque una mala actitud hace que los demás compañeros se contagien y no permita avanzar en los objetivos de la fundación.

En el proceso de selección cada departamento también tiene sus propias competencias a evaluar en el momento de la entrevista, pero hay algo en común en todos los departamentos es que se trabaje en equipo y que tengan una buena comunicación. Estas dos competencias son importantes en cada departamento, hay otras que mencionan por cada departamento para el desarrollo de las funciones, como la responsabilidad, discreción, dinámicos, iniciativa, entre otros.

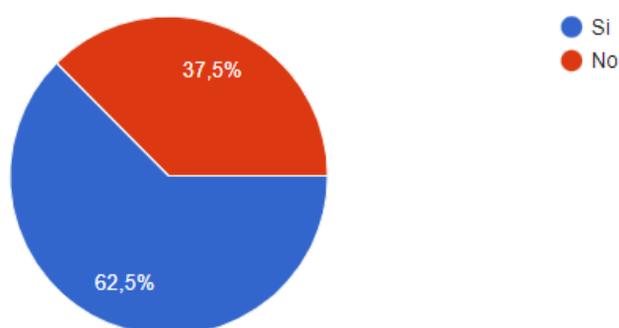
Los jefes de departamento entrevistados indican que las selecciones que han realizado y que conforman el equipo, dicen que un porcentaje entre el 70% y 80% consideran que han sido muy buenas las selecciones y entre el 30% y 20% consideran que no, como lo menciona el jefe de departamento de admisiones que ha considerado personas capaces para los puestos, pero en la capacitación presentan su renuncia y la jefe de departamento de Centro de Investigación y Desarrollo indica que otros no se adaptan al cambio.

#### 4.1.2. Resultados de cuestionario para el proceso de reclutamiento y selección para personal administrativo de la fundación

A continuación, se presenta la información cuantitativa recabada del cuestionario realizado a los 24 colaboradores de la fundación que ocupan los puestos administrativos de la fundación.

**Figura 1**

**¿Conoce el proceso de reclutamiento en la fundación?**

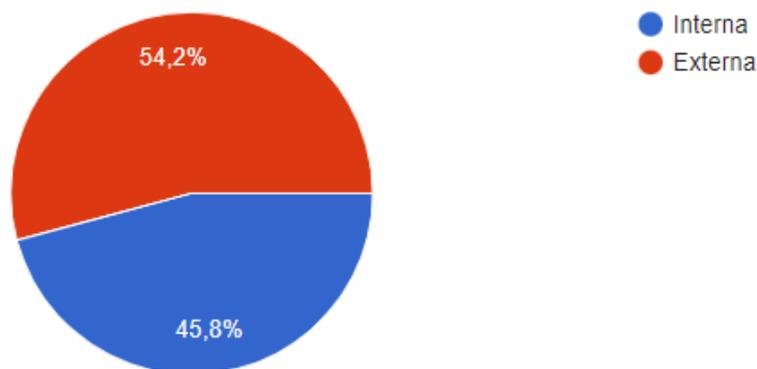


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

La mayor parte de los colaboradores indican que sí conocen el proceso de reclutamiento de la fundación, esto demuestra la claridad de como la organización atrae candidatos para ocupar una plaza vacante. Al momento de que la organización realizo la publicación de la vacante para elegir a los candidatos, ellos también buscaron a la fundación para formar parte de personal por medio del reclutamiento, por ende, tienen conocimiento del proceso.

Figura 2

¿Cuál fue su fuente de reclutamiento interna o externa?

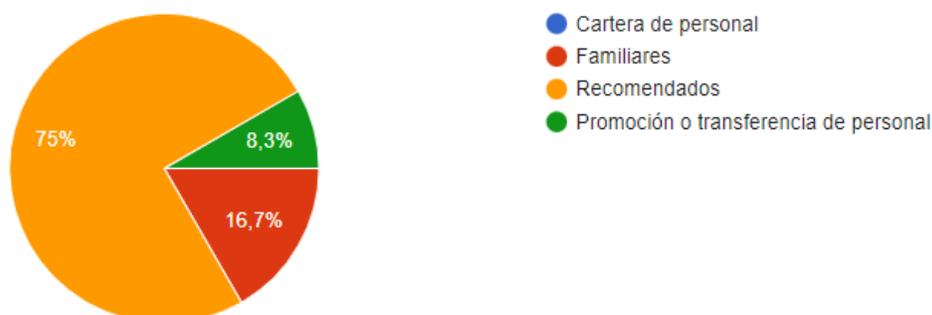


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

En la gráfica se puede visualizar que el reclutamiento del personal es similar, debido a que solo el 54.20% es convocado de manera externa para cubrir una plaza dentro de la fundación. No existe mucha diferencia en porcentaje en cuanto al reclutamiento interno y externo, debido a que hay personal que anteriormente fue convocado de manera interna referidos por familiares y también algunos otros se dieron por promoción solicitándole solo algunos requisitos para su contratación, actualmente la fundación está reclutando a personal nuevo de manera externa para que el personal cumpla con los requisitos de puesto.

Figura 3

## Reclutamiento Interno

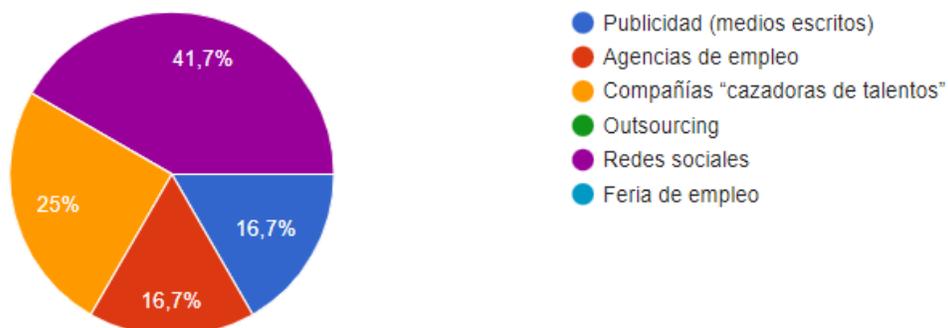


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Los doce colaboradores que hicieron mención de que su reclutamiento fue de manera interna, el 75% fue por recomendación de un colaborador que ya está dentro de la fundación en el cual confío en la persona para desempeñar el puesto, como se mencionaba anteriormente el reclutamiento se generaba internamente como una estrategia de reclutamiento, 8.3% persona respondió que fue promovido de acuerdo a su desempeño y capacidad, el resto de personal su reclutamiento fue a través de un familiar cercano en el cual se postuló a la vacante.

Figura 4

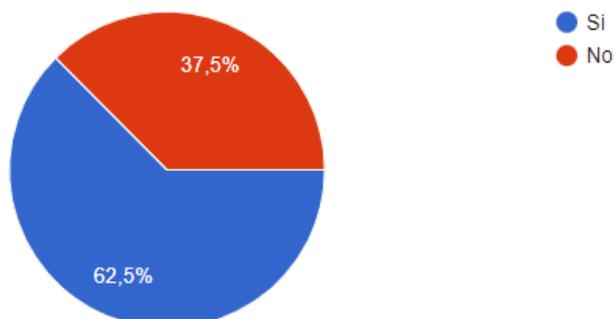
## Reclutamiento Externo



Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Los colaboradores que han sido reclutados de manera externa; según la gráfica el 41.7% fue por redes sociales, ya que es un medio bastante accesible, con mayor alcance y a bajo costo. En cuanto al 25% del personal, fue por medio de las compañías cazadoras de talentos, este es una fuente de búsqueda estratégica de aquellas personas con conocimientos específicos en la rama.

