

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE SALUD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICDA. SONIA ELIZABETH CABRERA SARCEÑO
GUATEMALA, OCTUBRE 2022**

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE SALUD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Plan de trabajo realizado con base al Instructivo para elaborar el 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, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Autor: Licda. Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
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 Aquino García
Evaluador: MSc. Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz
Evaluador: MA. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **SONIA ELIZABETH CABRERA SARCEÑO**, con número de carné: **9110593**.

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: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño', is written over a horizontal line.



ACTA/EP No. 3648

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-018-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 1 de octubre de 2022, a las 14:00 - 14:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño**, carné No 9110593, estudiante de la Maestría Administración 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 SEPTIMO 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: **"Diseño de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución privada prestadora de servicios de salud ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.**

Se dejó 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 **20 /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 lo de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 1 días del mes de octubre del año dos mil veintidó



Msc. Chucha Aquino
Coordinador



Msc. Lisbeth Morales
Evaluador



Msc. Brenda Caal
Evaluador



Licda. Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño
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. Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño**, Carné **9110593** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II.	20
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 1 de octubre de 2022.

(F)  _____

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

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por ser mi fortaleza y sabiduría. La honra y Gloria para Él.
- A mi esposo:** Por su paciencia y acompañarme en cada momento de este proceso, es un logro de ambos.
- A mis hijos:** Por su motivación y acompañarme en mis noches de desvelo.
- A mis padres:** Agradezco profundamente por las oraciones, consejos y apoyo incondicional.
- A mis hermanos:** Por todo su apoyo emocional.
- A mis compañeros:** Por brindarme su apoyo incondicional cuando más lo necesite.
Por su amistad y compromiso.
- A mis docentes:** Por compartir sus experiencias y conocimientos adquiridos.
- A la Escuela de Estudios de Postgrado:** Por brindarme formación académica profesional de calidad.
Universidad de San Carlos de Guatemala.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de estudios	1
1.2. Antecedentes del Sector	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración de Recursos Humanos (ARH)	8
2.2. Gestión del Talento Humano (GTH)	15
2.3. Proceso de Reclutamiento y Selección	25
2.4. Proceso de Reclutamiento	26
2.5. Selección de personal	34
3. METODOLOGÍA	42
3.1. Definición y Planteamiento del problema	42
3.2. Delimitación geográfica	43
3.3. Delimitación temporal	43
3.4. Delimitación personal	43
3.5. Objetivo General	44
3.6. Objetivos Específicos	44
3.7. Técnicas e instrumentos aplicados	44
3.8. Método Científico	45
4. Discusión de resultados	48
4.1. Cuestionario	48
4.2. Guía de entrevista	48
4.3. Proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa	56
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66

ANEXOS	75
ÍNDICE DE TABLAS	103
ÍNDICE DE FIGURAS	104

RESUMEN

El trabajo profesional se realizó en una institución guatemalteca, prestadora de servicios de salud, del sector privado no lucrativo, donde se analizó el proceso de reclutamiento y selección que utilizan para captar candidatos. En la investigación el objetivo general fue elaborar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, para poder captar al candidato idóneo para los puestos de trabajo, se aplicó el método científico.

La información se recopiló, en las áreas de recursos humanos y administrativa-financiera, aplicando encuesta a 24 colaboradores y 1 entrevista estructurada de forma digital, además de la recolección bibliográfica. Los resultados obtenidos fueron analizados y evidenció que los pasos del proceso, no son aplicados en su totalidad a los candidatos, no cuenta con una estructura definida en la aplicación de los mismos, por lo que se deben ordenar y automatizar, lo cual aportará valor a la empresa y se visualizarán de forma clara, justa, objetiva y equitativa cuando ingrese un nuevo colaborador a la empresa.

Para poder incorporar los cambios se recomienda una guía de herramientas propuestas con el objetivo de contratar al candidato idóneo para los puestos de trabajo, basados en una estructura definida que ayude a la contratación.

PALABRAS CLAVE: Reclutamiento, Selección, Proceso estructurado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas están incrementando el valor al talento humano algunas cuentan con un departamento de recursos humanos que se encarga de la planificación y de la gestión del capital humano y otras utilizan los servicios de intermediarios para captar este valioso elemento. Valorar al recurso humano hace que las organizaciones apliquen procesos de reclutamiento y selección de personal con pasos técnicos adecuados que ayuden a lograr una mejor captación de candidatos que posean las capacidades, habilidades, destrezas y experiencias requeridas para las plazas vacantes, para alcanzar con esto el éxito de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las personas buscan y eligen empresas que llenen sus expectativas, donde se sientan motivados, identificados y donde la cultura organizacional ayude a incorporarse rápidamente a las actividades diarias. En consecuencia, del crecimiento de las organizaciones se genera una mayor exigencia de tener entre los puestos de trabajo a los mejores candidatos, por lo que se debe modernizar los procesos para cumplir con las expectativas del mercado laboral.

El reclutamiento y selección ha tomado gran importancia para toda organización, debido al destacado trabajo que realiza con la gestión del talento humano, la aplicación eficiente y eficaz de estos procesos contribuyen al éxito de las empresas. El presente trabajo profesional se desarrolló en la investigación sobre el tema “Diseño de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución privada prestadora de servicios de salud ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.”

El trabajo profesional se compone de capítulos que amplían el tema objeto de estudio. Que se detallan a continuación:

Capítulo I, contiene los antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación y el análisis del proceso de reclutamiento y selección en una institución prestadora de servicios de salud del municipio de Guatemala, en el departamento de Guatemala.

Capítulo II, contiene el marco teórico en donde se definen los temas, aspectos conceptuales y teorías de autores relacionados con el tema del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El capítulo III, plantea la delimitación del problema, delimitación geográfica, objetivo general y específicos, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener la información.

En el capítulo IV, se presentan y analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos en la investigación, que permitieron identificar la problemática de la empresa y así poder diseñar la propuesta.

Así también se detallan las conclusiones en relación a los resultados obtenidos y objetivos específicos, recomendaciones que se establecen de acuerdo a la problemática encontrada.

Para finalizar se encuentra el listado de libros académicos y sitios web que se utilizaron de consulta, los cuales se encuentran ordenados de forma alfabético, así como los anexos donde se detallan los instrumentos que fueron utilizados para recopilación de la información y elaboración del diseño de plan de mejora.

1. ANTECEDENTES

En este capítulo se desarrolla el origen del trabajo realizado, se describen de forma general datos acerca de la empresa, el problema investigado y los estudios que se han realizado anteriormente en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal.

La fuerte competencia en el mercado hace que las organizaciones tengan un desafío en la administración del capital humano, debido a la diversificación de la fuerza de trabajo se debe tomar en cuenta la implementación de procesos de reclutamiento y selección que con ayuda de la tecnología amplíen y mejoren la gestión del capital humano, captando al candidato idóneo de forma eficiente y eficaz. El conocimiento genera valor para las empresas porque les ayuda a estar actualizadas debido a los constantes cambios que se dan en el mercado laboral y con la aplicación de un buen proceso de reclutamiento y selección será una ventaja competitiva en la contratación de personal nuevo en la organización, las personas son un factor que ayudan en la competitividad del mercado y que deben de ir de la mano con la tecnología y las nuevas tendencias del mercado. Esto hace que el capital humano no sea un simple recurso sino al contrario que sea un elemento vital para las organizaciones. El departamento de recursos humanos tiene entre sus funciones la administración del personal y para llevar a cabo esto se debe contar con el personal adecuado en cada plaza, esto se inicia con un proceso adecuado de selección y reclutamiento de personal que ayude a captar el elemento humano idóneo para las plazas vacantes de las organizaciones. Por lo anterior expuesto se crea la necesidad de realizar una investigación sobre el tema del proceso de selección y contratación de personal.

1.1. Antecedentes de estudios

Para iniciar Rodríguez (2016), en su tesis: 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. Para optar al título de Maestro en Ciencias, en la Universidad San Carlos de Guatemala. Investigó la

problemática ¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral de los docentes? El objetivo de la tesis fue “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” (p. 39). “La metodología utilizada fue descriptiva, con técnicas de entrevista estructurada” (p.46). Todo esto se aplicó para obtener la información para el análisis objeto de estudio, concluyendo que establecimientos educativos privados de nivel primario se encontraron deficiencias de calidad en el desempeño laboral de los docentes cuya contratación fue producto de los procesos de reclutamiento y selección, significa que estos procesos por sí mismos no constituye garantía predictiva del desempeño. Se propone que los establecimientos educativos diseñen e impulsen políticas, estrategias, programas y proyectos integrales de administración de personal, donde los procesos de reclutamiento y selección constituyan el eje fundamental para lograr la excelencia laboral de los docentes (p. 80).

Por su parte López (2018) en la tesis titulada Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, para optar al grado de Maestra en Artes, Maestría Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Investigó “cómo los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan sin parámetros, lineamientos y orden específico en cada una de las etapas del proceso de contratación de personal” (p.2). El objetivo de la tesis fue “establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos idóneos para realizar de manera eficiente las actividades y labores de las empresas” (p. 21). La metodología utilizada fue descriptiva, con técnicas de encuesta. Todo esto aplica para obtener la información para el análisis objeto de estudio, determinando que el personal de las empresas creía que su proceso de selección de personal era inadecuado ya que no se realizaba de manera integral” (p.22).

Debe señalarse que Slinger (2018), en su tesis “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 y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015” (p.1). Para optar al grado de postgrado de Maestría en Gerencia Empresarial, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAM Managua. Investigó ¿Cuáles son las formas de provisión del personal de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional? (p.12). El objetivo de la tesis es 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 de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional FCNMPT, Estelí 2014-215 (p.15). La metodología utilizada fue cualitativa, aplicando técnica de recolección como entrevistas semiestructuradas, observación y encuestas. Todo aplicado para obtener información para el análisis del objeto de estudio, concluyendo que, en la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, necesita una normativa de reclutamiento y selección de talento humano con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en los procesos (p.8).

De igual forma se encuentra Téllez (2016), en su tesis, titulada “El proceso de reclutamiento de personal y la selección de talento humano de la gerencia de recursos humanos del grupo inmobiliario Graña y Montero” (p.1). Para optar al grado de Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega escuela de posgrado doctor Luis Claudio Cervantes Liñán ubicada en Lima Perú. Investigó la problemática ¿De qué manera el proceso de reclutamiento de personal incide en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero? (p.62). El objetivo de la tesis fue determinar la incidencia del proceso de reclutamiento de personal en la selección de talento humano en la gerencia de recursos humanos del grupo inmobiliario (p.64). La metodología de estudio utilizada fue descriptiva, con técnica de recolección de información bibliográfica y de campo. Todo esto se aplicó para obtener la información para realizar el análisis de objeto de estudio, concluyendo que el Grupo inmobiliario que si existe incidencia de la gerencia de recursos humanos con el proceso de reclutamiento y selección de personal (p.117).

El autor recomienda que “es muy importante que, en las organizaciones al momento de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, se realice de conformidad a las directivas implementadas y con el cumplimiento de las normas establecidas para contratar y elegir al personal más idóneo para cada cargo” (p.118).

Siguiendo con Ayala (2019), en su tesis 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” (p.1). Presenta la tesis de Postgrado en Maestría en Desarrollo del Talento Humano, de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Donde Investigó la problemática “¿Cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano que trabaja en Coffe Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito?” (p.18). “El objetivo de la tesis es identificar y analizar la forma en que se llevan a cabo en la actualidad, las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la microempresa objeto de estudio” (p18). “La metodología utilizada fue descriptiva, con técnicas de recolección de información bibliográfica y de campo” (p.40). Todo esto se aplicó para obtener la información para el análisis objeto de estudio, concluyendo que “la microempresa no aplica adecuadamente los programas de selección, es una empresa familiar y en algunos casos se recluta por recomendaciones de terceros, no cuentan con descriptores de puestos. Recomienda a la empresa implementar políticas y procesos que organicen y mejoren la gestión del personal” (p.107).

Cabe destacar los estudios realizados y plasmados en artículos científicos de acuerdo al tema investigador:

Se menciona a Rivera-García (2019), con la investigación titulada “Reclutamiento y selección del personal empresarial” (p.1). Investigó sobre el reclutamiento y selección de personal interno y externo” (p.2). Descrito en el artículo científico, en la Revista Científica FIPCAEC de Ecuador, Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables ISSN: 2588-090X, El estudio se basa en la contratación del capital humano en una organización que constituye un proceso complejo

debido a que se tiene que escoger a candidato idóneo para cubrir las vacantes y si es un proceso adecuado tendrá un resultado el buen funcionamiento de la organización. El objetivo fue analizar los procedimientos de reclutamiento y selección de la empresa Aliset, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador. La metodología fue de tipo descriptiva aplicando el instrumento Likert con una muestra poblacional de 11 personas (p.67). La conclusión indica que las empresas que no realizan un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, pueden hacer contrataciones sin el perfil adecuado lo cual puede generar pérdida de recursos en lo que se refiere al tiempo y disponibilidad de entrenar a los nuevos empleados, creando desmotivación si no son bien capacitados en sus áreas de trabajo (p.70).

Para continuar con Veintimilla y Velásquez (2017), detallaron en el artículo científico de la revista Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, ISSN 2266-1536, titulado Modelos de Reclutamiento y selección de personal para el área comercial de Instituciones Financieras (p.172). Investigó los modelos de reclutamiento y selección que permitan disminuir la rotación de personal en las áreas comerciales, dado que en estudios realizados el proceso de selección es considerado como uno de los factores determinantes en la rotación de personal. El objetivo de la investigación fue “determinar el modelo de selección de personal más procedente para cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres de la Economía Popular y Solidaria” (p.173). Realizó una investigación de campo con herramientas estadísticas, aplicando encuestas que ayudan a determinar el modelo de selección que utilizan las entidades financieras del cantón Latacunga. Se aplica la muestra universal ya que no pasa de 50 entidades financieras. Se recopilaron datos que permiten conocer el nivel de rotación y comparar con el modelo de selección que utiliza la entidad financiera. Se concluye, “en los procesos de reclutamiento y selección de personal para disminuir la rotación en las áreas comerciales de las cooperativas de Ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga es el modelo por competencias. Así mismo las entidades deben buscar el perfil idóneo para un puesto comercial” (p.192).

Siguiendo con los artículos científicos, la investigación de la autora Bolaños-Cerón (2019), publicado en la revista *Biumar* de la Universidad Mariana, en San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, ISSN 2539-0716 y ISSN electrónico 2619-1660, titulado “Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal”. Investigó la realidad de la empresa en cuanto al proceso y su efectividad en el momento de crecimiento organizacional” (p.134). La investigación permitió: “identificar y visualizar los errores existentes en el desarrollo del proceso de selección y que están arraigados con el no cumplimiento de los objetivos del mismo. Al ser un artículo reflexivo el método utilizado fue la búsqueda, revisión y análisis de la información obtenida a través de la práctica académica” (p.137). Se concluyó que en “los procesos de reclutamiento y selección de personal deben ser desarrollados bajo los parámetros de eficiencia y eficacia con el fin de obtener resultados favorables cuando exista eficacia y eficiencia en los procesos se contará con nivel alto de efectividad” (p.143).

Finalmente, Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Plasmado en el artículo científico, en la revista *Cooperativismo y Desarrollo de Cuba*, es una publicación del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, ISSN 2310-340X, titulado *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. Se Investigó que los procesos de reclutamiento y selección del personal, “son importantes para la gestión del talento humano, donde indica que toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales, la investigación enfocada a la selección de personas con capacidad para llevar un proyecto de desarrollo local” (párr.1). El objetivo de la investigación fue “la elaboración de un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la fábrica de conservas La Época, de la unidad básica de alimentos de Consolación del Sur, que contribuya a la captación de colaboradores” (párr.21). Se utilizó “el método teórico y empírico que ayudó en el análisis del estudio lo que sirvió para determinar los aportes y limitaciones y que les sirvió de base para realizar la propuesta” (párr.23). Se concluyó que “los conocimientos que sustentan la investigación y que son

importantes la gestión de los procesos de reclutamiento y selección para la entidad de estudio y que puedan desarrollar proyectos locales” (párr. 80).

1.2. Antecedentes del Sector

La institución en estudio se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, brinda atención médica integral entre otros, los servicios que presta son en clínicas especializadas en oftalmología, a bajo costo y en algunos casos gratuita, estos servicios son para toda la población guatemalteca con discapacidades y en especial a personas de escasos recursos. Las oficinas centrales están ubicadas en la ciudad de Guatemala, pertenece al sector privado no lucrativo.

Está administrado por una Asamblea General y dirigida por una Junta Directiva, la cual está integrada por once profesionales guatemaltecos, quienes prestan sus servicios ad-honorem. Actualmente la empresa cuenta con un Departamento de recursos humanos que se encarga del proceso de reclutamiento y selección.