También se puede hacer mención que se cuenta con personal que fue reclutado por medios escritos y agencias de empleo, cabe mencionar que hoy en día la organización aprovecha la tecnología y con ello minimizar gastos. Las agencias de empleos es una fuente actual de la fundación para reclutar al candidato que aspira a ocupar puesto vacante dentro de la fundación, debido a que puede obtener variedad de hojas de vida y hacer una selección preliminar de solicitudes.

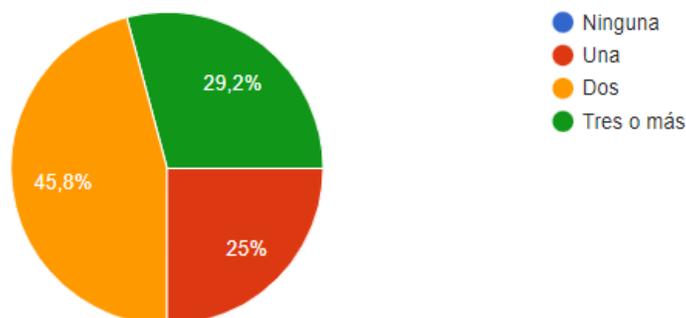
**Figura 5****¿Conoce el proceso de selección en la fundación?**

Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

El personal indica que conoce el proceso de selección que se realiza en la fundación, en la figura 5 se visualiza que el 62.5% mencionan que saben cuál es el proceso de selección de personal, ellos recuerdan cómo fue su proceso cuando optaron por ocupar el puesto en el que ahora se encuentran desempeñándose, la selección se hace de acuerdo a las necesidades del departamento desde que realiza su solicitud al área de recursos humanos.

Figura 6

¿Cuántas entrevistas le realizaron en el proceso de selección?

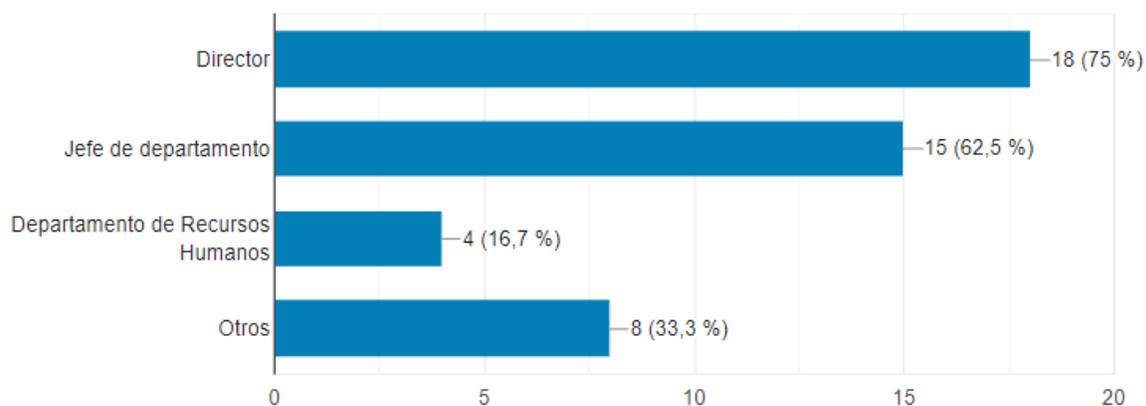


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Durante el proceso de selección de personal según la figura 6 muestra que el 45.8% menciona que le realizaron 2 entrevistas, es importante mencionar que el departamento de recursos humanos tiene poco tiempo de establecerse en la fundación, anteriormente solo intervenían los jefes y director ejecutivo para entrevistar y decidir en la selección, por tal motivo no se tiene aún la formalidad en los procesos adecuados de selección, como se visualiza en la gráfica el 25% indicó que solo se le hizo una entrevista y luego fue seleccionado para el puesto en el que labora actualmente.

Figura 7

## ¿Por quién fue entrevistado?

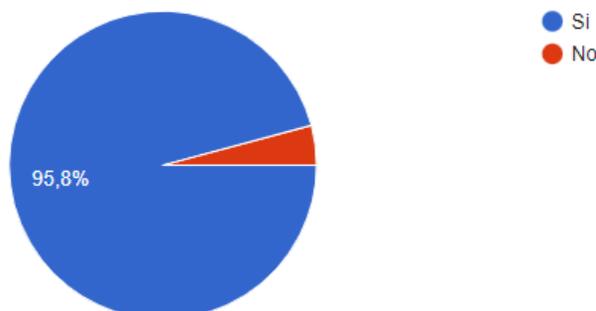


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Los resultados de la figura 7 muestran que la mayoría del personal es entrevistado por el director y el jefe del departamento, ellos son los que interactúan con el postulante en el proceso de selección, con el objetivo de conocer sus habilidades, aptitudes y experiencia requeridos para ocupar la vacante. El 75% del personal indicó que fue entrevistado por el director ejecutivo, él es quien decidía únicamente acerca de que candidato entrevistar para ser seleccionado en la fundación, ahora ya se puede visualizar en la figura que interviene el departamento de recursos humanos para entrevistar a los aspirantes y establecer las entrevistas con los jefes y director para continuar con el proceso de selección.

**Figura 8**

**¿Considera que las preguntas en la entrevista fueron las adecuadas?**



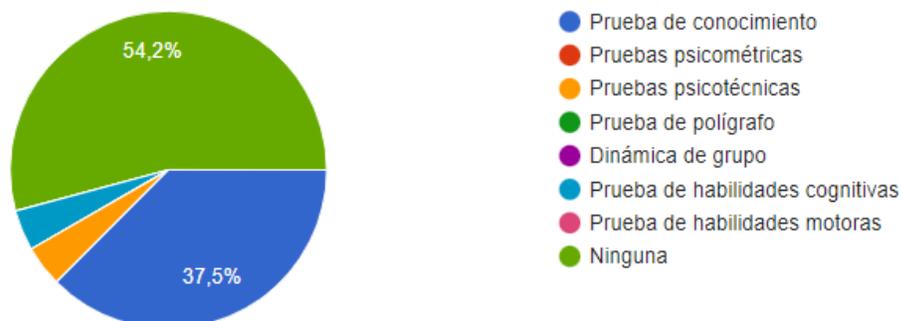
Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

El personal indica con un 95.8% que las preguntas efectuadas en la entrevista fueron las correctas en el proceso de selección, ya que son preguntas específicas del área a las que el candidato estaba aplicando, con este resultado el candidato confirma que le hicieron una entrevista formal en el que la interacción tuvo que demostrar sus competencias, habilidades y conocimientos de la plaza a ocupar.

La persona que entrevistó al personal en su momento fue con el fin de obtener mayor información del candidato para evaluar su selección y formar parte del personal de la fundación.

Figura 9

## ¿Le realizaron alguna prueba?

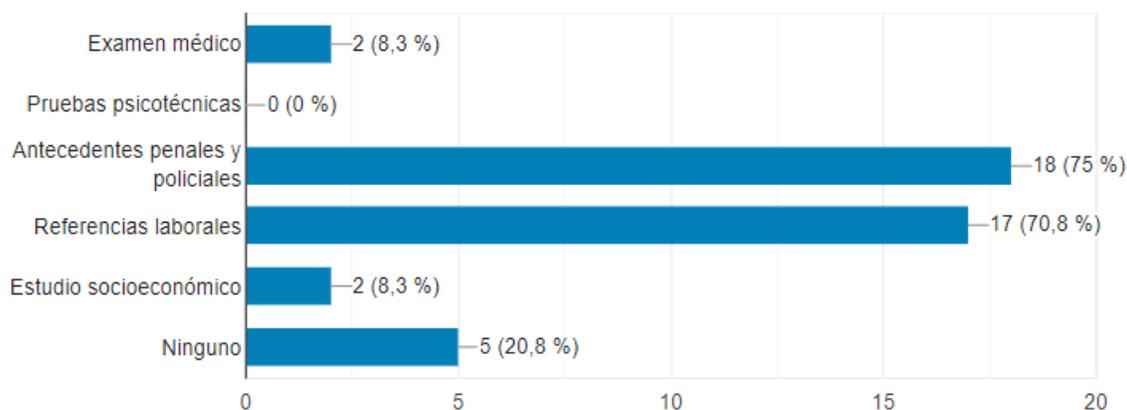


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Con los resultados de la gráfica se visualiza que el 54.2% del personal no se le practicó ninguna prueba, lo que repercute de manera significativa en el proceso de selección porque no se puede conocer su personalidad, actitudes y desempeño, en cuando al 37.5% indicó que se le realizó una prueba de conocimiento para evaluar y comprobar si es posible que se adapte al área o puesto al que aplica para ser seleccionado en la vacante de la fundación. Estos son datos relevantes que está afectando el proceso de selección de personal en los departamentos.

Figura 10

¿Le solicitaron otros requisitos para el proceso de reclutamiento y selección?

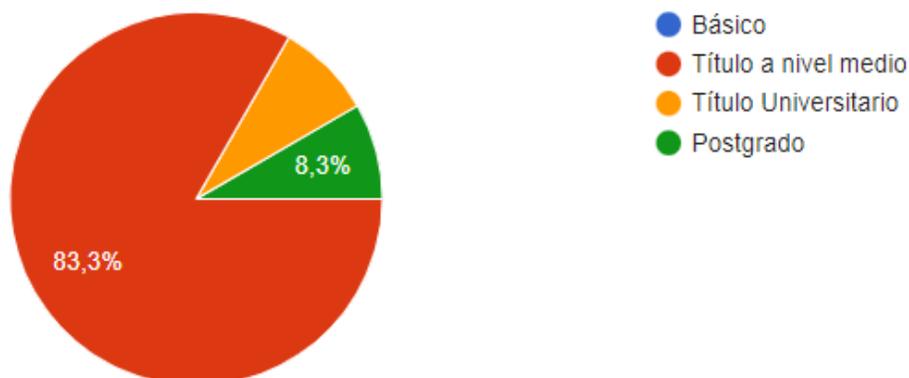


Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Los colaboradores indican que, para complementar el proceso de selección del candidato idóneo para cubrir una plaza, se le solicitó antecedentes penales y policiales lo que representa el 75%, referencias laborales representa el 70.8%, sin embargo, llama la atención que hay un 20.8% no se le solicitó ningún requisito en el proceso de selección de personal, este dato indica que el proceso de selección no es completo o no se realiza con equidad a todos postulantes a una vacante en la fundación, solo algunos son requeridos con todos los requisitos mientras que otros su ingreso es fácil, no presentan documentos y tampoco se busca referencia del candidato para constatar datos importantes.

**Figura 11**

**¿Qué nivel académico requería para aplicar a la vacante de la fundación?**



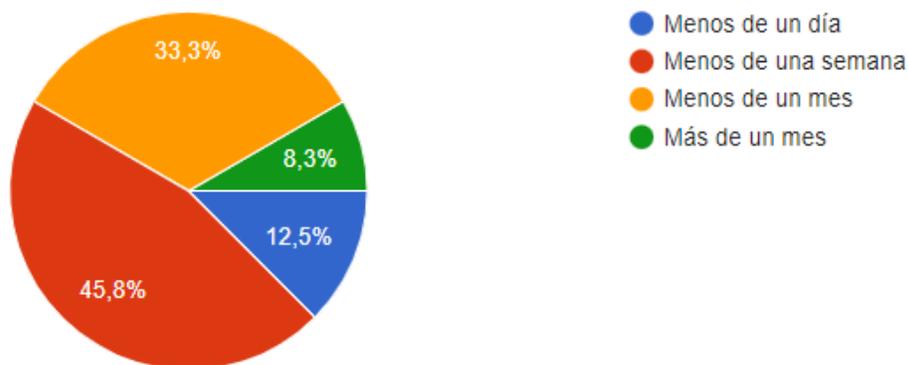
Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

La fundación como proceso de selección de personal acepta a postulantes que tengan como mínimo título a nivel medio, según la figura 11 el 83.3% del personal cuenta con este nivel académico y con el documento requerido para ocupar la plaza vacante, debido a que con este documento importante acredita los estudios realizados por el candidato.

Actualmente se cuenta con algunos colaboradores como se visualiza en la figura 11 que ya tiene postgrado o están estudiando para alcanzar ese nivel académico, debido a que es una fundación que se dedica a la educación, no solo de la sociedad sino que también está apoyando a sus colaboradores a impulsarlos en su crecimiento profesional como horarios especiales a algunos colaboradores, este apoyo también contribuirá a la institución ya que contará con personal con conocimientos especializados para mejorar su trabajo.

Figura 12

¿El tiempo entre su postulación y su contratación fue?



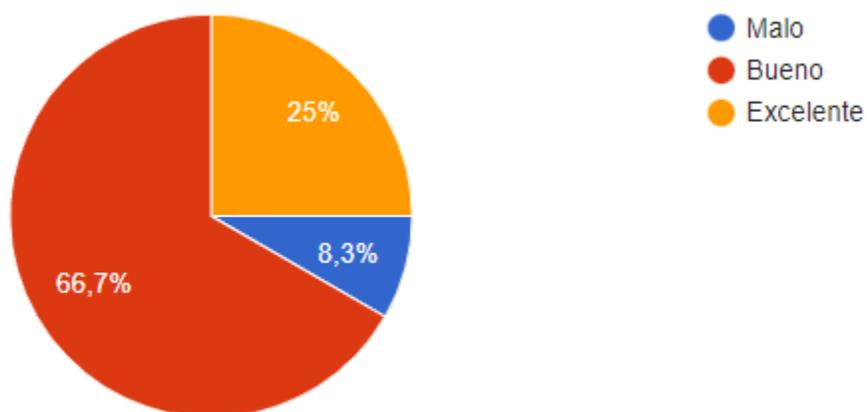
Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

En el proceso de selección el personal ha sido elegido de forma rápida, según la figura 12 el 45.8% los colaboradores fueron contratados en menos de una semana, lo que hace que de manera positiva se ahorre tiempo y financiero, también puede ser por la urgencia de cubrir la vacante.

Respecto a la parte negativa puede surgir que no se seleccione de manera adecuada al candidato potencial que se necesita para la plaza, lo que puede provocar que haya un porcentaje de rotación en el personal nuevo, con ello puede afectar en capacitación también debido a que se empleará más tiempo si un postulante se retira habrá que capacitar a otro nuevo.

Figura 13

¿Cómo evalúa el proceso de selección en la fundación?



Nota: Información obtenida del cuestionario del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la fundación, correspondiente al mes de junio de 2022.

Según el personal administrativo la mayoría considera que el proceso de selección que realiza la fundación es bueno, porque hay personas que también cuentan con varios años laborando en la institución, lo cual se confirma que ha habido algunos procesos buenos de selección y luego de contratación. Sin embargo, con la entrevista y cuestionario hay algunos procesos definidos que se deben mejorar el proceso de selección de personal que la fundación actualmente emplea.

## **Análisis general del cuestionario**

Con los resultados del cuestionario y por medio de las gráficas se puede analizar las diferentes preguntas efectuadas al personal de la fundación, ellos mencionan en su mayoría que conocen como efectúan el reclutamiento, con la segunda gráfica se visualiza que el personal ha sido atraído por la fundación tanto interno como externo en un porcentaje semejante, pero predomina que la mayoría de personal fue reclutamiento interno a base de recomendados y los colaboradores de reclutamiento externo se han enterado de la plaza por redes sociales.