Por lo que fue necesario realizar un análisis para establecer la situación actual del proceso de reclutamiento y selección lo cual permitió conocer cómo realizan la aplicación del proceso y con los datos obtenidos se detectaron las debilidades de los procedimientos y así poder realizar la propuesta de mejora basada en las necesidades de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los conceptos y definiciones teóricas que son necesarias para fundamentar la realización de la investigación del trabajo profesional relacionado con el tema de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se encuentran los siguientes conceptos:

2.1. Administración de Recursos Humanos (ARH)

La administración de recursos humanos se encarga de organizar todo lo referido al talento humano que labora en una organización. Como indica Armijos et al. (2019): “los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser vistos no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa” (p.22). Lo anterior nos indica que recursos humanos es fundamental para las empresas debido a que debe administrar al capital humano. El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de captar al mejor elemento humano que ayude a la organización en sus actividades. La Administración de recursos humanos la define Escobar (2013) como se citó en Armijos et al. (2019):

La Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. (p. 23)

De acuerdo con Canaza et. al. (2021) indica que la administración de los recursos humanos “es el valor más importante y delicado que tiene una organización, ya que determina el grado de éxito de esta, además, constituye una meta esencial y determinante”. (p.5)

Para una mejor comprensión del tema es necesario definir conceptos de términos que se relacionan estrechamente con la administración de recursos humanos, se inicia con el concepto de organización, Silva (2020) dice que “una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de fines determinados” (p.35).

Y Mondragón (2017) indica: “las organizaciones son grupos sociales constituidos por personas para desempeñar actividades y obligaciones que permitan el cumplimiento de fines específicos” (p.32). Los diferentes tipos de organizaciones realizan diversas actividades productivas y para esto deben contar con un equipo de empleados que tengan las capacidades y habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas. Las organizaciones a medida que crecen sus operaciones, también deben de aumentar el recurso humano, para poder alcanzar los objetivos y estrategias, este personal debe de aportar conocimientos, habilidades y capacidades que ayuden a conseguir los objetivos de la organización.

Continuando con los conceptos, el autor Monagas (2012) citado en Borrás-Atiéndar y Campos-Chaurero (2018), en referencia al término capital intelectual indica:

Es el efecto de la sinergia de los conocimientos, la preponderancia de las ideas más que las emociones y la forma en que se manifiestan en: estrategias, proyectos de calidad, enfoque de procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad (p.5).

Otro elemento importante es el capital humano Borrás-Atiéndar y Campos-Chaurero (2018) lo definen de la siguiente manera: “representa el conocimiento de las personas y colectivos en términos de valores, actitudes, competencias y habilidades que tributan al beneficio de la organización” (p.11). Estos elementos deben trabajar en conjunto para poder generar un efecto positivo en las empresas, cuando éstos se perfeccionan se obtienen ventajas de mejora. El factor clave de la organización es el capital humano debido a que poseen la capacidad de aportar conocimiento y creatividad, pero para que esto suceda debe haber un enfoque de beneficio para ambas partes, así como de obligaciones. Por lo que la administración de recursos humanos a través de sus recursos y la tecnología debe captar personal que sea eficaz y eficiente dentro de la organización. Esto ayudará a mejorar la productividad en las actividades y contribuirá a alcanzar los objetivos de la organización, que a su vez beneficiará la calidad de vida laboral de los empleados.

De lo anterior se puede indicar que la administración de recursos humanos se encarga de la organización, coordinación, desarrollo y de realizar controles y procesos en el desempeño del personal, y que la organización es el medio donde los colaboradores ponen en práctica sus habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos de la empresa y personales. Es importante conocer algunas de las funciones de la administración de recursos humanos entre las que se pueden mencionar el reclutamiento y selección de personal, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño humano, compensación beneficios sociales, seguridad e higiene en el trabajo, bases de datos, relaciones laborales, desarrollo organizacional, sistemas de información y auditoría.

2.1.1. Antecedentes Históricos de la Administración de recursos humanos

La Administración de recursos humanos (ARH) es una rama de la Administración que surgió debido a la diversidad y complejidad de las organizaciones. Al respecto López et al. (2017) como se citó en Simancas et al. (2018) plantea:

Los modelos de administración aplicados a las organizaciones y que tienen como centro al ser humano, han variado su direccionamiento a lo largo de la historia para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual; a través de diversos estudios realizados por expertos que pueden identificar las siguientes etapas en la evolución del pensamiento administrativo en relación al desarrollo del factor humano hasta convertirse en capital para la empresa. (p.5)

En la actualidad la ARH goza de muchos avances que se ha ganado a través de las diferentes etapas del desarrollo del ser humano a continuación se detallan los siguientes periodos:

Desde el inicio del hombre, se tiene conocimiento que se organizaba de forma empírica, mediante grupos y que eran dirigidos por un líder para poder sobrevivir y coordinar las diferentes tareas económicas iniciando así la gestión del recurso.

Durante la edad media, nos indica Chirinos (2017) “se empezaron a diferenciar a los trabajadores o jornaleros de los patrones, dando lugar a la creación de gremios y sindicatos que buscaban defender sus intereses, regular empleo, precios de los

productos fabricados por ellos mismos, entre otros” (p.41). En esta parte de la evolución aparece la capacitación o la preparación para una tarea específica.

En la Revolución Industrial o también conocida con el nombre de relaciones industriales, trajo las máquinas y el mejoramiento de las técnicas para la producción hicieron que los costos de fabricación fueran bajos, pero a su vez hubo necesidad de crear normas para manejar las horas de trabajo, salarios, condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores. Se puede indicar que en esta etapa se dio una situación mediadora entre las empresas y los trabajadores para minimizar los conflictos que surgían entre las partes involucradas y que se creían irreconciliables.

En el inicio de la Industrialización que se dio con la aparición de la primera guerra mundial surgieron los departamentos de bienestar y la estandarización de piezas. El investigador el ingeniero Frederick Taylor defendía los principios de la llamada administración científica, contribuyó al estudio sistemático de las labores que conducen a mejoras en la eficacia y eficiencia. Aparecen los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que hasta el día de hoy siguen siendo reconocidos. En la época de la psicología industrial, se enfocaron en el mejoramiento de las técnicas de venta y la manera de explotar las habilidades y capacidades de los trabajadores de cualquier puesto en las empresas.

Durante el siglo XX se dio la gran depresión que afectó a la industria, lo que provocó una crisis en las empresas ante la capacidad de poder afrontar las necesidades sociales, los gobiernos aplicaron políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y derecho a formar sindicatos. Aunque los primeros sindicatos se dieron cuando los trabajadores se agruparon en gremios y luchaban por mejoras relacionadas con los oficios y existieron por poco tiempo. Simanca et al. (2018) menciona:

Un estudio en el que evidenció el aporte de los componentes psicológicos y sociológicos en la vida laboral realizado por el sociólogo y psicólogo industrial George Elton Mayo donde se destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los incide en las decisiones de la empresa. (p.381).

Algunos de los peores momentos en el aspecto laboral ocurrieron durante la Segunda guerra mundial, debido a que se da la retención de mano de obra para poder producir armamento y equipos para la guerra, a través de este proceso se comprendió la necesidad de incrementar la eficacia y la eficiencia en las labores, lo cual ayudó a descubrir las ventajas de la persuasión y motivación de los trabajadores. “Lo que sirvió para tener en cuenta que cada empleado era distinto y que no es cierto que el único elemento motivador para ellos sea el factor económico”, como opina Simancas et al. (2018, p.381).

A inicios del año 1960 hasta los años 90, en esta etapa se enfoca en administrar a las personas que va de la mano con la legislación laboral, donde se mantiene las ideas de servir de mediadores para solucionar los problemas que surgen entre empleador y trabajadores los hombres conformaban la población económicamente activa pero poco a poco la mujer se fue introduciendo en la educación y en el trabajo, con salarios bajos, que fue cambiando con el paso del tiempo gracias a el cambio de las costumbres tradicionales y la igualdad. El mejor avance de esta época fue la educación y el incremento de la demanda de personas en el tema laboral. Las leyes sobre discriminación surgieron y empezaron a ser aplicadas con sanciones severas que se podían aplicar a las organizaciones. En los años de 1970 nace el concepto de recursos humanos, así como los conceptos de planeación, aunque todavía acá se ve al trabajador como fuerza productiva que deben de controlarse de acuerdo a las necesidades de la organización. Como opina el autor Simancas (2018) “durante los años 80 y 90 se da un acercamiento estratégico que busca el desarrollo de las organizaciones en la formación de las personas” (p.381).

El autor Giraldo (2008) como se citó en Simanca et al. (2018) menciona “el trabajo físico es reemplazado por trabajo mental, los trabajadores son considerados empleados de conocimientos, las evaluaciones se hacen por los actores de las empresas independientemente de la jerarquía encaminado al conocimiento acumulado y de la manera como lo expresa” (p.6).

En la actualidad, la globalización, la competitividad en el mercado y la tecnología, han hecho que las organizaciones vean a la ARH como una parte importante que ayuda a captar al mejor elemento humano que aporte con su creatividad e inteligencia y conduzca las actividades de la empresa a éxito. La tecnología ha venido a desplazar diversas herramientas de trabajo como la máquina de escribir eléctrica por una computadora, lo que ha provocado efectos positivos en la ARH, administrando de manera eficiente las diferentes funciones que tiene a su cargo. En tal sentido Cejas et al. (2017) menciona “el recurso humano es lo más importante para nosotros, lo cual implica que garantiza a la organización un factor privilegiado en el marco de las organizaciones” (p.27). Y por tal motivo Chirinos (2017) dice:

Ahora son trabajadores con libertad de expresión, seleccionados a través de los más finos procesos de selección de personal con tecnologías vanguardistas y preocupados por la retención del talento, dentro de estos procesos no se observan condiciones unilaterales por parte del empleados por el contrario existen negociación para el ingreso de un nuevo talento a una compañía o empresa. (p.43)

2.1.2. Objetivos de la Administración de recursos humanos

Los recursos humanos de una organización son todas las personas que lo conforman y la organización puede ser desde pequeña hasta una gran empresa trasnacional, por lo que se necesitan elaborar objetivos para alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa. “Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización” lo indica Chiavenato (2009) como se cita en Guerra (2017) (p.27). Además, Guerra (2017) hace mención que: “por medio de los objetivos indicados, la administración de recursos humanos, busca mejorar el desempeño del personal en las empresas, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable” (p27).

Cuando se menciona objetivo Chiavenato (2009) como se cita en López (2021) ahonda en la contribución de los individuos y en el logro de los objetivos en las organizaciones “afirmando que las personas aumentan o reducen las fortalezas y debilidades de una organización a partir de cómo sean tratadas” (p.17).

Los altos mandos de las organizaciones y las áreas de recursos humanos deben de establecer metas claras y medibles que permitan establecer parámetros que ayuden a evaluar las acciones que se desarrollen en las actividades de la organización. Los objetivos ayudan a guiar las funciones de la administración de recursos humanos, pero se debe de tomar en cuenta que los desafíos que surgen en la organización y en las personas que integran el proceso, por lo que de acuerdo a Chiavenato (2009) como se citó en López (2021) enumera ocho objetivos dirigidos a áreas fundamentales:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
2. Proporciona competitividad a la organización (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
3. Proporciona a la organización personas bien entrenadas y motivadas (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
4. Aumenta la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
6. Administrar e impulsar el cambio (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable (como se citó en López, 2021, p. 17-22).
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo (como se citó en López, 2021, p. 17-22).

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad. Cuando los recursos humanos no se ajustan a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. Y la finalidad de cumplir con los objetivos es que la empresa sea altamente eficiente.

La administración de recursos humanos tiene como objetivo el desarrollo de los colaboradores para realizar esto debe captar a los candidatos idóneos y cumplir con la demanda del mismo dentro de la empresa. Así también debe dirigir los procesos que le

corresponde y realizarlos con una orientación de motivación para que los equipos estén siempre con una buena disposición para cumplir con sus actividades diarias. Todo esto está encaminado a cuidar al recurso humano y así poder aprovechar los potenciales de este recurso y que se sienta comprometido y parte de la empresa, para que se logren alcanzar las metas y objetivos de ambas partes.

2.2. Gestión del Talento Humano (GTH)

La Administración de Recursos Humanos ha sufrido una transformación a través del tiempo lo cual ha permitido avanzar y llegar hacia la Gestión del Talento Humano; cuyo fin es el potenciar a los colaboradores. Para comprender la diferencia se definen los conceptos de administración de recursos humanos y gestión del talento humano.

En contexto con lo expuesto anteriormente, Armas, Y. Llanos, M. y Traverso, P. (2017), define a la ARH como:

Ente de control, que verifica y demanda de los trabajadores mayor y mejor producción, con interés prioritario para las industrias, ya que su énfasis va a requerir una producción masiva de productos nuevos que se abren paso en un mercado monopolizado (p.8).

Considerando que las organizaciones están conformadas por personas y que son el principal activo, la empresa requiere de colaboradores para poder seguir creciendo en sus actividades, pero así mismo debe ser capaz de administrar de forma correcta el talento humano que conforma su estructura. Por lo que el autor Abreu (2010) como se citó en Ruiz, I. Ruiz, A. y Martínez, P. (2017), define la gestión de talento humano, en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además se consideró que era el arte de manejar a los hombres" (p.21).

Si las organizaciones y las personas no interactúan no existiría una gestión de talento humano, que ayude a organizar ese talento de forma adecuada, ya que se sabe que es difícil separar a las personas de las organizaciones. De acuerdo a Chiavenato, 2009, como se citó en Jara, et al. (2018) la gestión de talento humano "se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas

o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (párr. 18).

Otro autor lo menciona de la siguiente forma, Castillo (2013) como se citó en De la Piedra (2018):

La gestión de talento humano se convierte en un aspecto crucial pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hace, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. (p.22)

Cabe mencionar a Alles (2007) como se citó en Castañeda (2019), refirió que:

La gestión del talento humano involucra aspectos relacionados a sus capacidades o competencias laborales, al compromiso que pone en su labor y a la acción de ejecutar actividades; asimismo refiere que, cuando se habla de talento debe cumplirse con los tres aspectos mencionados y que dicha persona demuestra su talento expresado en su desempeño laboral, que es superior al promedio o al estándar de evaluación. (p.19)

Por otro lado, Quevedo y Rivas (2016) define gestión de talento humano: “Estamos señalando que el trabajador es un socio más de la empresa, pues este invierte en la empresa su tiempo, inteligencia y talento” (p.22). De igual modo indican que: “Cuando hablamos de Talento Humano nos referimos a las que las personas son entendidas como seres con capacidades diversas, quienes poseen un compromiso hacia la empresa y realizan acciones para el logro de las metas de éstas” (p.22).

En este mismo contexto Mejía et al. (2013) como se citó en Quevedo Y Rivas (2016) opina:

El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará los resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por

su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le podido adelantar (p.22).

Ante lo expuesto se puede decir que la diferencia es que la gestión del talento se encarga de atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados comprometidos y productivos. Mientras que la ARH se encarga de gestionar todo los procesos que involucran al recurso humano.

La persona que tiene a su cargo ser el gestor del talento humano debe realizar los subsistemas o procesos que lo involucran directamente con el recurso humano, que va desde el reclutamiento de éstos hasta su evaluación. De acuerdo a Chiavenato (2009) como se citó en Quevedo y Rivas (2016) en lista lo siguientes procesos:

a. Subsistema de provisión: Admisión de personas ¿Quién debe trabajar en la organización? Es el proceso en el cual se considera el reclutamiento y selección de personal, es cual busca incluir nuevas personas en la empresa, también pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas (como se citó en Quevedo y Rivas, 2016, p. 24-25).

b. Subsistema de organización: Aplicación de personas ¿Qué deberán hacer las personas? Es el proceso en el cual se diseñan y seleccionan las actividades o tareas que las personas realizan en la organización. También involucra el proceso de orientar y acompañar a los nuevos empleados contratados, es decir, el proceso de inducción (como se citó en Quevedo y Rivas, 2016, p. 24-25).

c. Subsistema de mantenimiento: Remuneración y compensación de las personas ¿Cómo compensar a las personas? Este proceso consiste en buscar mecanismos de incentivo para lograr satisfacer sus necesidades individuales de las personas. Esto puede incluir recompensas, remuneraciones, beneficios y/o servicios sociales.

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas óptimas para que los trabajadores puedan

realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esto incluye higiene, seguridad y calidad de vida (como se citó en Quevedo y Rivas, 2016, p. 24-25).

d. Subsistema de desarrollo: Desarrollo de personas ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar, perfeccionar y/o incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (como se citó en Quevedo y Rivas, 2016, p. 24-25).

e. Subsistema de Auditoría: Evaluación de personas ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Son los mecanismos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados, para posteriormente tomar decisiones (como se citó en Quevedo y Rivas, 2016, p. 24-25).

Por lo anterior se puede decir que las organizaciones se están enfocando principalmente en los colaboradores porque surge la necesidad de mantener y mejorar la gestión del talento humano, el cual debe ser de forma creativa, actualizada y que aporte para alcanzar los objetivos de la organización.

El subsistema de provisión abarca el proceso de reclutamiento y selección, por lo que es de suma importancia tomar en cuenta este concepto como lo menciona Fuentes y Córdón (2016) como se citó en Ramírez y Villalobos (2018): “El subsistema de provisión se encarga del suministro de personas a la organización, abasteciendo la empresa con talentos humanos necesarios para su funcionamiento que implican actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como su integración a tareas organizacionales”. (p. 2081).

No obstante, como indica García et al. (2016) como se citó en Rodríguez y Gutiérrez (2020):

Las empresas enfrentan una rivalidad cada vez más alto sobre la captación y atracción de talentos, lo que obliga a una actualización de los conocimientos y prácticas profesionales en el proceso de toma de decisiones en los sistemas de

reclutamiento y selección que son dos procesos estrechamente ligados que permite la provisión del talento humano. (p.4)

De acuerdo con las opiniones de los anteriores autores, sobre la gestión del recurso humano y los procesos de selección, concuerdan que el elemento principal son los seres humanos dentro de las organizaciones. Por lo que el autor Vallejo (2015) como se citó en Bolaños (2020) indica: “el éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones dependen de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas” (p.3).