En cuanto al proceso de selección indican los colaboradores que conocen el proceso de elección de personal, ya que en su mayoría también indica que se le practicaron dos entrevistas, se visualiza también en la gráfica que el director con el jefe de departamento son los que más entrevistan en la selección.

Los colaboradores responden que consideran que las preguntas efectuadas fueron las adecuadas en la entrevista, asimismo, en la figura 9 se visualiza que el personal en una mayor parte no se le práctico ningún tipo de prueba, en su mayoría se le solicita antecedentes policiacos, penales y referencias laborales como requisito del proceso de selección, el personal con que actualmente cuenta la fundación el nivel académico en su mayoría solo tiene el nivel medio. En el proceso de selección el tiempo de postulación para un candidato en su mayoría ha sido menos de una semana, por lo que los colaboradores indican que el proceso es bueno según el resultado de la última figura.

### **4.1.3. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal**

Se propone realizar proceso para estructurar reclutamiento tanto para el reclutamiento interno como externo, esto con el fin de tener varias opciones para reclutar al personal ideal para la plaza vacante en el departamento requerido, asimismo, establecer un proceso para la selección del personal que cumpla con el perfil del puesto, características específicas, pruebas y condiciones para que se adapte a la fundación al momento de su contratación.

Para estos dos procedimientos se realizará un proceso definido de reclutamiento y selección, que permitan la búsqueda de los aspirantes adecuados en reclutamiento, en

cuanto a la selección elegir a la persona que cumpla con los requisitos de la necesidad del puesto de la fundación.

#### **4.1.3.1. Proceso de reclutamiento y selección**

Se tomará en cuenta los resultados arrojados de los instrumentos realizados para efectuar la propuesta de procesos de reclutamiento y selección de personal, con ello establecer objetivos y el proceso como tal que permitirán la estructuración de reclutamiento y establecer procedimientos selección para el personal de la fundación.

A continuación, se propone los temas que contendrá la propuesta del proceso tanto de reclutamiento como el de selección de personal:

Introducción

Objetivo general

Objetivos específicos

Estructura de Reclutamiento:

- Requisición de personal o solicitud
- Fuente de reclutamiento: interno o externo
- Solicitud de empleo
- Recepción de información (Verificar la propuesta en anexos)

Proceso de Selección:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Realizar exámenes
- Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales y personales
- Evaluación médica
- Entrevista del supervisor y director ejecutivo
- Decisión de contratar (Verificar la propuesta en anexos)

## 4.2. Discusión de resultados

A continuación, se presentan información relacionada con el marco teórico y con los instrumentos realizados para indagar en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la fundación dedicada a otorgar becas parciales de educación a distancia, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. La fundación no cumple con los requisitos básicos para reclutar y seleccionar al personal. Los puestos involucrados en el proceso de reclutamiento y selección de personal son el director ejecutivo, recursos humanos y jefes de departamento.

Con las entrevistas realizadas el departamento de recursos humanos afirmó que el proceso de reclutamiento inicia por la solicitud de un departamento para cubrir una plaza. De esta forma recursos humanos realiza una publicación de acuerdo al perfil del candidato que se necesita, los perfiles los manejan cada jefe de departamento porque ellos saben que personal necesitan contratar. Según las gráficas en la actualidad el personal es en un 75% que fue reclutado de manera interna, que fue por recomendación y en relación al reclutamiento externo la mayor parte de personal es atraído por medio de redes sociales, puede ser porque son medios accesibles para los candidatos o lo ven una mejor opción para integrarse al mercado laboral, en este caso optando a la plaza publicada por la fundación.

Respecto a la selección de personal el jefe de departamento está involucrado en la toma de decisión junto con el director y departamento de recursos humanos. Después de la entrevista preliminar con recursos humanos, se elige a candidatos para que sean entrevistados por los jefes de departamento y director de la fundación, ellos le realizan la prueba de conocimiento a los candidatos, sin embargo, no es en todos los departamentos que se realizan por ende se puede comparar también con la respuesta de los colaboradores que respondieron el cuestionario en la gráfica No. 9 con un 54.3% informa que no se le práctico ninguna prueba cuando aplicó a la vacante.

El proceso de selección es indispensable tomar en cuenta todos los aspectos importantes para la plaza y elegir al candidato según Cuestas (2010, como se citó a Martínez & Vargas, 2019) indica la selección del personal es un proceso que es realizado mediante

concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (párr. 5).

Es por ello que es necesario que en el proceso de selección se apliquen pruebas para determinar el conocimiento o adaptación del candidato, según en la figura 9 de cuestionario un 37.5% solo se le practico prueba de conocimiento, según Rivera (2019) menciona que son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el cargo a cubrir. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, de contabilidad, redacción, inglés, entre otros. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajos que se utiliza para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (p. 65).

Sin embargo, se le puede practicar otro tipo de pruebas a los candidatos para conocer sus habilidades para el puesto y su adaptación a la organización, se puede adicionar algún requisito para conocer al candidato, como ha sido sus registros si ha cometido algún delito o está libre del mismo, como también es importante el nivel académico que tiene la persona para determinar si cuenta con los conocimientos para la plaza. También se debe analizar profundamente muy bien todo el expediente para que se pueda determinar qué candidato cumple con los requisitos del puesto, una vez analizado se podrá elegir entre recursos humanos, director ejecutivo y jefe de departamento, para que el tiempo de postulación del candidato sea prudente, no de forma inmediata y sin analizar, tampoco muy retrasado, debido a que también el postulante debe saber si será formará parte de los colaboradores de la fundación.

## CONCLUSIONES

- Se establecieron los procedimientos de reclutamiento y selección adecuados a las necesidades de la fundación, lo que beneficiaría en la contratación del candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, debido a que con ello se minimizaría las renunciaciones entre un 20% y 30%, así como adaptabilidad de los nuevos empleados y que se encuentran en el proceso de capacitación.
- Se concluye que no existe una estructura del proceso de reclutamiento del talento humano, según en entrevista a recursos humanos hace mención que al recibir solicitud de un departamento para contratar a un candidato se recibe el perfil y se publica la plaza vacante, siendo un proceso incompleto debido a que no se analiza las fuentes de reclutamiento para atraer al candidato adecuado.
- En el procedimiento de selección actual se determinó que no existen guías de entrevistas estructuradas, sin embargo, la persona encargada de entrevistar al candidato realiza una entrevista no estructurada, por lo que únicamente las preguntas son improvisadas, asimismo, se constató que no se realizan pruebas de conocimientos básicos a los candidatos según respuesta del personal a un 54.2% no se le hizo ninguna prueba, siendo esto un proceso muy importante para determinar el potencial del postulante.

## RECOMENDACIONES

- Se debe emplear el proceso propuesto para reclutar y seleccionar a los candidatos, derivado de lo importante de los puestos vacantes que se desean cubrir, ya que es significativo identificar las habilidades y cualidades desde la solicitud de empleo que llena el candidato, pruebas, entrevistas, contactos de referencias entre otros pasos del proceso; para elegir a la persona que se pueda adaptar fácilmente y desarrollar las funciones del puesto. (Ver propuesta en anexos).
- Utilizar la estructura de la propuesta para reclutar y así definir la fuente de reclutamiento ideal (interno o externo), para atraer a los postulantes idóneos de manera eficaz y eficiente ahorrando tiempo y costo para la fundación y asimismo facilitar el siguiente proceso que es la selección. (Ver figura 14).
- Se recomienda usar con cada candidato una guía de entrevista estructurada para orientarse y facilitar la recolección de información que luego será analizada para garantizar y distinguir de una mejor manera al candidato adecuado, asimismo siguiendo los pasos de selección elegir a una persona calificada con competencias, conocimientos a través de las pruebas que se le practiquen para determinar la experiencia que se requiere para el puesto. (Ver Anexo 11)

## BIBLIOGRAFÍA

1. Allens, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Tercera Edición. Editorial Garnica.
2. Amador Sotomayor, A. (2015). *Administración de Recursos Humanos su Proceso Organizacional*. Primera Edición. Editorial UANL.
3. Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial E-learning S.L. Pastor Martínez, M. A. (2020). *Reclutamiento 4.0*. Universidad Jaén, España.
4. Ayensa Esparza, A. M. (2020). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Ediciones Paraninfo, S. A.
5. Bohlander, G y Snell, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo séptima Edición. Editorial México Learning.
6. Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. M. y Prieto Zamora, J. S. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Editorial Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
7. Chávez Carrillo, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Primera Edición. Editorial Pax México.
8. Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Décima Edición. Editorial McGrallHill.