2.2.1. Importancia del departamento de recursos humanos

Por mucho tiempo el área de recursos humanos se le consideró de apoyo en áreas administrativas relacionadas con la contratación, nómina y la vigilancia del cumplimiento de las normas por parte de los colaboradores. Actualmente cambió esa forma de pensar haciendo de esta área un lugar estratégico para el recurso humano, lo cual puede ser una gran “ventaja competitiva para la empresa, generando satisfacción por los resultados obtenidos”. Sastre y Aguilar (2003) como se citó en Rocha y Rodríguez (2015, p.3).

En el departamento de recursos humanos se desarrollan las actividades que son de gran ayuda para la organización, administrar y gestionar el capital humano es una tarea muy importante para la captación de personal y este proceso debe estar de la mano con las necesidades que requieren las plazas y los objetivos de la empresa. En el pasado las actividades que realizaba el departamento de recursos humanos fueron tomadas como secundarias y eran realizadas por otros departamentos dentro de la organización, pero a través del tiempo esto ha venido cambiando a medida que los trabajadores han luchado por las mejoras en las relaciones laborales y así como el capital humano ha pasado a ser parte fundamental en las organizaciones el departamento de recursos humanos se ha convertido en parte importante de la empresa siendo un departamento específico dentro de la estructura de la organización que se encarga de administrar y dirigir al personal que cada vez demanda más atención, generando así responsabilidades a la empresa. Como

indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “La gestión de los recursos humanos es mucho más que la administración del personal, ya que el trabajo se centra más en la creación de una fuerza de trabajo comprometida y altamente productiva para la empresa”.

De igual forma las organizaciones deben tener principios de empatía donde se vea al colaborador como un ser de necesidades y sentimientos, donde la empresa se preocupe por su bienestar ayudándolos en su formación y desarrollo y con esto la empresa alcance el éxito en el mercado. Es importante mencionar a Belda (2011) como se citó en Rocha y Rodríguez (2015) define al departamento de recursos humanos como: “un sistema en el que se comparte una misión y una visión, que obran a través de un entramado/red de personas y relaciones ofreciendo un servicio de cuidado... y de mejora de la calidad de vida a la sociedad” (p.3). Por consiguiente, se debe de visualizar como una “dirección de valores” como lo mencionan Blanchard y O’Connor (2000) como se citó en Rocha y Rodríguez (2015, p.3).

Además, el área de recursos humanos debe agregar valor al talento humano, adquiriendo con esto una ventaja competitiva y tomando la debida importancia de los colaboradores, debido a que al buen desempeño se puede incrementar la productividad. Según el pensamiento de Sastre y Aguilar (2003) como se citó en Rocha y Rodríguez (2015) “se deben considerar las diferentes actividades del área de recursos humanos como parte fundamental de la estrategia empresarial y no como un plan funcional secundario” (p.4).

Los constantes cambios en el entorno de la empresa se ven influenciados por la competitividad, la globalización y la productividad y por tal razón como lo indica Rochas y Rodríguez (2015) “no se debe ver a las personas exclusiva ni principalmente como un recurso operativo, sino encontrar formas de gestión que permitan considerarlas y tratarlas realmente como socios activos, motivados y valorados que desarrollan libremente sus habilidades” (p.8).

Las empresas deben contar con los mejores candidatos para un puesto y por consiguiente deben adoptar diferentes herramientas y modalidades para captar al talento idóneo, dejando atrás los procesos tradicionales y evitar con esto la ineficacia de sus procesos.

2.2.2. Planeación estratégica del Capital Humano

La planeación es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, siendo una función que forma parte del proceso de la administración, donde provee los medios a recursos humanos para tener una guía en las actividades y saber manejar los problemas que se presenten.

Tomando en cuenta a Mendoza, D. López, D. y Salas, E. (2016) indican que la planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios:

Como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización. (párr.16)

Asimismo, la planeación es un proceso para desarrollar eficazmente la gestión de recursos humanos dentro de la organización, consiste en prever las necesidades de los recursos humanos y cubrir los imprevistos de personal en el futuro. Además, ayuda a ejecutar las tareas que fortalecen y se enfocan en lograr las metas. Las organizaciones tienen un plan de acción donde se diseñan las estrategias competitivas que se pueden convertir en ventajas que ayuden a crecer a la empresa, recursos humanos debe de contribuir a este proceso en la captación de personas eficientes y eficaces.

Por otra parte, el departamento de recursos humanos ante la demanda de personal que puede ser resultado del crecimiento de la empresa aplica la planeación estratégica en las necesidades existentes y para ello se diseñan procesos de reclutamiento y selección de personal que garanticen una adecuada captación y que cubran esas necesidades de personal en la organización. Y como afirma Mendoza et al. (2016) “la planificación de recursos humanos contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues

aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación” (p.8).

Por lo consiguiente Slinger (2015) conceptualiza la planeación como “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” (p.27). Por lo anterior Slinger (2015) toma los siguientes elementos que forman parte de planeación estratégica de recursos humanos:

Tabla 1

Elementos de la planeación estratégica de recursos humanos

Elementos
1 Objetivo: resultados deseado para alcanzar, identificar y seleccionar al talento humano
2 Cursos Alternos de acción: Diversos caminos, formas de acción o estrategias para poder llevar a cabo la mejor captacion
3 Elección: Determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada. Seleccionar el capital idoneo para el puesto
4 Futuro: Prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. Tener en un mismo camino la estrategia de capital humano y la estrategia de la organización para reducción de costos, obtención de base de datos de capital humano que permita apoyar las distintas áreas de la organización

Nota: Con base en información de Slinger (2015). Tesis Modelo de gestión de talrto humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional de la Fundación Centro Nacional Popular Tradicional FCNMPT Estilí 2014-2015. (P.27). Managua, Nicaragua .

Por lo anterior Davalos (2019) plantea en su pensamiento:

La planeación corresponde conocer y obtener datos de los RRHH que existen en la institución y en el ambiente. Lo que implica conocer el mercado de RRHH y el de trabajo, que está referido al área geográfica donde se desarrolla la oferta y la demanda. (p.29)

Recursos humanos está tomando una importancia que cada vez va más en aumento y se debe al rol que tiene dentro de la organización donde traza una línea con los objetivos de la empresa para contribuir a los mismos y que estos respondan a los cambios del entorno laboral y de mercado para lograr que la empresa sea más competitiva.

2.2.3. Admisión de personal a las organizaciones

De acuerdo al crecimiento y posición en el mercado las organizaciones se han visto con la necesidad de contratar personal idóneo para las diferentes plazas. Esto se debe a que el recurso humano es el principal elemento y motor del crecimiento de las mismas, el capital humano debe involucrarse en las actividades de la empresa donde desarrolle sus capacidades, habilidades y que aporten conocimiento a las áreas de trabajo. Y a su vez las organizaciones deben velar porque estos tengan un ambiente laboral adecuado y agradable que les permita desarrollarse, optimizar la motivación para que los empleados sean productivos.

Desde el punto de vista de Ruiz, I. Ruiz, A. y Martínez, P. (2017) “el capital humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad.” (pág. 27).

También los autores Ruiz, I. Ruiz, A. y Martínez, P. (2017) expone lo siguiente:

Se entiende por empleabilidad, la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, aumentando o disminuyendo, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como, el conocimiento, las habilidades, las destrezas, las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de uso. La capacidad no sólo es un instrumento de la producción económica sino también del desarrollo social. (p. 27)

Así que garantizar el ingreso de candidatos idóneos no es una tarea fácil, se debe de iniciar con una idea clara de lo que se busca, conocer con certeza qué es lo que precisa en base a las necesidades que requiere la plaza vacante. El reclutador debe de conocer y dominar los procesos de reclutamiento y selección para elegir un candidato que cubra

los requisitos que se necesitan y así poder tomar una decisión acertada, adecuada y elegir a la persona que mejor encaje con los requisitos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente las organizaciones deben de contar con procesos de reclutamiento y selección de personal que contribuyan con responsabilidad el seleccionar adecuadamente a los candidatos.

2.2.4. Inteligencia Artificial y el proceso de reclutamiento y selección

Es importante conocer acerca de la Inteligencia artificial y el papel que tiene en el proceso de reclutamiento y selección. Al pasar del tiempo estos procesos han sufrido cambios que han contribuido a estructurar sus fases y a incrementar la calidad de los mismos, la tecnología es un elemento importante para todo proceso y no se puede dejar afuera de este tema en los procesos de reclutamiento y selección. Por tal razón Benítez (2018) como se citó en Jumbo (2019) dice: “la inteligencia artificial ha sido ampliamente aplicada al desarrollo de sistemas que soportan la selección de personal”. (p.23)

A través de la inteligencia artificial se utilizan algoritmos para realizar actividades en estos procesos, que recopilan datos de personas, curriculum vitae, modelos para comparar candidatos y seleccionar al más adecuado según Jumbo (2018, p.23). Su aplicación puede ir dirigida a diferentes ámbitos como las bases de datos, análisis de datos, planificación y logística. Los sistemas buscan analizar diversos datos y realizar tareas que ayuden a las empresas a mejorar los procesos de reclutamiento y selección.

La utilización de la inteligencia artificial en los procesos permite escanear, clasificar y seleccionar candidatos, por lo que las empresas ven el beneficio en la implementación de esta tecnología que puede ser aplicada tanto para selección un candidato, así como evaluar a los candidatos que ya pasaron por una entrevista.

Es necesario mencionar algunas ventajas que ofrece la inteligencia artificial:

1. Procesos más eficientes.
2. Mejor captación de talento.
3. Seguimiento al candidato.
4. Enfoque estratégico.

De este modo se puede indicar que la inteligencia artificial es una gran herramienta que ayuda a agilizar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección.

2.3. Proceso de Reclutamiento y Selección

Son procesos que tienen por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar las actividades dentro de la empresa. Son esenciales para el alcance de nuevos integrantes para la organización, los esfuerzos que se ponen en marcha en los pasos que conllevan pueden garantizar el desarrollo de los mismos y tienen como finalidad crear nuevas estrategias que garanticen que sean eficientes a la hora de captar candidatos idóneos para cubrir las necesidades de cada puesto de trabajo.

Por lo anterior Sotomayor (2016) como se citó en Isaías (2021) indica que el proceso de reclutamiento y selección son etapas: “necesidad de personal, fuentes internas y externas, recepción de solicitudes de empleo y selección de las mismas, aplicación de pruebas, integración y envío de expediente, entrevista previa, valorización integral, decisión final, examen médico, contratación y la conclusión de la actividad” (p.11).

Antes de comenzar con el tema de reclutamiento y selección, se debe comprender el papel de recursos humanos dentro de la empresa como lo indica Dolan et al. (2007) como se citó en Sánchez (2018) es: “como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos: reclutamiento, selección” (p.31).

La selección tiene como fin dos resultados:

1. Encontrar al personal adecuado para las plazas vacantes
2. El personal además de ser adecuado debe ser eficiente en el puesto.

Por lo anterior para Chiavenato (2007) como se citó en Davalos (2019) se refiere a la incorporación de personas en la organización: “capital humano que ingresa, previas acciones de conocer el mercado laboral, reclutamiento, es decir captar personas con ciertas características de acuerdo con un perfil, selección de personal y a su vez promover la incorporación a la con institución” (p.28).

Es decir que los recursos humanos deben realizar procesos que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, por lo que la calidad de personal que ingrese debe ser un factor de bienestar donde la inversión que se realizó se convierta en una ventaja para la empresa.

2.4. Proceso de Reclutamiento

Es el proceso que ayuda a localizar a candidatos que estén interesados en cubrir una vacante en la empresa. Münch (2010) como se citó en Isaías (2021) expresa su concepto de la siguiente manera “el reclutamiento es el conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización” (p.12).

El autor Aamodt (2010) como se citó en Gómez (2019) recomienda: “equilibrar entre el ascenso y la contratación externa debido a que se puede crear una fuerza laboral añeja que carezca de ideas diversas y creativas” (p.29). El reclutamiento de personal es el proceso previo a la selección y está orientado a la búsqueda de candidatos que ayuden a cubrir una plaza vacante pero que además contribuyan con sus capacidades y habilidades.

Por lo tanto, el autor Pereda y Berrocal (2011) como se citó en Gómez, define el reclutamiento como: “el proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización” (p.39).

Esto se puede afirmar cuando se dice:

El proceso aludido es de importancia para la organización ya que está integrando personal a su fuerza de trabajo que es el pilar en su actividad y sabe que se selecciona no para cubrir solamente la vacante solicitada sino por la potencialidad que se ha detectado en él (Sotomayor, 2016, p.121).

En definitiva, los recursos humanos deben aplicar el proceso de reclutamiento para que las personas que ingresan a formar parte de la organización sean las idóneas, aunque esto no es una tarea fácil. Se deben dar ciertas premisas que ayuden a elegir a estos candidatos, por ejemplo:

- a) Qué es lo que se busca.
- b) Qué es lo que se precisa con base en las necesidades organizacionales.

Las etapas del reclutamiento según el autor Ghiglione (2015) son:

1. Etapa inicial: cuando se toma la decisión de cubrir uno o más cargos en función de las necesidades de un área o dependencia, luego se determina el número de vacantes, se describen los cargos y se especifican los puestos y tareas (Ghiglione, 2015, p.75)
2. Etapa de planificación: consiste en determinar el mecanismo adecuado para este proceso y los responsables de la implementación del mismo en los distintos momentos (Ghiglione, 2015, p.75).

2.4.1. Fuentes de reclutamiento

Son los lugares que una empresa elige para realizar el reclutamiento para cubrir vacantes, son sitios donde recursos humanos puede encontrar al candidato que necesita para que ocupe la plaza disponible. El autor Rodríguez (2016) “El reclutamiento es el proceso mediante el cual se identifican candidatos interesados en laborar en una organización” (p.22). Luego de haber identificado la necesidad a cubrir una plaza vacante, se debe determinar si dentro de la organización se puede seleccionar a un candidato para cubrir la plaza a esto se le llama fuente interna, es la disponibilidad de empleados calificados para cubrir la plaza vacante, o bien si es necesario buscar fuera de la empresa será por medio de fuentes externas, como en el mercado laboral u otras organizaciones. La utilización de la fuentes ayudan a maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Identificadas las fuentes, se usarán los métodos adecuados para el reclutamiento de personal, ya sea interno o externo, que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

Otros autores como Bretones y Rodríguez (2008) como se citó en Rodríguez (2016) indican lo siguiente:

Determinado el segmento de población donde existe una alta concentración de posibles candidatos, será el momento de decidir qué técnica de reclutamiento (o conjunto de ellas) es /son las más adecuada/s para llegar a esta subpoblación e incitar su interés a fin de conseguir un número suficiente de personas interesadas. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. (p.23)

El reclutamiento se agrupa en: fuentes internas, externas y mixtas.

2.4.1.1. Reclutamiento Interno

Como lo indica Armas, Y. Llanos, M. y Traverso, P. (2017) “todo proceso de selección en el que se contemple la promoción o movimiento de talentos propios organizacionales para cubrir una vacante institucional, es considerado un reclutamiento interno” (p. 73).

El reclutamiento interno se puede realizar a través de:

1. Los empleados, que desean escalar a otras posiciones dentro la estructura organizacional, donde pueden obtener conocimiento nuevo, mejores salarios, cercanía a su domicilio, beneficios no monetarios entre otros.

En relación a lo anterior López (2018) nos dice que promoción interna “se hace fijando en carteleras u otros lugares visibles una descripción simplificada de los requisitos que se necesitan para poder optar a una plaza vacante” (p.15).

2. Referidos de los colaboradores (amigos o conocidos) quienes se enteran de la plaza por medio de ellos.

a) Ventajas del reclutamiento interno

Según Rubio (2016) como se citó en De la Piedra (2018) señala como posibles ventajas:

- Hay motivación para el empleado por el ascenso, las oportunidades de formación y desarrollo (como se citó en De la Piedra, 2018, p.31).

- Las plazas cubiertas con personal interno generan nuevas vacantes creando un factor que impulsa el desarrollo profesional (como se citó en De la Piedra, 2018, p.31).
- Descubren talentos escondidos y reconocimiento del mismo (como se citó en De la Piedra, 2018, p.31).
- Refuerza la cultura de la organización (como se citó en De la Piedra, 2018, p.31).
- Fiabilidad en el proceso (como se citó en De la Piedra, 2018, p.31).

b) Desventajas del reclutamiento interno

Según Rubio (2016) como se citó en De la Piedra (2018) explica algunas desventajas:

- La elección del candidato está limitada a un número de colaboradores. (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).
- Resistencia a los cambios (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).
- Menos flexibilidad para introducir ideas nuevas en el trabajo (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).
- Dificultad para introducir cambios significativos en los puestos de trabajo (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).
- Dificultad para aumentar el rendimiento del colaborador (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).
- Error de juicio. Que un colaborador sea competente en un puesto de trabajo no significa que lo será igualmente en otro puesto (como se citó en De la Piedra, 2018, p.32).

Por lo anterior algunas empresas prefieren traer conocimientos nuevos, en lugar de promover a los empleados actuales.