9. Dessler, G y Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Sexta Edición. Editorial Pearson.
10. Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. Cuarta Edición. Editorial el Manual Moderno.
11. Iglesias, M. y Tejedo, J. (2017). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Primera Edición. Editorial Mcmillan Profesional.
12. Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Tercera Edición. ESIC EDITORIAL.
13. Martínez Reinoso, O. L. y Vargas Fernández, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. Cooperativismo y Desarrollo. Volumen 7.
14. Rivera García, L. M. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales. Volumen 4. Páginas 71.
15. Rodríguez Sánchez, J. L. y Calcerrada Serrano, S. (2020). *La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús, un caso de éxito*. Revista Espacios.
16. Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos Dirección y Gestión de las personas en las Organizaciones*. Primera Edición. Editorial OCTAEDRO.
17. Saiz Bringas, C. (2016). *Herramientas 2.0 en los procesos de Reclutamiento*. Universidad de Cantabria, España.
18. Squadritto, A. (2015). *Aspectos Discriminatorios en la Etapa de Descripción de puesto y perfil durante los Procesos de Selección de Personal*. Título de Magister en Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

19. Veintimilla Ruiz, J. E. y Velásquez Beltrán, P. A. (2017). *Modelos de Reclutamiento y Selección de Personal para el Área Comercial de las Instituciones Financieras*. Ecuador.
20. Werther, et al. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del capital Humano*. Séptima Edición. Editorial McGrallHill.

## EGRAFÍA

1. Galindo Guerrero, L. E. (2015). *Elección del método de capacitación*. Economía y Administración. <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wpcontent/uploads/2016/pdfadmin2.pdf#page=45>
2. Hernández Murillo, C. K. (2021). *Políticas de selección y reclutamiento de personal de la Hacienda Bananera La Margarita*. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/9110>
3. Ibáñez, L. A. (2017). *La importancia de los recursos humanos en el incremento del rendimiento en las organizaciones del siglo XXI*. <http://hdl.handle.net/10654/16024>.
4. Ledesma, H.M. y Fernández, V.H. (2015). *La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas*. <file:///C:/Users/wendy/OneDrive/Escritorio/Info%20para%20tesis/Articulos/3ledesma-fernandez.pdf>

**ANEXOS**



## Anexo No. 1

### Entrevista para Recursos Humanos de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

#### ENTREVISTA

##### Recursos Humanos:

1. ¿Por qué surge la necesidad de reclutar a un nuevo candidato?

2. ¿Se cuenta con perfil de puestos, para cada puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipos de fuentes de reclutamiento se utilizan?

4. Si es reclutamiento externo ¿Cuál es el que se utiliza?

5. Si es reclutamiento interno ¿Qué medio utilizan para reclutar a la persona de manera interna?

##### Selección

6. ¿Qué características toman en cuenta para seleccionar a los candidatos posibles a ocupar la vacante?



## Anexo No. 2

### Entrevista para director ejecutivo de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

### ENTREVISTA

#### Director ejecutivo

¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?

Estructurada	
No estructurada	
Mixta	

¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?

¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento financiera?

¿Qué competencias se exigen para un candidato en el que aplica a la vacante?

Comunicación		Iniciativa	
Trabajo en equipo		Flexibilidad al cambio	
Responsabilidad			
Otros			



### Anexo No. 3

#### Entrevista para jefe de departamento financiero de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

#### Departamento Financiero

¿Efectúan entrevistas preliminares para la selección de candidatos que cumplen con los requisitos?

Si	
No	

¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?

Estructurada	
No estructurada	
Mixta	

¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?

¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento financiera?

¿Qué competencias se exigen para un candidato en el departamento financiero?

Comunicación		Desarrollo de las personas	
Trabajo en equipo		Solución de problemas	
Orientación al alumno		Flexibilidad al cambio	
Otros			

¿Realiza algún tipo de prueba específica a los postulantes para el departamento financiero?

¿Considera que los candidatos seleccionados han sido los correctos?

Si

No

¿Por qué?



## Anexo No. 4

### Entrevista para jefe de departamento admisiones de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

#### Departamento Admisiones

¿Efectúan entrevistas preliminares para la selección de candidatos que cumplen con los requisitos?

Si	
No	

¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?

Estructurada	
No estructurada	
Mixta	

¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?

¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento de admisiones?

¿Qué competencias se exigen para un candidato en el departamento de admisiones?

Negociación		Comunicación	
Trabajo en equipo		Solución de problemas	

Orientación al alumno		Perseverancia	
Otros			

¿Realiza algún tipo de prueba específica a los postulantes para el departamento de admisiones?

¿Considera que los candidatos seleccionados han sido los correctos?

Si

No

¿Por qué?



## Anexo No. 5

### Entrevista para jefe de departamento académico de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

#### Departamento Académico

¿Efectúan entrevistas preliminares para la selección de candidatos que cumplen con los requisitos?

Si	
No	

¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?

Estructurada	
No estructurada	
Mixta	

¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?

¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento académico?

¿Qué competencias se exigen para un candidato en el departamento de académico?

Orientación al alumno		Comunicación efectiva	
-----------------------	--	-----------------------	--

Trabajo en equipo		Solución de problemas	
Otros			

¿Realiza algún tipo de prueba específica a los postulantes para el departamento académico?

¿Considera que los candidatos seleccionados han sido los correctos?

Si

No

¿Por qué?



## Anexo No. 6

### Entrevista para jefe de centro de investigación y desarrollo de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia.

**OBJETIVO:** Recopilar información con fines académicos, para conocer los procesos de reclutamiento y selección en la fundación objeto de estudio, que será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

#### Centro de investigación y desarrollo

¿Efectúan entrevistas preliminares para la selección de candidatos que cumplen con los requisitos?

Si	
No	

¿Qué tipo de entrevista utilizan frecuentemente?

Estructurada	
No estructurada	
Mixta	

¿Qué aspectos toman en consideración o explican en la entrevista de profundidad acerca de la vacante?

¿Qué tipo de habilidades y aptitudes específicas se requieren en la selección de los candidatos en el departamento de CEINDE?

¿Qué competencias se exigen para un candidato en el departamento de CEINDE

Estratégico		Comunicación	
Trabajo en equipo		Solución de problemas	

Innovador		Claridad de ideas	
Otros			

¿Realiza algún tipo de prueba específica a los postulantes para el departamento académico?

¿Considera que los candidatos seleccionados han sido los correctos?

Si

No

¿Por qué?

**“Muchas gracias por su valioso tiempo”**



## Anexo No. 7

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Cuestionario para el Personal de la Fundación Dedicada a Otorgar Becas**  
**Parciales de Educación a Distancia.**

**OBJETIVO:** Recopilar información que será utilizada de manera específica para el desarrollo del trabajo de tesis titulado “Elaboración de un Plan para el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de una Fundación Dedicada a Otorgar Becas Parciales de Educación a Distancia, Ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”.