2.4.1.2. Reclutamiento Externo

Se realiza cuando una vacante en la empresa se intenta cubrir con candidatos que están fuera de la misma. Desde el punto de vista de Armas, Y. Llanos, M. y Traverso, P. (2017) “toma el nombre de reclutamiento externo cuando, habiendo determinado la necesidad de reclutamiento, se pretende cubrir la vacante con candidatos que no pertenecen a la organización” (p.77). Cuando existe una plaza vacante y se trata de cubrir con personas

ajenas a la organización se dice que los candidatos son externos, estos pueden estar disponibles o empleados en otras empresas y son atraídos por los medios de reclutamiento.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar el uso de uno o varios canales de reclutamiento.

a) Ventajas del reclutamiento externo

De acuerdo a Rodríguez (2018) menciona las siguientes ventajas:

- Aporta experiencia fresca a la organización, ideas novedosas (Rodríguez, 2018, p.15).
- Actualiza y mejora el recurso humano cuando se contrata personal de igual o mayor nivel al existente (Rodríguez, 2018, p.15).
- Se puede obtener un buen desempeño a corto plazo de acuerdo a las capacidades del personal nuevo (Rodríguez, 2018, p.15).

b) Desventajas del reclutamiento externo

Continuando con Rodríguez (2018) nos indica sobre las desventajas:

- Presenta demora en el proceso, mientras más alto sea el nivel de la posición de la vacante, más exigente y extenso es el proceso (Rodríguez, 2018, p.15).
- Es más costoso, debido a los gastos de publicar las vacantes en los diferentes medios, así como cualquier otro gasto que este se genere en el proceso (Rodríguez, 2018, p.15).
- Es menos seguro debido a que los candidatos son desconocidos y la información que proporcionan en ocasiones no se puede confirmar la veracidad de los datos (Rodríguez, 2018, p.15).
- Entre los colaboradores se crea un sentimiento de resentimiento debido a que pueden generar pensamientos negativos y que no se les toma en cuenta para estas oportunidades (Rodríguez, 2018, p.15).

Las técnicas de reclutamiento son las formas que utiliza la organización para dar a conocer las oportunidades de trabajo. Existen diferentes técnicas para poder llevar a cabo el reclutamiento externo, como lo indica González (2020): "el objetivo es identificar y

aplicar el método más adecuado para seleccionar al candidato idóneo. Estas técnicas son utilizadas para poder llegar a más candidatos y así poder influir para atraerlo a la compañía” (p.15).

A través del reclutamiento externo se busca candidatos potenciales y disponibles para esto utiliza algunas técnicas las cuales Rodríguez (2018) menciona:

- Ferias de empleos: son realizadas en universidades o por alguna organización (Rodríguez, 2018, p.13).
- Recomendación de candidatos por empleados de la organización: este método es de bajo costo y de poco tiempo. Las organizaciones toman en cuenta los candidatos presentados por sus empleados, por medio del cual los empleados se sienten reconocidos (Rodríguez, 2018, p.13).
- Anuncios o carteles: puestos en universidades, asociaciones, escuelas o instituciones académicas (Rodríguez, 2018, p.13).
- Anuncios en los periódicos o revistas: este medio es un método bastante rápido para poder atraer candidatos (Rodríguez, 2018, p.13). Su destino es un público general donde no existe discriminación. Esto se estipula en el artículo 14 bis del Código de trabajo:
Se prohíbe la discriminación por motivo de raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio que funcionen para el uso o beneficio de trabajadores, en las empresas o sitios de trabajo de propiedad particular, o en los que el Estado cree para los trabajadores en general.
- Base de datos de candidatos que en algún momento se presentaron en reclutamientos anteriores. Además de candidatos que no fueron seleccionados en procesos anteriores (Rodríguez, 2018, p.13).
- Agencias de colocación de empleos: existen organizaciones que se encargan del reclutamiento del personal para empresas pequeñas, medianas y grandes. Estas organizaciones tienden a realizar un proceso rápido, efectivo, pero muy costoso (Rodríguez, 2018, p.13).

- Contacto con asociaciones o sindicatos de profesionales: tiene como ventaja colaborar en otras organizaciones sin elevar los costos, esta sirve como estrategia de apoyo (Rodríguez, 2018, p.13).
- El reclutamiento por internet: el cual es un medio importante entre los candidatos y la organización. Las búsquedas de empleos mediante los sitios web han ido aumentando día a día. Como ventaja para el candidato cuenta que pueden aplicar a varias oportunidades que existan tanto a nivel nacional, como internacional (Rodríguez, 2018, p.13).

2.4.1.3. Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto se ha implementado en las empresas con el fin de buscar candidatos internos y externos simultáneamente, lo cual aporta valor a las empresas por permitir el desarrollo profesional de sus colaboradores y dando importancia a las exigencias profesionales con el fin de alcanzar el éxito y beneficio de la organización. Permitiendo una contratación eficaz debido a que aumenta la búsqueda de profesionales cualificados.

Debido a los constantes cambios del entorno y las empresas existe una dinámica en el reclutamiento de personal, donde los portales de reclutamiento, redes sociales y herramientas digitales permiten que las empresas obtengan una captación eficaz de talento humano. Para el autor Saiz (2016) como se citó en Rodríguez Y Gutiérrez (2020) sostiene que:

Este reclutamiento busca no solo encontrar a candidatos sino también conocerlos antes de ser reclutados, para ello hay que considerar algunos factores que benefician a la organización como: disminución de costos, rápida aproximación, añade valor y obtención de información inmediata, por ello desde una perspectiva organizacional permite mejorar estrategias y desde una perspectiva del candidato obliga que este se dé a notar y no solo buscar nuevas oportunidades (p.31).

Otro autor, Dolan (2015) como se citó en Rodríguez y Gutiérrez (2020) opina que:

Es una técnica que permite localizar, evaluar y contratar personal del alto mando, su uso implica el uso de base de datos, redes y herramientas tecnológicas; sin embargo, los procesos de reclutamiento varían y la elección del medio determinará el éxito del proceso (p.31).

El reclutamiento puede presentar dificultades a la hora de realizar el proceso indica Rodríguez (2018) “puede ser complejo debido a que no se basa en colocar anuncios o utilizar medios de empleos, este proceso debe ser lógico para cumplir con los planes estratégicos de la organización”. (p. 17)

Así mismo William B & Davis (2014) como se citó en Rodríguez (2018) menciona cuales son los desafíos del reclutamiento:

- La planeación estratégica: Proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento, los cuales se van a cubrir de manera interna. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento: Ciertas políticas por tradición eficaces pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que lleven a cometer determinados errores o que no permitan estrategias más productivas (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).
- Condiciones del entorno: las condiciones sociales en que opera la organización pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras organizaciones, en especial las de la competencia, y en general el clima económico en el que opera la organización (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).
- Requisitos del Puesto: las habilidades que el puesto requiere están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; para definir las responsabilidades de puestos es necesario identificar lo siguiente: el nivel del

puesto, lo que necesita hacer, lo que necesita saber, lo que necesita aprender y la experiencia necesaria (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).

- Costos: los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran diversas variables como las que implican insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el de contratar a una agencia de outsourcing que se encargue de ello, aunque esta sea una opción algo más cara (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).
- Incentivos: en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de la tarea (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).
- Políticas de la organización: las organizaciones determinan sus políticas generales de reclutamiento, tales como lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen o lograr economías de escala, entre otros objetivos (como se citó en Rodríguez, 2018, p.17-20).

2.5. Selección de personal

Es importante conocer el concepto del proceso de selección, la autora León (2020) lo comparte indicando que es un: “proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados” (p.3). La autora León (2020) también indica que puede ser: “un proceso mediante el cual una entidad elige, entre un listado de candidatos, a la persona que mejor satisface, los criterios exigidos para ocupar el cargo, disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (p.3).

La selección de candidatos según indica Chiavenato (2007) como se citó en Gilchrist (2021): “es un proceso muy importante, ya que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma” (p.19). Cuando se realiza una selección que no cumple con los lineamientos del puesto implica pérdidas económicas y de tiempo. Una sana selección contribuye al logro de los objetivos de la empresa. La selección comienza con la evaluación de currículum conjuntamente

con el perfil del puesto, se elige a los candidatos idóneos para la plaza, y la última fase es la toma de decisión para la contratación.

Un elemento importante en este proceso es la planeación de personal ayuda a los altos mandos a saber que vacantes pueden darse en el futuro. Esto ayuda a la selección a ser eficaz. Las variables que intervienen para un adecuado proceso de selección son las descripciones de puestos, los detalles del capital humano y contar con los candidatos idóneos para las plazas vacantes para poder elegir.

La importancia del proceso de selección como lo menciona León (2020) contempla los siguientes aspectos:

- a) Se garantiza elegir a las personas competentes para un puesto y proveer de las personas en el tiempo oportuno (León, 2020, p.3).
- b) Disminuir costos al contar con personas eficientes.
- c) Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudarán al logro de la misión (León, 2020, p.3).
- d) Permite aumentar el acervo intelectual de la organización (León, 2020, p.3).
- e) Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus empleados (León, 2020, p.3).

Para la organización la selección es importante por tres aspectos como lo menciona Rodríguez (2018):

1. El desempeño: los empleados tienen las habilidades adecuadas y realizan de mejor forma el trabajo (Rodríguez, 2018, p.24).
2. Los costos: el proceso de reclutar y contratar suele ser costoso por los gastos de honorarios, las entrevistas y la confirmación de referencias (Rodríguez, 2018, p.24).
3. Las obligaciones legales: donde se deben tener en cuenta las leyes de igualdad en el empleo. Y las responsabilidades legales con empleados con antecedentes penales (Rodríguez, 2018, p.24).

El objetivo de la selección de personal es completar los puestos vacantes de la organización. El proceso de selección de personal inicia desde los requisitos del puesto vacante.

2.5.1. Técnicas de selección de personal

El proceso de selección conlleva una serie de etapas que los candidatos deben cumplir, estas varían en cada organización.

a) Revisión de currículos

Un currículum es un resumen que describe la experiencia, formación académica y capacitación de una persona; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Los candidatos a puestos profesionales y gerenciales, a menudo el candidato comienza el proceso de selección enviando el currículum para optar a la plaza.

b) Revisión de solicitudes de empleo

Seleccionados los currículos los candidatos deben llenar una solicitud de empleo como parte del proceso inicial de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

c) Entrevista de selección

Es una técnica del proceso de selección más utilizada en todas las organizaciones. Mediante la cual el entrevistador y el entrevistado interactúan a través de una conversación donde intercambian información. Para obtener un resultado positivo de la entrevista es necesario que el entrevistador tenga los conocimientos necesarios para poder realizarla. Tomando en cuenta los siguientes aspectos como lo indica Rodríguez (2018):

1. Evitar preguntas engañosas (Rodríguez, 2018, p.27).
2. Eliminar prejuicios personales (Rodríguez, 2018, p.27).
3. Escuchar y mostrar con interés al entrevistado (Rodríguez, 2018, p.27).
4. Evitar tomar demasiados apuntes para hacer sentir seguro al candidato (Rodríguez, 2018, p.27).
5. Realizar preguntas que generen respuestas narrativas (Rodríguez, 2018, p.27).
6. Romper el hielo con frases amables (Rodríguez, 2018, p.27).
7. Dar a conocer al candidato en forma breve acerca de la empresa (Rodríguez, 2018, p.27).

Seguendo con Rodríguez (2018) nos indica que la entrevistas se clasifican en:

- Entrevista totalmente estandarizada: es una entrevista organizada, directa y cerrada, las preguntas se realizan conforme a un formato que contiene preguntas de selección múltiple, falso y verdadero, si o no, identificación de formas entre otras. En muchas ocasiones se toma de base la solicitud de empleo para realizar esta entrevista (Rodríguez, 2018, p.27).
- Entrevista estandarizada en las preguntas: Las preguntas están elaboradas para recibir respuestas abiertas, respuestas libres. El entrevistador se basa en un formato con una lista de preguntas sobre lo que necesita saber del entrevistado (Rodríguez, 2018, p.27).
- Entrevista dirigida: Es la entrevista no especifica las preguntas, pero se centra en las respuestas deseadas. Suelen realizarla empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no disponen de tiempo para un proceso de selección extenso (Rodríguez, 2018, p.27).
- Entrevista no dirigida: Se le conoce también con el nombre de exploratoria, informal y no estructurada. No se especifican las preguntas y las respuestas. Se aplica para conocer las características espontáneas del candidato. No tienen un formato establecido (Rodríguez, 2018, p.27).

Como lo menciona Rodríguez (2018) “la entrevista de selección se compone de cinco etapas: La preparación de la entrevista, el ambiente donde se realizará la entrevista, el desarrollo de la entrevista, cierre de la entrevista y la evaluación del candidato”. (p.28)

d) Pruebas de selección:

Muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades, conocimientos y motivación de los candidatos y permiten a los reclutadores elegir candidatos de acuerdo a la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Estas pruebas pueden ser:

- Pruebas o exámenes de conocimientos
Son herramientas objetivas que ayudan a evaluar las habilidades y conocimientos adquiridos por medio del estudio o experiencia. Estas pueden ser de acuerdo al

método: Pruebas orales, Pruebas escritas y pruebas de realización estas últimas se aplican realizando actividades de trabajo en un tiempo establecido. De acuerdo con el área de conocimiento: Pruebas generales, Pruebas específicas. (Rodríguez, 2018, p.29).

- Test Psicológicos

Entre las pruebas se encuentran los test psicológicos, este es un instrumento que se encarga de evaluar y medir lo relacionado con la personalidad y el funcionamiento mental de un candidato. Es utilizado para saber un poco más de las personas en torno a las decisiones de trabajo. Entre estos se encuentran los test de personalidad que ayudan a conocer los rasgos de la personalidad de un candidato. También están las técnicas de simulación, las cuales pueden aplicarse en forma grupal, es una dinámica de grupo donde se evalúa el comportamiento y la interacción de los candidatos. (Rodríguez, 2018, p.30).

Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque pueden obtener resultados erróneos.

f) Verificación de Referencias

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Es el momento de determinar la exactitud de la información presentada o de determinar si no se presentó alguna información vital (Rodríguez, 2018, p.30).

g) Contratación

El reclutador es quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Aplicados los pasos del proceso y teniendo los resultados de las evaluaciones o pruebas aplicadas a los candidatos, el reclutador debe elaborar un informe donde detalla los resultados de las evaluaciones y donde indica si el candidato reúne todos los requisitos para ocupar el puesto. Así mismo si el candidato no es apto para pasar al último paso que es la contratación, se debe indicar los motivos (Rodríguez, 2018, p.30).

El candidato seleccionado pasará a formar parte de la empresa por lo que después de su inducción se le debe entregar el contrato de trabajo el cual debe contener todo lo relacionado con su puesto de trabajo, políticas de la empresa y lo que la ley indique en el Código de trabajo de Guatemala:

Artículo 28. En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación. Dirección General de Trabajo, según Decreto 15-70 del Congreso de la República. El contrato debe contener las especificaciones que establece el Código de trabajo de Guatemala, más lo que las políticas de la empresa estipule en su contrato. Según el artículo 29 indica:

Artículo 29. El contrato escrito de trabajo debe contener: a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, y vecindad de los contratantes; b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo; c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo; d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra; e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente; f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada; g) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse; h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna de otra manera y la forma, periodo y lugar de pago; En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna

por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia del uso en el trabajo; i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes; j) El lugar y la fecha de celebración del contrato; y k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el número de sus cédulas de vecindad. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe imprimir modelos de contratos para cada una de las categorías de trabajo a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.

El proceso de selección genera un costo a la empresa y aporta resultados importantes como los que Rodríguez (2018) menciona:

- Permanencia de las personas y estabilidad de las mismas (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- Reducción de la rotación del personal (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- La rapidez en la adaptación del nuevo empleado a sus nuevas funciones (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- La adaptación de las personas al puesto y la satisfacción en el trabajo (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- Mejora del nivel humano por medio de elección de mejores talentos (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- Mejora de la productividad y el rendimiento además de la capacidad de las personas (Rodríguez, 2018, p.30-31).
- Se realizan menos esfuerzos y menos inversiones en los entrenamientos, de acuerdo a la rápida adaptación al puesto (Rodríguez, 2018, p.30-31).

Otros autores resaltan la importancia y los pasos del proceso, por lo que León (2020) hace énfasis en lo siguiente:

Dentro de este proceso se consideran las siguientes: Preselección, revisión curricular y examen de solicitud, entrevista preliminar, elaboración de informe preliminar, preselección, si el candidato no llena los requisitos se elimina de lo contrario pasaría a la siguiente etapa. Referencias laborales, pruebas de

conocimiento y psicotécnicas, examen médico, selección final, entrevista final y contratación. (p.4)

Continuando con lo que indica León (2020) sobre el tema:

Si el cargo es sencillo se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y pruebas de capacidad. En cargos altos o de mayor responsabilidad se aplican pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con varias personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización. (p.4)

Adicionalmente la autora León (2020) resalta sobre el proceso de selección lo siguiente:

El proceso de selección debe ser eficaz y eficiente. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento válidas, precisas, agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y equipos en el proceso de selección. La eficacia reside en alcanzar resultados y saber traer los mejores talentos para la empresa. (p.4)

Para finalizar, la tecnología debe ser una aliada para las empresas, los beneficios que ofrece deben ser aprovechadas como lo es la utilización de medios donde se pueda anunciar las plazas vacantes y así la empresa pueda ampliar el mercado laboral. Todo ayuda a que la empresa proyecte una buena imagen corporativa y mantenerse a la vanguardia ante los cambios que ocurren en el mundo y que influyen en la captación y retención de personal, por lo que el candidato debe sentirse atraído de pertenecer a una organización como lo indica Revuelta (2019) como se citó en Valdez (2021): “Para atraer y captar talento las empresas han de presentarse como lugares atractivos en los que a los potenciales candidatos les apetezca trabajar” (p.16).