**INSTRUCCIONES:** Leer la pregunta y responder con base a su criterio, marcar con una X su respuesta.

1. ¿Conoce el proceso de reclutamiento en la fundación? (Pregunta de investigación)

Si

No

2. El reclutamiento de personal es la atracción de personal para una vacante, puede ser interna (promoción o recomendación de un empleado) o externa (candidatos disponibles fuera de la organización), indique cual fue el suyo.

Interna

Externa

3. Marque con la X una sola opción si su reclutamiento fue de manera interna

a) Cartera de personal

b) Familiares

c) Recomendados

d) Promoción o transferencia de personal

4. Marque una sola opción si su reclutamiento fue de manera externa

a) Publicidad (medios escritos)

b) Agencias de empleo

- c) Compañías “cazadoras de talentos”
- d) Outsourcing
- e) Redes sociales
- f) Feria de empleo

5. ¿Conoce el proceso de selección en la fundación? (Pregunta de investigación)

Si

No

6. El proceso de selección consiste en seleccionar al candidato adecuado para un puesto vacante, y por ello se efectúan entrevistas para este proceso, indique ¿Cuántas entrevistas le realizaron?

- a) Ninguna
- b) Una
- c) Dos
- d) Tres o mas

7. ¿Por quién fue entrevistado? (puede marcar más de una opción)

- a) Director
- b) Jefe de departamento
- c) Departamento de Recursos Humanos
- d) Otros

8. ¿Considera que las preguntas en la entrevista fueron las adecuadas?

Si

No

9. ¿Le realizaron alguna de las siguientes pruebas?

- a) Pruebas psicométricas
- b) Pruebas psicotécnicas
- c) Prueba de polígrafo
- d) Dinámica de grupo
- e) Prueba de habilidades cognitivas
- f) Prueba de habilidades motoras
- g) Prueba de conocimiento

10. Marque si le solicitaron otros requisitos para el proceso de reclutamiento y selección.

(Puede marcar más de una opción)

- a) Examen médico
- b) Antecedentes penales y policiales
- c) Referencias personales
- d) Referencias laborales
- e) Estudio socioeconómico
- h) Ninguno

11. ¿Qué nivel académico requería para aplicar a la vacante de la fundación?

- a) Básico
- a) Título a nivel medio
- b) Título Universitario
- c) Postgrado

12. ¿El tiempo entre su postulación y su contratación fue?

- a) Menos de un día
- b) Menos de una semana
- c) Menos de un mes
- d) Más de un mes

13. ¿Cómo evalúa el proceso de selección en la fundación?

- a) Malo
- b) Bueno
- c) Excelente

**“Muchas gracias por su valioso tiempo”**

## **PROPUESTA**

Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal para una fundación dedicada a otorgar becas de educación a distancia, ubicado en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

## **INTRODUCCIÓN**

Se presenta este proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se pretende establecer una estructura para el reclutamiento y proceso de selección de personal orientada a realizar funciones relacionadas con talento humano, esta herramienta es de carácter práctico y estará disponible como se puede llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal.

Este proceso está elaborado de forma coherente para establecer los pasos para el reclutamiento y selección de personal de la fundación, el procedimiento promueve que se tomen en cuenta otros elementos necesarios para comprender de mejor forma como identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con base a las competencias y cualidades necesarias partiendo de la importancia de reconocer que el talento humano es el motor de cualquier institución.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Emplear el proceso adecuado de reclutamiento y selección, para asegurar que el personal sea atraído a partir de la identificación de las necesidades de los departamentos, cumpla los requisitos de perfil del puesto al momento de su elección.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer la estructura para el proceso de reclutamiento por medio del proceso que garantice tanto el reclutamiento interno como externo de forma correcta.
- Realizar el procedimiento de selección con pasos que permitan facilitar elegir a la persona para formar parte de la fuerza laboral de la fundación.

### **Alcance de la propuesta**

La propuesta sea aplicada por recursos humanos, director ejecutivo y jefe de departamento, lo que permitirá atraer de una mejor manera a los postulantes y elegir al candidato con mayor potencial para que forme parte del personal de la fundación.

### **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal se refiere a atracción de mayor número de candidatos idóneos y posibles para el puesto, se hace de manera oportuna, económica y suficiente cantidad y calidad para que posteriormente facilite el proceso de selección.

Este proceso se inicia con la búsqueda del candidato y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleos de parte de los candidatos interesados en el puesto, con ello los postulantes será integrantes de la organización, por lo que para el proceso reclutamiento de la fundación serán los siguientes pasos:

**Figura No. 14**

#### **Estructura de Reclutamiento**



- **Requisición de personal o solicitud**

El departamento de recursos humanos recibirá una solicitud de parte del jefe de departamento, se hará por medio de un documento en el cual tendrá el nombre de la plaza que desea cubrir, información del puesto y la fecha en que necesite el nuevo elemento, horario y sueldo, y requerimientos específicos.

El documento tendrá la siguiente información:

- Título del cargo.
- Tipo de trabajo.
- Descripción de la vacante.
- Rango salarial.
- Beneficios.
- Requisitos (Educación y Experiencia).
- Motivo del requerimiento.

### **Fuentes de reclutamiento**

Son los medios por los cuales se podrá encontrar candidatos o recurso humano para una empresa cuando necesite.

- **Fuente de reclutamiento interno**

Este tipo de reclutamiento es cuando las empresas consideran las referencias de empleados como fuente más relevante para encontrar candidatos para ocupar puestos en la empresa. Como bien se sabe se busca en la misma organización a los postulantes.

#### **Pueden ser estas fuentes internas:**

- Base de datos de empleados.
- Recomendados por candidatos que ya están dentro de la fundación.
- Promoción o transferencia de personal.

## Fuente de reclutamiento externo

Estos candidatos son los que no pertenecen a la organización. El departamento de recursos humanos determinará las fuentes de publicación o medios para atraer candidatos, a continuación, se brindan las opciones de fuentes externas:

- Portales de empleo
- Redes sociales
- Agencias de empleo
- Ferias de empleo
- Head-hunters
- Outsourcing
- Medios impresos
- Instituciones educativas

## Solicitud de empleo:

Esta información se le brinda a candidato cuando hace su solicitud de empleo, puede ser desde el portal de un medio en internet o bien cuando llegue a la institución a solicitar empleo, debe tener la siguiente información.

- **Información del solicitante:** Nombres, apellidos, edad, sexo, datos de identificación, dirección actual, número de teléfono, estado civil, NIT, entre otros.
- **Información académica:** Información del título académico alcanzado, lugar y año de estudio.
- **Información de empleos anteriores:** Se refiere a los lugares trabajados anteriormente, mencionan los últimos 3, que puesto desempeñaron, nombre de la empresa y el periodo laborado.
- **Información familiar:** Es la información relativamente a la persona que parentesco tiene con los miembros de su familia. El nombre, edad y ocupación, si tiene hijos, conyugue, hermanos y papás.
- **Información socioeconómica:** En este punto se le preguntará al candidato todas las condiciones económicas si tiene otros ingresos, posee vehículo, tiene casa propia, posee deudas, dependientes económicos, entre otros.

- **Información de salud:** se le solicitará al candidato brinde información de sobre su salud, como padece de alguna enfermedad, le han realizado alguna operación, toma algún medicamento, entre otros.