Lo abordado en teorías, conceptos y categorías científicas consultadas y que sirvieron para estructurar el marco teórico, coadyuvaron a formular la solución del problema encontrado en la empresa objeto de estudio, lo cual es parte importante en la elaboración del trabajo profesional de graduación.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la explicación en detalle de cómo se procedió para resolver el problema de la investigación relacionada con el diseño de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución privada prestadora de servicios de salud ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1. Definición y Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas reconocen que el capital humano es un elemento importante para realizar las actividades diarias, los seres humanos son el motor de las empresas, por lo que encontrar un candidato idóneo se vuelve un reto para el departamento de recursos humanos quien es el encargado de proveer personal que esté alineado con los requisitos que necesita el puesto.

Encontrar y contratar al mejor talento es una tarea difícil para muchas empresas. Realizar el proceso de reclutamiento y selección de forma efectiva conlleva la aplicación de estructura definida donde se utilicen las herramientas necesarias para buscar este talento.

La institución objeto de estudio es una empresa que brinda una atención médica integral, a través de las clínicas que destina para ello, en su estructura se encuentra el departamento de recursos humanos quien es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección, el área tiene clara cuáles son los pasos que se deben realizar en el proceso, durante la investigación se evidencio que utilizan el contacto personal o referidos, los cuales son solicitados en su mayoría a sus colaboradores.

El proceso de reclutamiento y selección debe estar organizado de forma formal donde se les informe a los colaboradores sobre la vacante, describir con claridad el puesto, y todos los aspectos que se necesiten dar a conocer. Si esto no se realiza de una forma transparente, este proceso puede generar desmotivación entre los colaboradores. Por lo que es necesario que el candidato realice el proceso de selección en su totalidad. El

sistema de referidos debe ser utilizado, pero no siendo el único en utilizar para evitar caer en que el talento de la empresa llegue a ser uniforme, con habilidades y experiencias similares, lo que puede llegar a afectar a largo plazo. Al poner en práctica una adecuada estructura llevará a realizar una contratación objetiva evitando que se generen sentimientos de favoritismos o de intereses particulares. Por lo que se sugiere sea implementado una estructura sistematizada en los procesos, esto para mejorar el actual procedimiento en los procesos.

Ante la falta de una estructura definida para realizar los procesos de reclutamientos y selección se estableció la pregunta ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza actualmente en una institución privada prestadora de servicios de salud?

3.2. Delimitación geográfica

La unidad de análisis objeto de estudio son los procesos de reclutamiento y selección de una institución no lucrativa prestadora de servicios de salud ubicada en el municipio de Guatemala, en la ciudad de Guatemala.

3.3. Delimitación temporal

Datos obtenidos en la investigación del problema de agosto de 2021 a julio de 2022.

3.4. Delimitación personal

Para el estudio se contó con la colaboración de personal administrativo y del departamento de recursos humanos 25 colaboradores.

Tabla 2

Población objeto de estudio

Puestos	Personal de la Institución Privada Prestados de Servicios de Salud
Dirección de Recursos Humanos	5
Dirección Administrativa Financiera	20
Total	25

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa objeto de estudio.

3.5. Objetivo General

Formular una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal de una institución prestadora de servicios de salud para poder captar al candidato idóneo para los puestos de trabajo.

3.6. Objetivos Específicos

3.6.1. Analizar el proceso de reclutamiento y selección para identificar si los pasos utilizados son adecuados para la captación de talento humano.

3.6.2. Realizar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección que contribuya a la adecuada y efectiva contratación del candidato idóneo

3.7. Técnicas e instrumentos aplicados

En este apartado se hace mención de las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención y análisis de la información requerida para sugerir una respuesta a la problemática encontrada.

3.7.1. Técnicas e instrumentos de investigación documental

Las técnicas e instrumentos documentales son el apoyo teórico en el presente trabajo profesional, esto contribuyó a la elaboración de los antecedentes y el marco teórico, a través de la búsqueda y revisión de libros, tesis, fuentes digitales permitieron presentar las teorías presentadas en los capítulos que componen los antecedentes y el marco teórico, para el proceso de la información se aplicaron técnicas de resumen, síntesis, subrayado y el propio análisis, donde se pudo dar un enfoque orientado a la aplicación de estrategias para alcanzar el objetivo general de la investigación.

3.7.2. Técnicas e instrumentos de investigación de campo

En la presente investigación en la recolección de datos se utilizaron instrumentos útiles y necesarios para alcanzar los objetivos específicos, cuyo objeto es aplicar los conocimientos adquiridos que fundamentan la investigación.

Se detallan a continuación las técnicas e instrumentos utilizados:

La entrevista fue una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, el instrumento fue la guía de la entrevista no estructurada de once preguntas ver anexo dos, fue realizada al gerente de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, permitió realizar la interpretación de los datos recopilados y la elaboración de las conclusiones sobre la problemática detectada.

- a) La encuesta fue un técnica útil que sirvió como fuente de recolección de información primaria, fue aplicada a los veinticuatro colaboradores autorizados por la empresa objeto de estudio. Ver anexo uno.

3.8. Método Científico

Con el objeto de comprender el concepto Piloña (2016) como se cita en Isaías (2021): “procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar los conocimientos adquiridos y demostrarlos y comprobarlos en la práctica” (p.27). Para la investigación, se aplicó el método científico en sus diferentes fases, donde se recopiló información, encuestas, aplicó entrevistas, se consultó bibliográfica, libros, internet, estudios realizados.

3.8.1. Fases del método científico

En la investigación se aplicó las fases del método científico, el autor Piloña (2016) como se cita en Isaías (2021) mencionó las fases que son:

- a) Indagadora: En la investigación se recolectó información primaria, que es la proviene de libros y trabajos de investigación, la cual permitió conocer sobre el tema del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b) Demostrativa: La información recolectada por medio de las técnicas e instrumentos aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal fue analizada con la finalidad de conocer la situación actual de la gestión de los procesos, por lo que se sugieren herramientas que apoyen la gestión del capital humano enfocado especialmente en el reclutamiento y selección de personal.
- c) Expositiva: Es la parte final de la investigación y se expone en los antecedentes, marco teórico, métodos y técnicas aplicadas y la discusión de los resultados

obtenidos en el análisis de los resultados de la investigación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución prestadora de servicios de salud y se adicionan las conclusiones y recomendaciones (p.28).

3.8.2. Alcance del estudio

El alcance del estudio fue descriptivo y explicativo, se llevó a cabo a través de la investigación cualitativa y cuantitativa (mixta), donde los resultados fueron de gran utilidad para analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.8.3. Proceso de implementación

- a) La primera parte se diseñaron los instrumentos para recolectar la información para diagnosticar sobre los hallazgos en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Los cuales fueron dirigidos a los veinticuatro colaboradores.
- b) La segunda parte se aplicó la encuesta y entrevista a los colaboradores para recolectar la información. Obtenidos los resultados fueron analizados y plasmados en gráficas.
- c) La tercera parte se realizó un informe con los resultados recabados y se diseñó la propuesta de mejora para aplicar en el proceso de reclutamiento y selección.

3.8.4. Resumen del procedimiento utilizado en la investigación

Las medidas de seguridad adoptadas por la empresa derivadas de la pandemia Covid-19, las cuales fueron tomadas por disposiciones de profesionales de la salud y para evitar el contagio, la institución en estudio, solicitó que las encuestas se realizarán a través de la vía electrónica, para lo cual fue necesario la utilización de la plataforma digital Google Forms para la creación del instrumento, para facilitar la aplicación de la encuesta a manera que los formularios fueran completados de manera digital y a distancia. Para esto se hizo necesario la utilización de la aplicación de mensajería instantánea por medio de teléfonos celulares que utilizan la aplicación de WhatsApp, esto se realizó con la finalidad de recolectar información y socializar los instrumentos para la obtención de datos necesarios para lo que la investigación solicitaba.

Con la obtención de información, posteriormente se realizó una tabulación de datos, dicha tabulación se realizó por medio de hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo que contribuyó a la elaboración del análisis correspondiente por medio de tablas y gráficas que ayudaron a interpretar y comprender de mejor forma los resultados obtenidos, todo esto para poder diseñar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección.

4. Discusión de resultados

El presente capítulo es la parte esencial del informe de trabajo profesional de graduación, el cual se desarrolló mediante los diferentes procesos metodológicos, y donde se exponen los resultados de la investigación y el análisis relacionado con los objetivos específicos planteados en la investigación en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución objeto de estudio. Los resultados se desarrollaron y analizaron por medio de los instrumentos ya establecidos, los cuales aportaron evidencias para identificar las necesidades y aspectos de mejora en el proceso actual, por lo que se procedió a enunciar y analizar los datos relevantes encontrados y que permitieron identificar los hallazgos más importantes para desarrollar los resultados.

4.1. Cuestionario

Para realizar las encuestas se estructuró un listado de catorce preguntas, que fueron aplicadas de manera digital, por motivos de pandemia, la cual tuvo que realizarse a veinticuatro colaboradores del área de recursos humanos y administración-financiera, lo que logró determinar aspectos de importancia para la investigación y relevancia en la ejecución de las fases del proceso de reclutamiento y selección.

4.2. Guía de entrevista

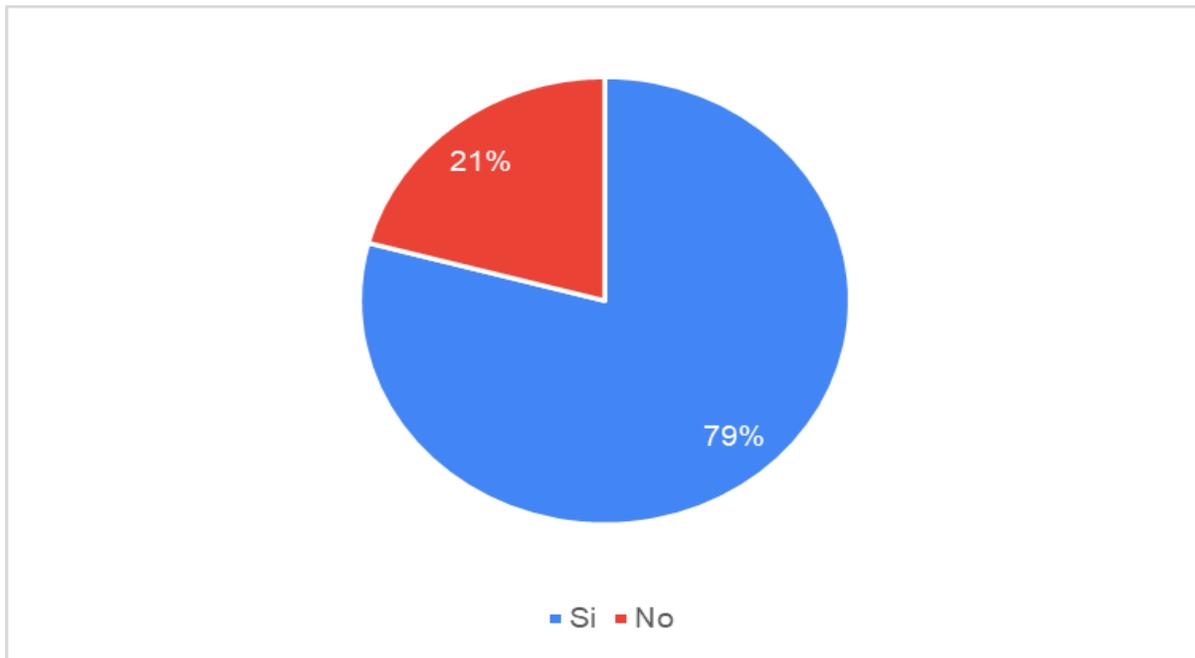
La guía permitió un acercamiento con el gerente de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, exponiendo puntos relevantes:

- a. La empresa conoce los pasos a seguir en el reclutamiento y selección, pero en la mayoría de casos no son aplicados en su totalidad.
- b. El proceso de reclutamiento en su mayoría se realiza a base de referidos.
- c. No cuentan con todos los descriptores de puestos.

A continuación, se detallan los resultados que a consideración representan lo más importante de la investigación:

Figura 1

¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?



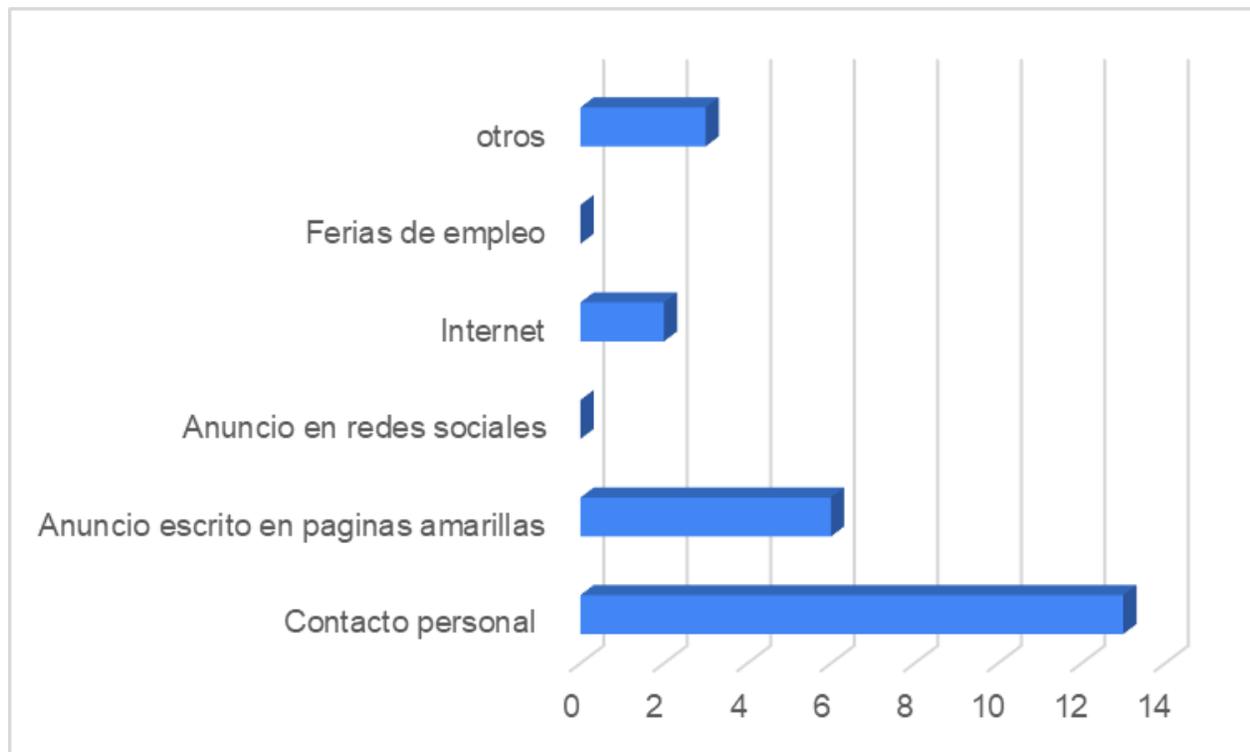
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Como se puede observar en la figura 1, la mayoría de los colaboradores encuestados conocen el proceso de reclutamiento y selección, pero también es importante observar que hay un porcentaje de colaboradores que indican no conocerlo, para mejorar el proceso de reclutamiento y selección es importante difundir o socializar el proceso de reclutamiento dentro del personal de tal manera que cuando un colaborador refiera a un candidato o sugiera medios de reclutamiento, estos se hagan conforme al proceso y de esta manera se garanticen mejores resultados.

Para difundir o socializar el proceso, se sugieren acciones tales como incluirlo en un boletín periódico de recursos humanos, colocar un diagrama sencillo y entendible en carteleras informativas ubicadas en puntos estratégicos de las instalaciones, publicarlo en medios de comunicación digitales dentro de la organización.

Figura 2

¿Por qué medio se enteró sobre la plaza para la cual aplicó en la empresa?



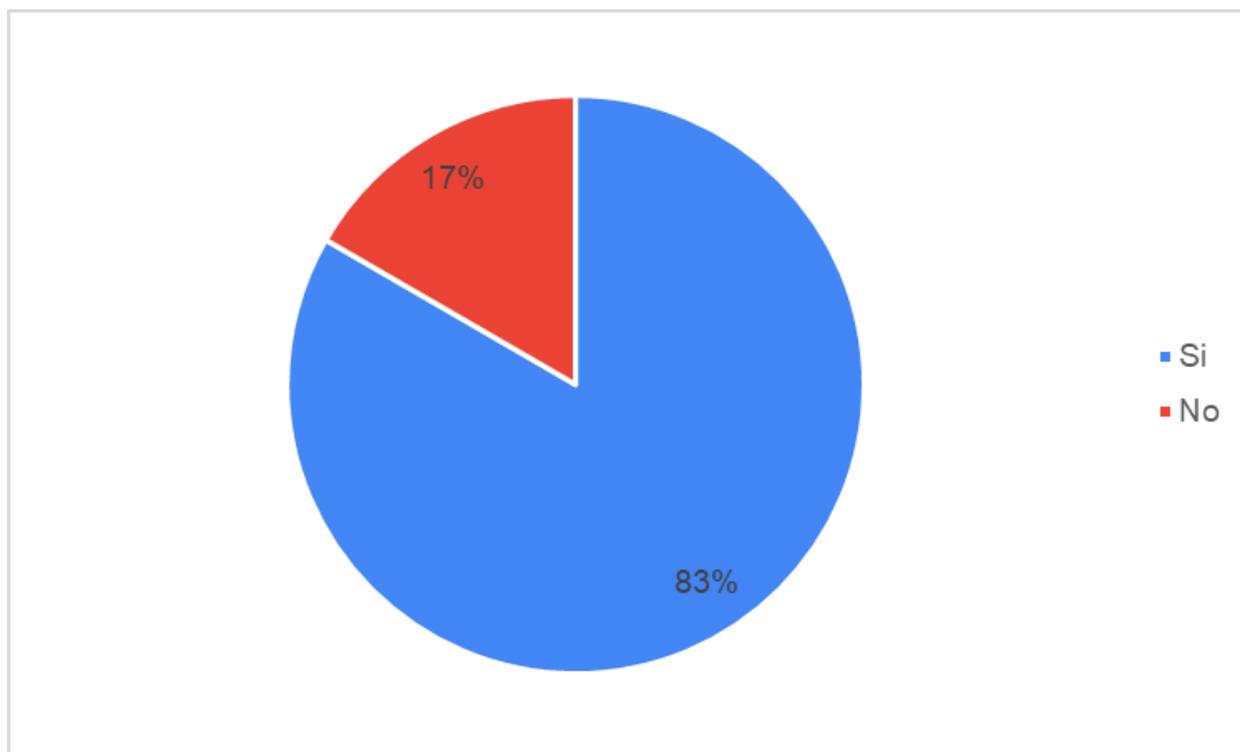
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

La figura 2 muestra cual es el medio más utilizado por la empresa para iniciar la búsqueda de candidatos, que en mayor número respondió que fue a través de contacto personal (referido) y el otro medio utilizado es por el anuncio del medio escrito que utiliza la empresa objeto de estudio. Lo cual fue confirmado por medio de la entrevista realizada al gerente de recursos humanos.

En la actualidad existen otros medios que permiten publicar plazas disponibles, estos medios amplían de manera significativa la posibilidad de captar un mejor talento humano y por lo tanto hacer una mejor selección de personal, además estos medios como lo son páginas web especializadas, redes sociales como LinkedIn o Facebook, son medios masivos y más utilizados por las nuevas generaciones con lo cual son mucho más visitados y vistos por los potenciales candidatos, aumentando la eficiencia de captación de recurso humano.

Figura 3

¿Le indicaron los requerimientos para la plaza que aplicó?



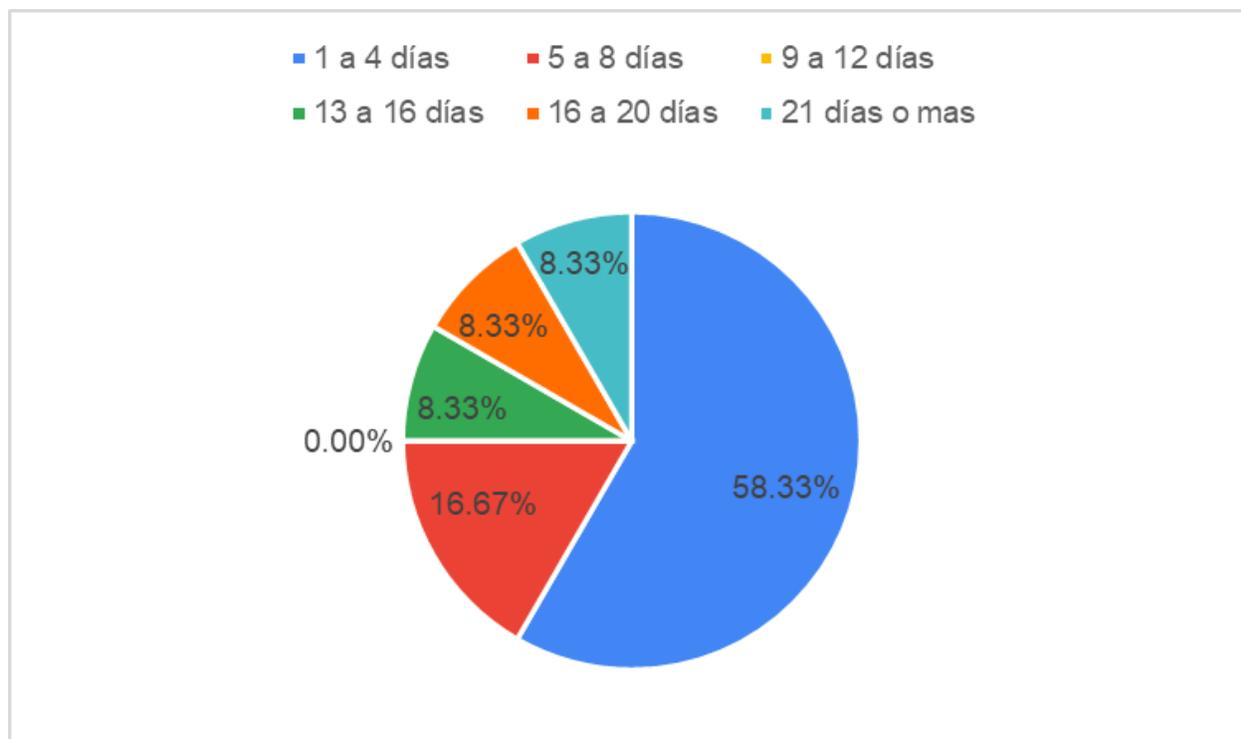
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

La figura 3, refleja un porcentaje de colaboradores a quienes no se les indicó los requerimientos de la plaza para la cual aplicaron en su momento, aunque es un pequeño número de colaboradores, es importante que la empresa determine con precisión y claridad los requerimientos necesarios para cada plaza lo cual con seguridad aumentará el nivel de éxito en la obtención del recurso humano idóneo para la organización y para la plaza que se desea cubrir.

Cada puesto de trabajo debe contar con un perfil y descriptor de puesto, al momento de iniciar un proceso de reclutamiento únicamente se deberá acudir a dicho perfil para determinar los requerimientos de la plaza y de ser necesario hacer una mínima revisión previo a iniciar el proceso, pero tomando de base el perfil y descriptor con que ya se cuenta.

Figura 4

¿Cuánto tiempo aproximado llevó este proceso antes de confirmarle su contratación?

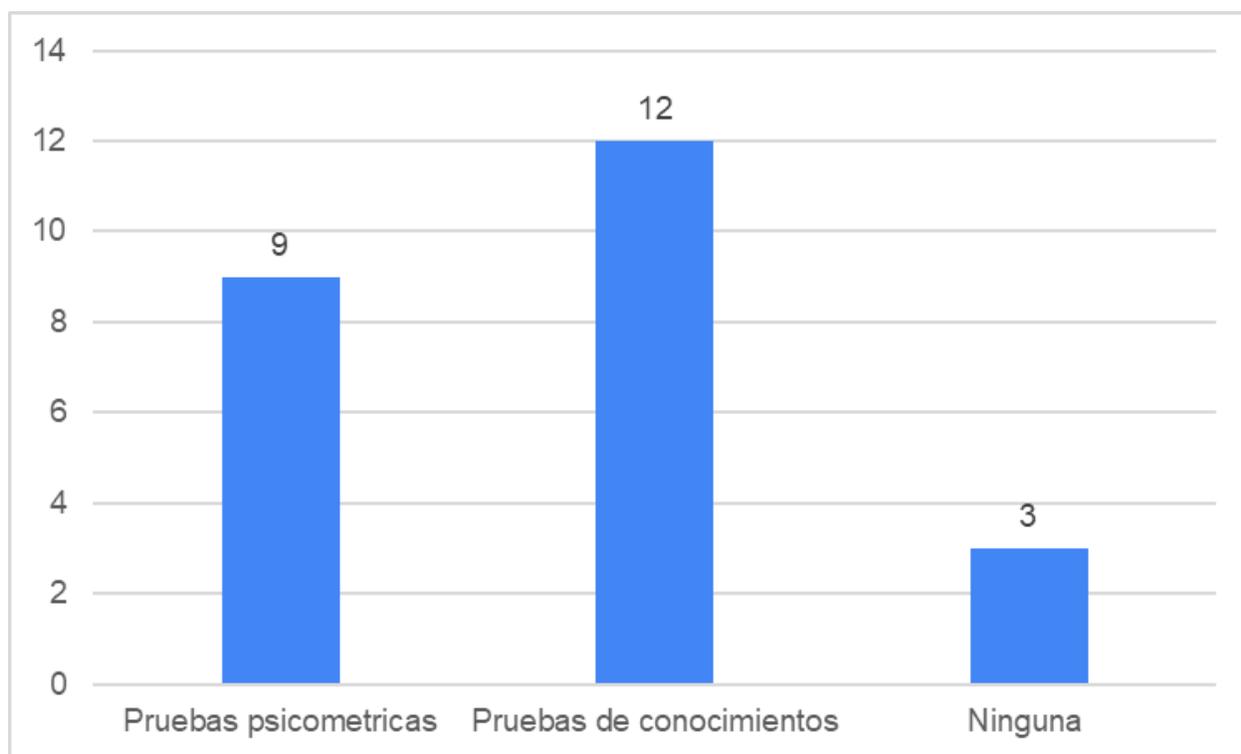


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

El resultado en la figura 4 muestra que la mayoría de colaboradores (75%) realizó un proceso de reclutamiento y selección entre 1 a 8 días, tiempo que se considera adecuado ante lo cual se sugiere mantener este tiempo, sin embargo, para mejorar el proceso se recomienda establecer un indicador de tiempo por niveles jerárquicos o niveles de puestos dentro de la organización, de manera que exista una referencia o estándar a cumplir de acuerdo a cada puesto, por ejemplo, para puestos Gerenciales un máximo de 20 días, para puesto de jefatura un máximo de 15 días y para puestos operativos un máximo de 10 días; estos tiempos pueden ser definidos por la Gerencia de la organización y el departamento de recursos humanos de acuerdo a la experiencia y necesidades de la organización.

Figura 5

¿Qué pruebas le aplicaron al momento de solicitar el empleo?



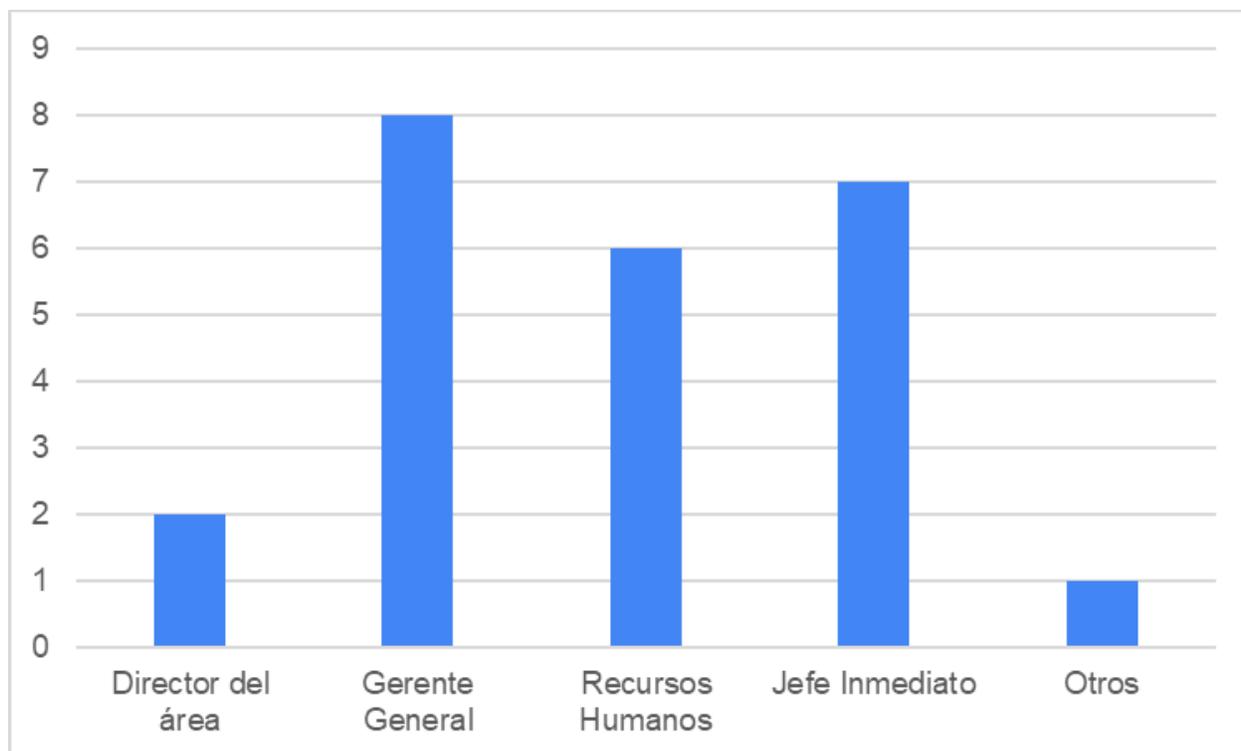
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Figura 5 muestra que las pruebas psicométricas y las pruebas de conocimientos son aplicadas en la mayoría de los colaboradores, pero también muestra que no se aplican en todos los casos, debido a que tres colaboradores respondieron que no realizaron ninguna prueba, por otra parte, se puede observar que a algunos colaboradores se les aplicó sólo una de las pruebas mencionadas, lo cual indica que no existe un estándar o metodología aplicable a cada puesto.

Es recomendable que la Gerencia y el departamento de recursos humanos establezcan por cada nivel jerárquico o puesto dentro de la organización, cuál o cuáles son las pruebas a las que se deben someter los candidatos antes de realizar la contratación.

Figura 6

¿Quién fue el responsable por parte de la empresa en hacer el proceso de contratación e iniciar la orientación a su puesto?

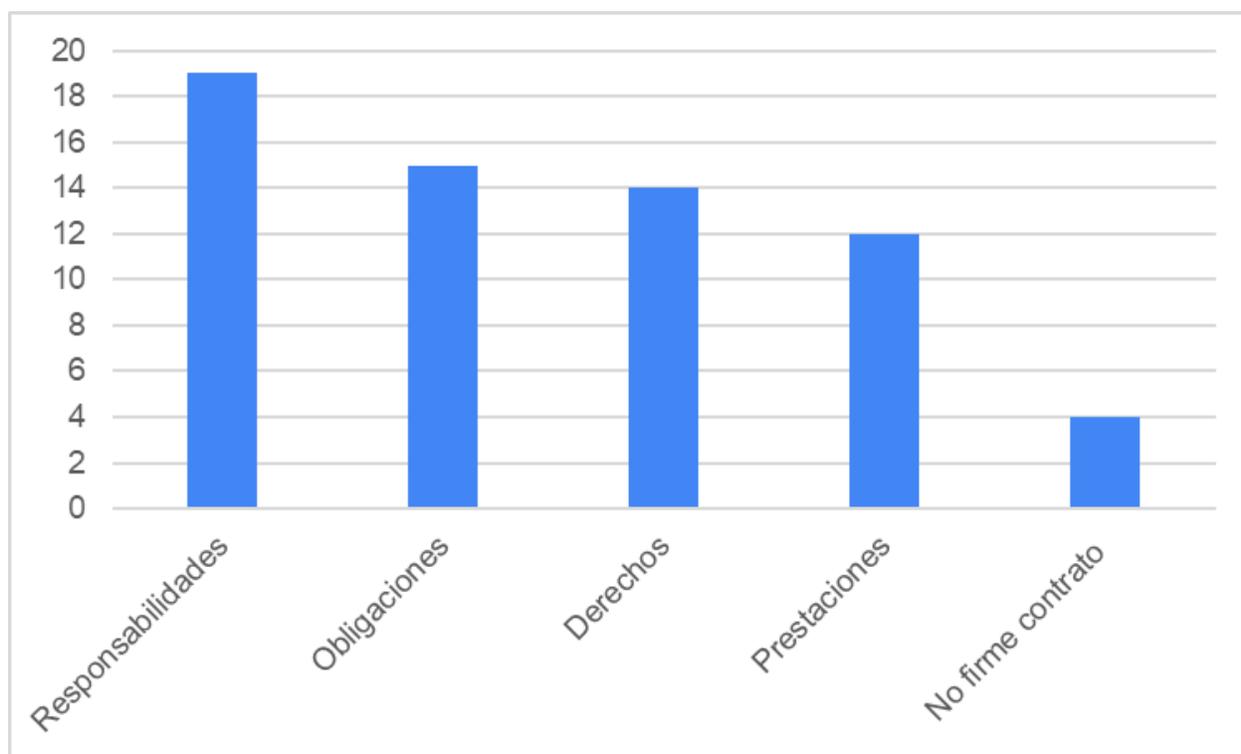


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

La figura 6 muestra que la empresa no tiene definido quién debe realizar la contratación y por lo tanto existen diversos puestos dentro de la organización que finalmente realizan la contratación, por lo que se debe estandarizar y se sugiere que sea el departamento de recursos humanos quien realice la contratación con el visto bueno del jefe inmediato o gerente de área al que corresponde la plaza que se está cubriendo.