**Recepción de información:** En este proceso se recibe las solicitudes de empleo por la publicación de anuncio.

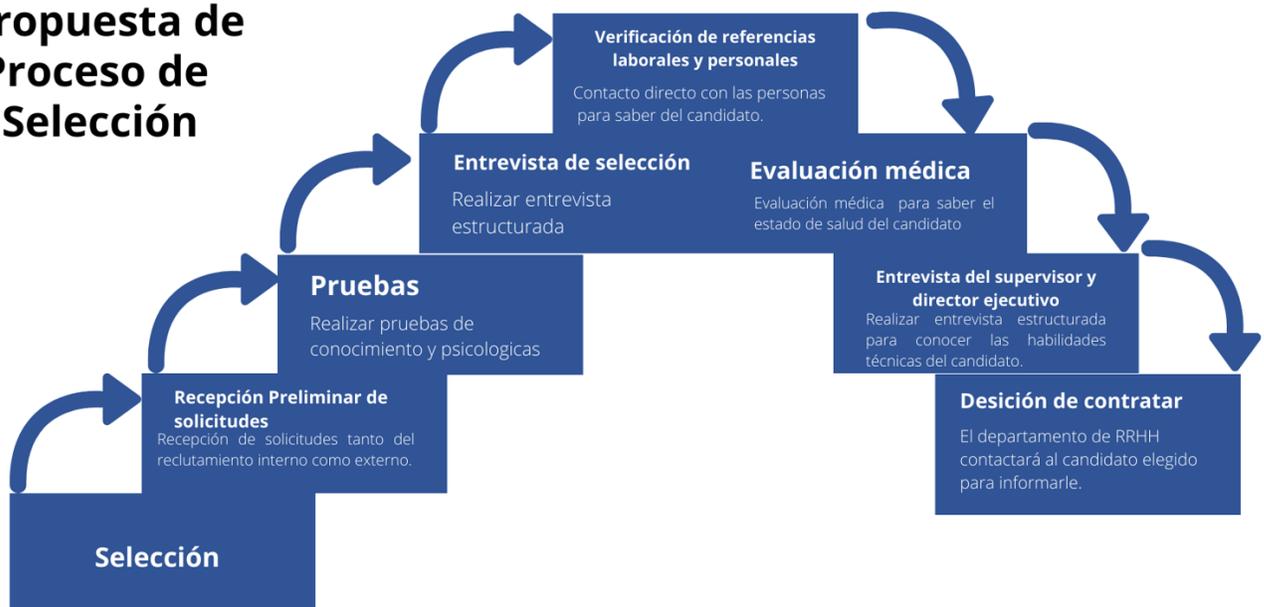
## Selección

En la selección inicia con el proceso de elegir al candidato adecuado para el puesto de trabajo, en este proceso se evalúan las cualidades de los postulantes y se elige a la persona que se adapte al perfil profesional que se está buscando para la plaza que se necesita cubrir. Por lo que el proceso de selección se propone realizarlo de la siguiente manera:

**Figura No. 15**

### Proceso de selección

## Propuesta de Proceso de Selección



**Recepción preliminar de solicitudes:** Cuando el candidato presenta su solicitud de empleo y de parte de recursos humanos los recibe, ya sea en físico o a través del portal de la publicación. El departamento de recursos humanos hará una revisión de las solicitudes e identificará a los candidatos que más se adecuen a los requisitos de la plaza vacante. Primeramente, se tomarán en cuenta las solicitudes internas y si los candidatos no cuentan con la información deseada se procederá a verificar las solicitudes externas.

**Realizar pruebas:** Se propone realizar como mínimo estas 3 pruebas en el proceso de selección del candidato para cada departamento, para la evaluación de compatibilidad y que cumpla con los requerimientos del puesto. Se convocará a realizar las siguientes pruebas.

- Pruebas Psicológicas: Con esta prueba se pretende conocer la personalidad, comportamiento y conocimiento, en sí miden la conducta del candidato.
- Pruebas de Conocimiento: Esta prueba se empleará para conocer las habilidades de los candidatos que han desarrollado con la práctica o estudio, como la habilidad numérica, habilidad verbal, entre otros.
- Pruebas de Desempeño: estas pruebas se realizarán para conocer la habilidad en funciones, como contabilidad, ventas, entre otros.

**Entrevista de selección:** se propone realizar entrevista estructurada para el departamento de recursos humanos con el propósito de reunir información del candidato, con este tipo de entrevista se tendrá preguntas previamente con detalles de la información que se desea obtener, se puede tener preguntas cerradas y abiertas para tener balance en la información.

**Verificación de referencias laborales y personales:** Realizar contacto directo con las personas tanto personales como laborales para que brinde información del candidato, de que conoce a la persona, tiempo que laboró en la empresa, puntos fuertes y débiles y que si lo recomienda para el puesto al que está aplicando. El objetivo es constatar la veracidad de la información de la persona.

**Evaluación médica:** Este paso es muy importante para el proceso de selección ya que con la prueba se determina si es apto para el desempeño de funciones. Se enviará al candidato a realizarse una prueba médica para obtener información de la salud actual.

**Entrevista director ejecutivo y jefe de departamento:** En este proceso también se propone que el jefe de departamento y director ejecutivo tengan una entrevista estructurada, en donde establezcan que preguntas realizarle al candidato y como ellos normalmente hacen una no estructurada, entonces la unión de la información se tendrá una entrevista mixta, con esta combinación se conocerá a profundidad la información que se requiere del postulante.

**Decisión de contratar:** Para finalizar se propone que el departamento de recursos humanos, director ejecutivo y jefe de departamento efectúen una reunión para la toma de decisión de contratar al candidato que reúne los requisitos del puesto utilizando la evaluación de entrevista. Luego de tomar la decisión el departamento de recursos humanos se comunicará con el candidato seleccionado y le enviará un correo de confirmación también.

Al candidato que no fue elegido se le mandará un correo notificándole que no ha sido seleccionado, sin embargo, puede ser elegido para otras convocatorias de empleo.

Con el proceso descrito anteriormente se proponen utilizar los siguientes formatos para apoyo en el proceso de reclutamiento y selección de personal para obtener información concreta de los postulantes a la vacante de cualquier departamento.

## Anexo No. 8

Descriptor de puestos	
Información General del Puesto	
Nombre del puesto	
Departamento	
Reporta a	
Supervisa a	
Jornada laboral	
Código	

Relaciones de trabajo	
Internas	
Externas	

Funciones Generales	

Funciones específicas	

Condiciones generales del puesto	
Ambiente de trabajo	
Esfuerzo	
Jornadas	
Información confidencial	

Requisitos académicos, experiencia y conocimiento	
Educación	
Experiencia Laboral	
Conocimiento	
Idioma	

Requisitos personales	
Género	
Edad	
Habilidades / competencias	

Conocimientos específicos y utilización de metodologías y herramientas

Forma de pago	
Salario Base	
Bono de ley	

### Anexo No. 9

SOLICITUD DE PERSONAL					
Nombre completo	Cargo			Fecha de solicitud	
Cargo solicitado	Área			No. de Vacantes	
A quién reporta	Personal a cargo			Horario	
Motivo de requerimiento					
Puesto nuevo	Vacaciones	Reemplazo	Temporal	Otros	
Salario Base	Bonificación				
Detalles:					
ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO					
Estado civil		Sexo		Edad	
Soltero	Casado	Femenino	Masculino	Mínimo	Máximo
Viudo	Otros				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO					
Indicar principales funciones					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Universitario					
Nivel medio					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
OTROS CONOCIMIENTOS					
COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PUESTO					
SOLICITANTE	JEFE DE DEPARTAMENTO			RECURSOS HUMANOS	

## Anexo No. 10

SOLICITUD DE EMPLEO				
Puesto que solicita		Fecha		
Sueldo deseado				Foto
Profesión				
DATOS PERSONALES				
Nombres	Apellidos	Edad	Sexo	Estado civil
Domicilio		Teléfono	DPI	Celular
Municipio	Departamento	Lugar de nacimiento	Nacionalidad	Correo electrónico
NIT	No. Afiliación de IGSS	Altura	Peso	Tipo Sanguíneo
Vive con				Fecha de nacimiento
Padres	Familia	Parientes	Solo	
INFORMACIÓN DE SALUD				
Enfermedades recientes		Crónicas o alergias		Usa anteojos
FORMACIÓN ACADÉMICA				
Nivel	Nombre del establecimiento		Grado obtenido	
Universidad				
Diversificado				
Básico				
EXPERIENCIA LABORAL				
Empresa		Fecha de inicio		
Teléfono		Fecha de salida		
Jefe inmediato		Puesto		
Descripción de las actividades principales				
Motivo de retiro				