Figura 7

Aspectos que fueron tomados en cuenta en el contrato de trabajo



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta realizada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio

Figura 7 contiene las respuestas de los colaboradores que indicaron cuáles fueron los aspectos tomados en cuenta en el contrato de trabajo, por lo que se puede ver que la mayoría de colaboradores respondieron cuales fueron los aspectos contenidos en el contrato que les traslado la empresa, pero más importante es que la investigación da a conocer que existe un pequeño porcentaje de colaboradores que no recibieron contrato por lo que se debe prestar atención a este punto, debido a que el contrato es parte importante para finalizar la contratación, por lo que se sugiere contar con contratos que contengan los aspectos necesarios y que todos los candidatos que son contratados deben reciban un contrato por parte de la empresa el cual deben firmar, se debe cumplir con lo estipulado que indica la ley, por lo que no debe haber casos de colaboradores que no cuenten con este valioso documento.

De igual manera, todos los contratos, sin excepción, deben contener las responsabilidades, obligaciones y derechos de las partes, por lo que se sugiere revisar el modelo de contrato que utiliza la empresa y asegurar que contenga todos los aspectos antes indicados y conforme lo establece la ley en materia.

4.3. Proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa

Los resultados obtenidos fueron analizados y se evidenció algunas deficiencias en el proceso ya que el mismo no es aplicado de forma total o estándar en los procesos de reclutamiento y selección, no se cuenta con una estructura definida en la aplicación de los mismos, lo cual se desarrolla a continuación en el proceso de diagnóstico actual dentro de la organización.

4.3.1. Diagnóstico del proceso de integración

El departamento de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, juega un papel importante en la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección, ya que son relevantes para poder elegir candidatos adecuados para los puestos y que estos contribuyan a que la empresa alcance los objetivos propuestos. Por lo anterior Bretones y Rodríguez citado en García et al. (2016) indica: "la gestión de RRHH inicia precisamente con la tarea de reclutar y seleccionar al personal, por lo que debe ser eficiente ya que los demás procesos dependen de la cualificación del personal contratado" (p.5).

Los procesos de provisión son esenciales para buscar, reclutar y seleccionar candidatos que reúnan lo fundamental para ocupar un puesto de trabajo, por lo que es necesario que la empresa cuente con un proceso estructurado, claro y objetivo. Por lo anterior, se puede indicar que el departamento de recursos humanos no tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal formal, donde los pasos aplicados son de forma estructurada y estandarizada, debido a que la mayoría de personal es contratado mediante un proceso informal que se da por los referidos, que solicitan a los colaboradores, personas referidas que sea conocido, familiar o amigo para que puedan aplicar a la plaza vacante, dejando a un lado la formalidad de los procesos de reclutamiento y selección.

La necesidad de personal surge en la empresa cuando un empleado se retira o cambia de puesto sin dejar un reemplazo para la plaza o bien cuando la empresa crece, puede que haya más trabajo o que surjan necesidades nuevas y la empresa ve la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo. En cualquiera de las situaciones la empresa está consciente que existe una necesidad de personal. Detectada esta necesidad se procede a realizar una requisición de personal, en esta parte el jefe de área de la empresa objeto de estudio encuentra la necesidad de cubrir una plaza, informa a recursos humanos de manera verbal el requerimiento de personal. Entonces el departamento de recursos humanos procede a analizar el puesto de trabajo que le han solicitado cubrir y se apoya en el descriptor de puestos para realizar el reclutamiento, es importante indicar que en algunos casos no se cuenta con el descriptor.

Se realiza una búsqueda interna para cubrir la plaza vacante, por medio de una publicación realizada a través de la comunicación interna de la empresa donde se informa sobre la plaza, esto para que todos los colaboradores que estén interesados tengan oportunidad de participar, lo cual crea un clima organizacional más estable. Realizada la publicación, recursos humanos espera un tiempo estipulado para recibir respuestas, analiza a posibles colaboradores que puedan optar a la plaza, al no encontrar un candidato dentro de la empresa, solicita referidos entre los colaboradores.

El contacto personal o referidos es un medio muy utilizado en la empresa en el cual recursos humanos solicita a los colaboradores que recomienden a sus contactos, conocidos o amigos, para una plaza vacante dentro de la empresa. Las ventajas de este medio pueden ser que el candidato elegido asimile correctamente la cultura de la entidad, otra puede ser que los colaboradores sean los representantes de marca de la empresa, el costo es bajo en los procesos, menor índice de rotación de personal porque el personal llega a mostrar mayor fidelidad, captar mejor talento, se adaptan más rápido al ambiente laboral, menor tiempo de búsqueda de candidatos.

Una desventaja para la utilización de este medio es que cuando un colaborador se refiere a un candidato que sea amigo o familiar y pueda que este no alcance el perfil que solicita el puesto, esto puede generar algunas variables emocionales negativas por parte de quien lo recomendó. Por lo que resulta un desafío realizar esta práctica porque los procesos deben evitar conflictos de interés y ser objetivos durante todo el proceso. Un detalle importante mencionar en el resultado de la investigación, es que la empresa objeto de estudio no realiza todos los pasos del proceso para los candidatos que son referidos, solo los pasos que la empresa considere necesarios.

Y cabe resaltar que en otros casos no se realiza ningún paso de los procesos, como sucede con los estudiantes que realizan prácticas supervisadas que son requeridas por parte de los centros de estudios. La empresa tiene la política de recibir practicantes, quienes durante el tiempo que realicen las prácticas demuestran un buen desempeño y actitud se les hace una oferta laboral para seguir en la empresa, si estos aceptan no se les realiza ningún paso del proceso de reclutamiento y selección. Es necesario que la empresa objeto realice el proceso completo de reclutamiento y selección a estos candidatos iniciando desde la solicitud de empleo, debido a que cada empleado debe contar con un expediente donde contenga todos los documentos que el Ministerio de trabajo requiere y así evitar posibles multas a la hora de una visita por parte de la inspección de trabajo. Y por otro lado cumplir con los pasos del proceso para que los colaboradores de la empresa vean que se realiza de una forma transparente.

El segundo medio que utiliza la empresa para anunciar la oferta laboral, es la publicación de un anuncio con los requisitos del puesto a través de un medio escrito y este es anunciado de forma física o virtual. De acuerdo a la información obtenida a través de la entrevista con el gerente de recursos humanos, indica que el problema que surge con la utilización de este medio es que la respuesta de los candidatos es lenta, por lo que han tenido que esperar más del tiempo que esperado a que los candidatos envíen currículum, lo cual atrasa el proceso de reclutamiento. Otra información importante es que tienen suscripciones en redes sociales las cuales solo utilizan para publicidad de marca, pero no para buscar candidatos, por lo que esto debe ser aprovechado por recursos humanos

para anunciar las plazas vacantes a otro segmento del mercado laboral. Por lo que el anuncio debe estar redactado de una forma que no sea discriminatoria como lo indica el código de trabajo. Es importante que la oferta sea atractiva para el candidato por lo que al momento de tomar el medio adecuado este anuncio debe de ser claro en lo que se busca y en lo que la empresa ofrece, debe ser preciso especialmente en lo que se relaciona a las características que son necesarias como lo son los conocimientos, formación y experiencia. Se obtuvo como resultado minimizar tiempos en la recepción de curriculum. Elegir el medio adecuado para difundir la plaza vacante permitirá a la empresa llegar a los candidatos adecuados. Es por ello que en la actualidad necesita estar presente en redes sociales para proyectar la imagen de la empresa al mercado laboral con el fin de reclutar candidatos potenciales que aporten nuevo conocimiento a la empresa.

El puesto de trabajo es el nexo entre los empleados y la empresa, este vínculo permite a los colaboradores aportar a la empresa, por lo que se sugiere que el departamento de recurso humanos de la empresa objeto de estudio, realicen los descriptores de puestos que sean necesarios para cubrir los puestos de trabajo de acuerdo a la estructura de la empresa y estos sean utilizados de guía para los procesos, logrando con esto que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean eficientes, por lo que es parte fundamental redactarlos y que estos ayuden a agilizar los procesos. Además, los recursos humanos deben realizar revisiones periódicas a los descriptores para hacer las mejoras necesarias y que estos estén actualizados de acuerdo al mercado laboral. Cuando existe una buena descripción de funciones y éstas se transmiten con claridad y los procesos se realizan con transparencia, se evitan los favoritismos en las contrataciones, ayudando a que el resto de colaboradores vean la aplicación de los procesos de una forma justa y apropiada en su realización.

Por otro lado, las pruebas son herramientas que se utilizan en recursos humanos y que permiten realizar una aproximación de los rasgos de los potenciales candidatos. Se puede decir que permite ver más allá de la imagen del candidato. La información que pueden aportar es identificar capacidades, predeterminar el potencial y las limitaciones

de los candidatos, predecir el comportamiento ante ciertas situaciones laborales y saber acerca de los conocimientos que puede aportar en el puesto de trabajo, esta información tiene la finalidad conocer más al candidato en el plano personal como profesional.

Las pruebas de selección pueden valorar la motivación, la actitud y el carácter del candidato, lo cual ayuda a predecir cómo será la relación con los compañeros y la adaptación al área de trabajo. Por lo que es importante que la empresa objeto de estudio, realice las pruebas a todos los candidatos independiente del medio por el cual ingresaron a la misma. En esta parte es importante mencionar que la empresa cuenta con software que le ayuda con las pruebas psicométricas y de conocimiento por lo que es importante que recursos humanos tenga personal que pueda interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de estas pruebas y dar un dictamen con la interpretación de los resultados de las pruebas. Contratar personal equivocado hace que los recursos monetarios de la empresa se pierdan, así como el tiempo que se invierte en los procesos.

Los procesos de reclutamiento y selección en promedio y realizado de una forma óptima dura alrededor de un mes, pero esto depende de la empresa, la oferta laboral, la especificidad de la búsqueda y la disponibilidad de candidatos. No siempre se da un comportamiento lineal en los procesos debido a que a veces se puede cubrir una plaza en poco tiempo y otras plazas de puestos especializados requieren de mayor tiempo y esfuerzo. Ante lo expuesto se determinó que la empresa en su mayoría utiliza de 1 a 8 días, lo cual se considera un tiempo adecuado ante lo cual se sugiere mantener este tiempo, no tiene tiempos estandarizados en la aplicación de los procesos, esto se deduce que es por la falta de aplicación de las fases de los procesos en los candidatos, que en su mayoría son referidos por lo que la confianza de quienes los refieren, genera la idea que no es necesario la realización de todas los pasos del proceso o en otros casos que han realizado trabajos temporales o pasantías y por su buen desempeño la empresa ofrece una oportunidad de optar a una plaza, al aceptar la oferta laboral, recursos humanos no aplica el proceso o lo hace de forma parcial no cumpliendo con los pasos que comprende el proceso. Por lo que la empresa objeto de estudio debe mejorar en este

punto, se recomienda establecer un indicador de tiempo por niveles jerárquicos, de manera que exista un estándar a cumplir de acuerdo a cada puesto.

No menos importante de mencionar son las entrevistas cuyo propósito es recabar datos que posiblemente no se han obtenido del candidato en la información que proporcionada en el curriculum, por lo que ayudan a obtener información más detallada y profunda del entrevistado. Permiten tener un contacto más directo con los candidatos que aspiran al puesto. En este punto la información obtenida con la entrevista realizada al gerente de recursos humanos permitió conocer que únicamente realizan una entrevista al candidato, donde contactan a la persona después de realizadas las pruebas, para indicarle sobre una entrevista con el jefe de área de la plaza a la que aplicaron. Después de realizada la entrevista el jefe que hizo la misma, toma la decisión sobre si o no el candidato será contratado, esta información la traslada a recursos humanos.

El gerente de recursos humanos informó que el tema de contratación, se realiza terminada la fase de selección, elegido el candidato se le notifica por llamada telefónica, se realiza una cita con el jefe inmediato quien realiza una oferta de empleo y si el candidato acepta, le dan la bienvenida formalmente y después de su incorporación y su respectiva socialización se le entrega el contrato de trabajo para firma. Es el jefe de área quien se hace cargo de instruir acerca del nuevo puesto de trabajo, después de haber recibido su respectiva inducción. El contrato de trabajo entregado al nuevo colaborador está elaborado de acuerdo a las políticas de la empresa y a los aspectos contemplados en el código de trabajo. Es importante que la empresa revise si el formato contiene con los aspectos necesarios y que todos los candidatos que son contratados reciban un contrato.

La empresa objeto de estudio entrega los contratos de trabajo entre 4 a 5 días de iniciada la relación laboral, para firma y posterior traslado al Ministerio de trabajo como lo estipula la ley. Este documento forma parte del expediente del nuevo colaborador, por lo que la empresa debe revisar si todos los colaboradores tienen conformados expedientes con copia de su contrato. Es importante que la empresa tenga expedientes que contengan

toda la papelería necesaria requerida, así como la documentación recopilada durante el proceso de reclutamiento y selección de sus colaboradores, debido a que, si por algún motivo se presenta inspección de trabajo y la empresa no cuente con los expedientes, la inspección puede emitir orden de sanción por incumplir con este tema.

Con la evidencias recabadas a través de las encuestas realizadas a los colaboradores y la información que proporciono el gerente de recursos humanos a través de la entrevista, se procedió a realizar un diagnóstico sobre los procesos de reclutamiento y selección. Se obtuvo como resultado la empresa realiza el proceso de forma informal, la mayoría de los candidatos reclutados son por referencia, no cuenta con una estructura definida que indique los pasos a seguir y que se apliquen para mantener calidad en el proceso actual, así como la no aplicación de todas las fases del proceso a los candidatos. Lo cual con el tiempo puede crear entre los colaboradores desmotivación y falta de credibilidad en el proceso.

Después de analizar los datos y las necesidades de mejora que necesita la empresa objeto de estudio, se realizó una propuesta para mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento y selección, basado en una adecuada estructuración de los actuales y de acuerdo a las necesidades de la empresa, todo esto con el objetivo de permitir mediante el diseño de mejora que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo de una forma estructurada, clara y objetiva para cada puesto de trabajo que necesite ser cubierto en la empresa.

En relación a la estructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal la propuesta consiste en realizar cambios eficientes cuando se necesite cubrir una plaza vacante, la cual inicia con la solicitud de requisición de personal debidamente autorizada, búsqueda de descriptor de puesto, definición del tipo de reclutamiento a utilizar, divulgación de la oferta laboral por medio de redes sociales y medio escrito, recepción de curriculum, análisis de currículum de acuerdo al descriptor de puestos, preselección de candidatos, realizar una entrevista inicial para realizar filtro de candidatos, realizar pruebas para conocer aspectos de conocimientos y emocionales del candidato,

verificación de documentación y referencias, entrevista de selección, toma de decisión entre recursos humanos y jefe de área y por último contratación.

En la propuesta se incluyen herramientas que ayudarán a fortalecer el proceso actual de la empresa, como modelos de formatos que servirán de guía en el desenvolvimiento de las fases de los procesos y lineamientos para realizar entrevistas. La implementación de la propuesta de mejora está sujeta a la aprobación de la empresa.

CONCLUSIONES

1. La empresa objeto de estudio cuenta con el departamento de recursos humanos quien realiza el proceso de reclutamiento y selección, pero la investigación evidenció que no cuenta con procesos definidos, ya que el mismo no es aplicado de forma total o estándar a todos los candidatos, por lo que la propuesta tiene como fin mejorar la calidad del proceso actual y que se cumpla con la aplicación de los pasos del proceso, sin excepción en todos los casos.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos se detectó algunas deficiencias en el proceso actual de la empresa, como la carencia de procedimientos en el reclutamiento y selección, los cuales se llevan a cabo de forma informal, no cuenta con una estructura para poder contratar al candidato idóneo al puesto de trabajo.
3. La empresa no cuenta con guías, formatos y herramientas que permitan la correcta realización de los pasos del proceso, por lo que la propuesta de mejora contribuirá en la aplicación de herramientas que guíen a una adecuada y efectiva contratación del candidato.
4. El departamento de recursos humanos para divulgar la oferta laboral utiliza un medio escrito, pero está afectando en tiempo al proceso de reclutamiento, debido a que se están tardando en recibir respuesta sobre el anuncio publicado, por lo que se limita la búsqueda del candidato a un segmento del mercado laboral, ya que no todas las personas utilizan ese medio para buscar empleo.

RECOMENDACIONES

1. Al departamento de recursos humanos que se encarga de realizar el proceso de provisión de personal, se le sugiere recibir la capacitación sobre la guía de herramientas que están indicadas en el plan de mejora para poder incrementar la eficiencia de los procesos.
2. Aplicar los pasos sugeridos en el plan de mejora para realizar el proceso, los cuales deben ser aplicados sin excepción a todos los candidatos, y así mismo que la misma sea difundida a los colaboradores para que conozcan la estructura y alcanzar con éxito los procedimientos.
3. Es importante que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo a través de un responsable, para que conozca la estructura sugerida en el plan de mejora y que este sea aplicado de forma ordenada, clara y objetiva y sobre todo que aporte valor a la marca empleadora de la empresa.
4. Evaluar las actuales tendencias de los candidatos, la oferta laboral puede divulgarse en redes sociales, plataformas de búsqueda de empleo, para poder llegar a un mayor número de candidatos posibles y para que la empresa no reciba curriculum que no le interesan.

BIBLIOGRAFÍA

Armas, Y. Llanos, M. Y Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Ecotec. Samborondón – Ecuador. [Archivo PDF].