último salario devengado			
Empresa		Fecha de inicio	
Teléfono		Fecha de salida	
Jefe inmediato			
Puesto			
Descripción de las actividades principales			
Motivo de retiro			
último salario devengado			
Empresa		Fecha de inicio	
Teléfono		Fecha de salida	
Jefe inmediato			
Puesto			
Descripción de las actividades principales			
Motivo de retiro			
último salario devengado			
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
Nombre			
Dirección			
Teléfonos			
Nombre			
Dirección			
Teléfonos			
Nombre			
Dirección			
Teléfonos			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
Fecha en que puede iniciar a trabajar			

Yo \_\_\_\_\_ certifico que toda la información que he proporcionado con el propósito de solicitar y obtener empleo en esta fundación, autorizo hacer las investigaciones correspondientes y entiendo que, si por cualquier información falsa, serás suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud o contrato ya establecido (artículo 77 del código de trabajo). Entiendo que los datos proporcionados servirán para optar al puesto que corresponda según mi perfil, aptitudes y situación actual.

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## Anexo No. 11

Guia de entrevista				
Logo de la fundación			Fecha de entrevista	
Nombre del solicitante _____				
Plaza para la que aplica _____				
Entrevistado por _____				
Reclutamiento		Interno		Externo
Tipo de contrato		Indefinido		Definido
Edad		Estado civil		
Posee licencia				
Escolaridad				
Experiencia				
Rango salarial				
INFORMACIÓN LABORAL				
Empresa	Puesto		Período	
Salario Devengado	¿Personal a su cargo?		Motivo de retiro	
			Despido	
Horario			Reuncia	
			Aun laborando	
Resumen del puesto	¿Puesto al que reportaba?		Otros	
¿Qué opinión tiene de su antiguo o actual jefe inmediato?				
Empresa	Puesto		Período	
Salario Devengado	¿Personal a su cargo?		Motivo de retiro	
			Despido	
Horario			Reuncia	
			Aun laborando	
Resumen del puesto	¿Puesto al que reportaba?		Otros	
Empresa	Puesto		Período	

Salario Devengado	¿Personal a su cargo?		Motivo de retiro		
			Despido		
Horario			Reuncia		
			Aun laborando		
Resumen del puesto	¿Puesto al que reportaba?		Otros		
<b>DATOS FAMILIARES</b>					
Parentesco	Edad	Profesión		Lugar de trabajo	
<b>ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES</b>					
¿Padece enfermedad?		¿Padece de alergia?		¿Se ha realizado alguna operación?	
Si		Si		Si	
No		No		No	
¿Toma medicina?		¿Fuma?		¿Alcohol?	
Si		Si		Si	
No		No		No	
Religión		¿Práctica deporte o ejercicio?		¿Es integrante de algún grupo religioso, social o deportivo?	
		Si		Si	
		No		No	
¿Utiliza lentes?		¿Posee piercing?		¿Posee tatuajes?	
Si		Si		Si	
No		No		No	
¿Cuáles son sus mejores cualidades, y cuáles sus defectos?					
¿Está estudiando, tiene planes de estudio?					
¿Cuáles son sus metas profesionales a medio plazo?					
<b>INFORMACIÓN SOCIOECONOMICA</b>					
¿Tiene otros ingresos?		Monto Total		Especifique la fuente:	
Si					
No					
¿Posee vehículo propio?		¿Tipo de residencia?		¿Tiene dependientes económicos?	
Si		Alquilada			
No					
Tipo		Familiar		Si	
Automovil					
Motocicleta		Propia		No	

¿Lo han demandado?		Expediente /declaración en MP		Observaciones
Si		Si		
		No		
No		Expediente /declaración en OJ		
		Si		
		No		
		Expediente /declaración en PNC		
		Si		
		No		
¿Posee deudas?		¿Posee cuotas atrasadas?		
Si				
No				
<u>Tipo</u>				
TC				
Préstamo				
Otro				
<b>CONDUCTA LABORAL</b>				
¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?				
¿Cómo le gusta trabajar, solo o en equipo?				
¿Cómo acepta las normas de disciplina?				
<b>MOTIVO DE LA SOLICITUD</b>				
¿Qué conoce sobre esta institución y el puesto de trabajo objeto del concurso?				
¿Qué puede usted aportar o mejorar trabajando en esta empresa?				
Observaciones del entrevistador				
Firma del entrevistador				

## Anexo No. 12

<b>RESULTADO DE EVALUACIÓN ENTREVISTA</b>
-------------------------------------------

Nombre del candidato	
Puesto que solicita	
Fecha de evaluación entrevista	
Fecha de inicio	
	Salario del puesto

CALIFICACIÓN					
Aspectos a calificar	Insuficiente	Aceptable	Adecuado	Excelente	Comentarios
Imagen personal					
Nivel de preparación					
Profesionalismo					
Experiencia laboral					
Habilidades técnicas					
Comunicación verbal					
Tono de voz					
Educación adicional					
Tiene iniciativa					
Trabaja individual correctamente					
Trabaja en equipo					
Actitud positiva					
Control del estrés					
Flexibilidad al cambio					
<b>Resultado</b>					

Observaciones:

Nombre del evaluador	Firma

## Anexo No. 13

## SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

Fecha

Nombre del candidato

---

Puesto que solicita

---



---

Empresa

Nombre de la  
persona que informa

---

Posición actual

Teléfono

---

Relación laboral con el  
candidato

---

¿Cuál fue el puesto que desempeño para la empresa?

Fecha de inicio de labores

---

Fecha final de labores

---

Cual fue el último sueldo

---

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

---

Marcar las competencias según la información que brinden del candidato

	Inferior	Bajo	Medio	Alto	Superior
Iniciativa					
Puntualidad					
Adaptabilidad					
Calidad de trabajo					
Honradez					
Colaboración					
Responsabilidad					
Proyección					
Actitud hacia el jefe					
Actitud hacia los compañeros					
Actitud hacia los subordinados					

Observaciones

---

Nombre quién solicita las referencias: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 14

## SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES

Fecha de solicitud

Nombre del candidato

Puesto que solicita

## DATOS

Nombre

Parentesco

Tiempo de conocerlo

Qué tipo de persona es

Lo recomienda para trabajar

No

Si

¿Por qué?

¿Qué cualidades cree que tiene como persona?

---

---

---

---

---

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

Nombre quién solicita las referencias: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1 ¿Conoce el proceso de reclutamiento en la fundación?.....	39
Figura 2 ¿Cuál fue su fuente de reclutamiento interna o externa?.....	40
Figura 3 Reclutamiento interno.....	41
Figura 4 Reclutamiento externo.....	42
Figura 5 ¿Conoce el proceso de selección en la fundación?.....	43
Figura 6 ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el proceso de selección?.....	44
Figura 7 ¿Por quién fue entrevistado?.....	45
Figura 8 ¿Considera que las preguntas en la entrevista fueron las adecuadas?.....	46
Figura 9 ¿Le realizaron alguna prueba?.....	47
Figura 10 ¿Le solicitaron otros requisitos para el proceso de reclutamiento y selección? .....	48
Figura 11 ¿Qué nivel académico requería para aplicar a la vacante de la fundación? .....	49
Figura 12 ¿El tiempo entre su postulación y su contratación fue?.....	50
Figura 13 ¿Cómo evalúa el proceso de selección en la fundación?.....	51
Figura 14 Estructura de reclutamiento.....	77
Figura 15 Proceso de selección.....	80