<https://www.ecotec.edu.ec/books/gestion-del-talento-humano-y-nuevos-escenarios-laborales/>

Ayala Castillo, C.P. (2019). *Propuesta de un sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito*. [Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. [Archivo PDF].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7005>

Chirinos. A. (2017). *Estrategia de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en una universidad privada, Chiclayo, 2016*”. Tesis de posgrado en Maestro en Gestión del Talento Humano, de la Universidad Señor de Sipán. Chiclayo-Perú. [Archivo PDF]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4189>

Código de Trabajo de Guatemala [CTG]. Decreto No. 330 del Congreso de la República de Guatemala. Año 2020. (Guatemala). [Archivo PDF]. https://recit.mintrabajo.gob.gt/doc/codigo_de_trabajo_de_guatemala_sept2011.pdf

Davalos, S. (2019). *Administración de recursos humanos y la motivación del personal docente de la UGEL 02-SMP*. Tesis posgrado en Maestría en Administración de la Educación. Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú. [Archivo PDF].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52927>

De la Piedra. D. (2018). *Efectos de la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de tanto humano en la gestión de la empresa ACI SAC*. Tesis de posgrado. Escuela de posgrado, Universidad Ricardo Palma. Lima Perú. [Archivo PDF]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/4455>

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RRHH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de diputados (provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Pampa. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas. Santa Rosa (La Pampa) Argentina. [Archivo PDF].

http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Gilchrist, C. (2021). *Marca empleadora y su propuesta de valor desde el area de reclutamiento y selección para la atracción de jóvenes profesionales*. Tesis de Magíster en Gestión de personas y dinámica organizacional. Universidad Economía y Negocios de Chile. Santiago de Chile. [Archivo PDF].

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182635/Tesis%20-%20Catalina%20Gilchrist%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020*. Tesis de posgrado en Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Quito, Ecuador. [Archivo PDF].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Dise%C3%B1o.pdf>

González, L. (2020). *Diseño del proceso de integración de personal en automatización y control industrial, S.A. en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala*. Tesis de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. [Archivo PDF].

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6641.pdf

- Guerra, E. (2017). *Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala*. Tesis de postgrado en Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. [Archivo PDF]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5661.pdf
- Isaías, J. (2021). *Proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos para los colaboradores de una empresa de servicio de restaurante, durante el período 2020-2021, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala*. Tesis en Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. [Archivo PDF]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_9022.pdf
- Jumbo, G. (2019). *La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección*. Tesis de Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Internacional de la Rioja. España. [Archivo PDF]. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8166/JUMBO%20QUICHIMBO%2C%20GABRIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica del Sep*. 3(1), 25-32. <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>
- López, F. (2021). *La administración de recursos humanos y la calidad del servicio policial*. Tesis de doctorado en administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de posgrado. Lima Perú. [Archivo PDF]. <http://intra.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5830>

López, M. (2016). *Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa*. [Tesis en Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, Universidad de San Carlos de Guatemala]. [Archivo PDF].

<https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/tesis/MAIES244.pdf>

Mondragón, D. (2017). *Administración de empresas*. Edición Fondo Editorial Areandino, Colombia. [Archivo PDF].

<https://docplayer.es/192854262-Administracion-de-empresas-autor-diana-mondragon-puerto.html>

Quevedo, C. Y Rivas, P. (2016). *Proceso de reclutamiento y selección de personal docente en colegio particular subvencionados*. Tesis de posgrado, Facultad de Humanidades, Universidad del Bio-Bio. Chillán, Chile. [Archivo PDF].

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2809/3/Quevedo%20Reyes%2C%20Constanza%20Javiera.pdf>

Rodríguez, E. (2016). *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*. [Tesis de Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala]. [Archivo PDF].

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5196.pdf

Rodríguez, M. (2018). *Propuesta de implementación del Sub-sistema de Reclutamiento, Selección e Inducción en la Ferretería Comercial El Sol, En Santo Domingo Este 2018*. [Trabajo final para optar por el título Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Santo Domingo, D.N agosto 2018. [Archivo PDF].

https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_18_2018_ET180328.pdf

Ruiz, I. Ruiz, A. y Martínez, P. (2017). *Gestión de talento humano en la selección del personal administrativo*. Editorial Grupo Compas. Guayaquil, Ecuador. [Archivo PDF].

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>

Sánchez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos. Tesis de postgrado en Maestría Profesional en Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.* [Archivo PDF].

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/84329>

Slinger, R. (2015). *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 FCNMPT Estelí 2014-2015*. Tesis de posgrado en Maestría en Gerencia Empresarial en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua. [Archivo PDF].

<https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM2702>

Sotomayor, A. (2016). *Administración de los recursos humanos*. Editorial UANL. Monterrey, México. [Archivo PDF].

<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>

Téllez, L. (2016). *El proceso de reclutamiento de personal y la selección de talento humano de la gerencia de recursos humanos del grupo inmobiliario Graña y Montero*. Tesis de Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos, Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Perú. [Archivo PDF].

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/875>

Valdéz, K. (2021). *Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección del personal docente administrativo y auxiliar del servicio de la cuenta particular en la Unidad Educativa San Daniel Comboni*. Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas. [Archivo PDF].
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2480>

E-GRAFÍA

Armijos, F., Bermúdez. A., y Mora. N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Revista Universidad y Sociedad vol. 11 No. 4, 163-170. Online ISSN 2218-3620.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Bolaños, C. (2019). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Revista Biumar 4(1) 134-146 ISSN 2539-0716 - ISSN Electrónico 2619-1660. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331>

Borras-Atiénzar, F Y Campos-Chaurero L. (2018). *El capital intelectual en las empresas cubanas*. Revista Ingeniería Industrial, 39 (1), 59-66 Online ISSN 1815-5936.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100007

Canaza. H., Flores, Y Verónica, T. (2021). *Administración de recursos humanos y la calidad del servicio al público en la municipalidad de Usicayos*. Revista Gestionar 1 (3), 7-17. ISSN: 2810-8264
<http://www.revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/11>

Cejas. M., Vásquez. G., Chirinos. N., Hernández. G., Sandoval. L., Lozada. B. Y Anzola. A. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Publicaciones científicas Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J. Ramos, V., Macias, D. (2016). *Procesos de reclutamiento y las redes sociales*. RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo. 6 (12). [Fecha de consulta el 22 de agosto de 2022]

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. Y Medina. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño. *Revista Venezolana de Gerencia Venezuela*. ISSN: 1315-9984
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>

Martínez, O. Y Vargas, T. (2019) Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*. Online ISSN 2310-340X.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80. Vol. 37, N.º. 1, 2016. ISSN 0120-3932, ISSN-e 2382-3860.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Manual realizado por la Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT, 2016. ISBN: 9789223311377; 9789223311384.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Ramírez, R., Villalobos, J. Y Herrera. B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*. Revista Opción, Año 34, Especial No. 18 (2018): 20176-2101, ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Rivera-García, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC* (núm. 12) Vol. 4, Año 4 Julio-septiembre 2019, pp. 58-71. DOI: 10.23857/fipcaec.v4i12.65. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/65/81/>

Rocha, L. Y Rodríguez. E. (2015). *La importancia de implementar el area de recursos humanos en las pymes*. *Ciencias Unisalle. Universidad de la Salle* https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=administracion_de_empresas

Rodríguez, J. Y Gutiérrez, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1 (3), 26-43. ISSN: 2709-4502.

<https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17>

Simancas. R., Silvera. A., Garces. L., y Hernández. H. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en las pymes de Barranquilla*. *Revista Venezolana de Gerencia* 23 (82). Universidad del Zulia. Venezuela. ISSN: 1315-9984

<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/29056115008.pdf>

Silva, A. (2020) Administración de Empresas. Editorial: Independently Published 9 Abril 2020. Página. 35.

<http://dspace.urbe.university/home/bitstream/123456789/200/1/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS.pdf>

Ventimilla, J. Y Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. Revista Redipe, ISSN-e 2256-1536, Volumen 6, No. 3, págs. 172-193.

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217/214>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario para el levantamiento de información relacionada en el proceso de reclutamiento y selección de personal.



Bolista No.

Encuesta para colaboradores

Objetivo: Se recopilará información que será utilizada específicamente para el desarrollo del trabajo de tesis en el tema de Reclutamiento y Selección de la empresa en estudio. La presente encuesta es estrictamente confidencial, esta información es única y exclusivamente, para fines didácticos

1. Generalidades

Fecha: _____

Puesto: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Forma de contratación:

Tiempo completo Tiempo Parcial Temporal

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados sobre el proceso de reclutamiento y selección, las cuales debe responder a su criterio y de forma clara.

1. ¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?

Si

NO

2. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa es adecuado?

Si

No

3. ¿Por qué medio se enteró sobre la plaza para la cual aplico en la empresa?

a. Contacto personal

b. Anuncio escrito en páginas amarillas

c. Anuncio en redes sociales

- d. Internet
- e. Ferias de empleo
- f. Otro:

4. ¿Le indicaron los requerimientos para la plaza?

Si

No

5. ¿Lleno solicitud de empleo?

Si

No

6. ¿Al momento de su reclutamiento le solicitaron los siguientes documentos marque con X, cuales fueron?

- a. Curriculum
- b. DPI
- c. Boleto de ornato
- d. Antecedentes Policiacos
- e. Antecedentes penales
- f. Constancias laborales
- g. Cartas de recomendación
- h. Numero de afiliación de IGSS
- i. RTU
- j. Fotocopia de documentos: Intra, títulos, diplomas o certificado de estudios
- k. Recibo de agua o luz
- l. Otros: _____

7. ¿Dentro de su reclutamiento le solicitaron pruebas médicas, marque con una X las que usted entrego?

- a. Tarjeta de pulmones
- b. Tarjeta de salud
- c. Tarjeta de manipulación de alimentos
- d. Laboratorios de heces y orina
- e. Laboratorios de hematología

- f. Prueba VDRL
- g. Prueba de embarazo
- h. Prueba de VIH
8. ¿Qué pruebas le aplicaron al momento de solicitar el empleo?
- a. Pruebas psicométricas
- b. Pruebas de conocimientos
- c. Otro: _____
9. ¿En la entrevista que le realizaron se encontraba alguna de las siguientes preguntas? Marque con una X las que le realizaron
- a. Datos Personales
- b. Datos sobre sus estudios
- c. Datos acerca de su Experiencia
- d. Datos acerca de sus anteriores trabajos
- e. Motivo de retiro de sus trabajos
- f. Datos sobre deudas vigentes
- g. Datos sobre conocidos en la empresa
- h. Acerca de su Pretensión Salarial
- i. No realice entrevista
10. ¿Dentro de las pruebas psicométricas le incluyeron los siguientes aspecto?
- a. Aspectos matemáticos
- b. Aspectos lógicos
- c. Aspectos de razonamientos
- d. Aspectos abstractos

11. ¿Cuánto tiempo aproximado llevo este proceso de antes de confirmarle su contratación? Marque con una X la opción que considere conveniente

- a. 1 a 4 días
- b. 5 a 8 días
- c. 9 a 12
- d. 13 a 16
- e. 16 a 20
- f. 21 días a mas

12. Marque con X de los siguientes aspectos, cuales fueron tomados en cuenta, en su contrato de trabajo

- a. Responsabilidades
- b. Obligaciones
- c. Derechos
- d. Prestaciones
- e. No firme contrato

13. ¿Qué medio utilizo la empresa para notificarle que fue seleccionado al puesto que aplico?

- a. Llamada telefónica
- b. Mensaje de texto
- c. Correo eléctrico
- d. Reunión presencial
- e. Reunión Virtual
- f. Otros: _____

14. ¿Quién fue el responsable por parte de la empresa en hacer el proceso de contratación e iniciar la orientación a su puesto?

- a. Director del area
- b. Gerente General
- b. Recursos Humanos
- c. Jefe inmediato
- d. Otros: _____

Gracias por su tiempo

ANEXO 2

Guía de entrevista realizada al gerente de recursos humanos



Formato No.

Entrevista: Gerente de recursos humanos

Generalidades

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto _____

Tiempo de laborar en la empresa _____

1. ¿Cuál es el proceso de notificación que utiliza la empresa para informar a recursos humanos que necesita cubrir una plaza?

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza recursos humanos?

Interno Externo Mixto

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos contiene los descriptores de puestos?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| a. Nombre del puesto | <input type="checkbox"/> |
| b. Area al que pertenece | <input type="checkbox"/> |
| c. Descripción del puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d. Responsabilidades | <input type="checkbox"/> |
| e. Formación | <input type="checkbox"/> |
| f. Aptitudes | <input type="checkbox"/> |
| g. Habilidades | <input type="checkbox"/> |
| h. Otros: _____ | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza recursos humanos para anunciar la plaza vacante?

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Contacto personal | <input type="checkbox"/> |
| b. Anuncio escrito en páginas amarillas | <input type="checkbox"/> |
| c. Anuncio en redes sociales | <input type="checkbox"/> |
| d. Internet | <input type="checkbox"/> |
| e. Ferias de empleo | <input type="checkbox"/> |
| f. Otro: _____ | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Describa como es el proceso de reclutamiento que utiliza recursos humanos para captar al candidato idóneo?

6. De los siguientes documentos cuales solicitan les solicitan a los candidatos:

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Curriculum | <input type="checkbox"/> |
| b. DPI | <input type="checkbox"/> |
| c. Boleto de ornato | <input type="checkbox"/> |
| d. Antecedentes Policiacos | <input type="checkbox"/> |
| e. Antecedentes penales | <input type="checkbox"/> |
| f. Constancias laborales | <input type="checkbox"/> |
| g. Cartas de recomendación | <input type="checkbox"/> |
| h. Numero de afiliación de IGSS | <input type="checkbox"/> |
| i. RUT | <input type="checkbox"/> |
| j. Fotocopia de documentos: Intra, títulos, diplomas o certificado de estudios | <input type="checkbox"/> |
| k. Recibo de agua o luz | <input type="checkbox"/> |

7. Dentro de la entrevista que les realiza a los candidatos se encuentran las siguientes datos me puede indicar cuales solicitan?

- a. Datos Personales
- b. Datos sobre sus estudios
- c. Datos acerca de su Experiencia
- d. Datos acerca de sus anteriores trabajos
- e. Motivo de retiro de sus trabajos
- f. Datos sobre deudas vigentes
- g. Datos sobre conocidos en la empresa
- h. Acerca de su Pretensión Salarial
- i. Otros: _____

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se evalúan en los currículos de los candidatos?

- a. Diseño.
- b. Competencias, capacidades y habilidades requeridas para el puesto
- c. Fotografía.
- d. Cargos anteriores desempeñados.
- e. Estabilidad laboral.
- f. Localización y disponibilidad para viajar.
- g. Formación.
- h. Información adicional: más datos de interés

9. ¿Cómo se realiza el proceso de selección?

10. ¿Entre las opciones que le voy a indicar cual se utiliza para notificar al candidato que fue aceptado en la empresa?

- a. Llamada telefónica
- b. Mensaje de texto

- c. Correo electrónico
- d. Reunión presencial
- e. Reunión Virtual
- f. Otro: _____

11. ¿Cómo es el proceso para indicarle al candidato seleccionado los aspectos de su contrato y prestaciones?

¡Muchas Gracias por su tiempo!

Diseño de un plan de mejora

Sonia Elizabeth Cabrera Sarceño

Octubre, 2022

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta la necesidad de la empresa, se sugiere aplicar de forma ordenada el proceso de reclutamiento y selección para alcanzar el objetivo del mismo que es contar con el recurso humano preciso para cada puesto de trabajo, es importante conocer los procesos que ayuden de una manera eficiente a la captación del candidato idóneo.

El proceso de reclutamiento y selección es una herramienta donde recursos humanos pueden apoyarse para captar al talento humano idóneo. Es necesario contar con el personal adecuado para el logro de los objetivos y esto se puede alcanzar con una eficiente aplicación del proceso, donde la actualización constante es importante para mantenerse a la vanguardia del mercado laboral.

Con el diseño del plan de mejora se espera que el área de recursos humanos tenga al alcance una guía e instrumentos necesarios para establecer una ruta adecuada y aplicada de manera clara y objetiva. Por lo anterior se propone implementar una guía de pasos y diseño de formularios para aplicar en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal para que sea más eficiente, ordenado y eficaz. Es necesario que el presente diseño sea revisado periódicamente para mantener una constante actualización.

La propuesta se basa en la implementación de una estructura definida para el proceso de reclutamiento y selección, modelos de formularios que sean utilizados para recopilar la información necesaria para que el departamento de recursos humanos obtenga la mayor cantidad de datos de los candidatos y del proceso para alcanzar el objetivo de captar al candidato idóneo. Toda la información que sea recopilada servirá para formar el expediente del candidato y saber en qué parte del proceso se encuentra.

A continuación, se detallan los objetivos de la propuesta y el diseño de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos

Objetivo General

Permitir mediante el diseño de mejora, que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo de una forma estructurada, clara y objetiva para cada puesto de trabajo que necesite ser cubierto en la empresa.

Objetivos Específicos

Proporcionar una guía de herramientas basados en modelos de formularios, que sean fáciles de utilizar para el área de recursos humanos y cualquier otra área involucrada.

Establecer una ruta estructurada y lógica del proceso para que este cumpla con su objetivo que es captar al candidato idóneo.

Facilitar los procedimientos y el uso de herramientas para que el proceso ayude a elegir al candidato adecuado para el puesto.

Diseño de un plan de mejora

Desarrollo

El plan de mejora está desarrollado con la finalidad de proponer un aumento en la calidad del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa objeto de estudio, por lo que se presenta una serie de herramientas que permitirán tener una estructura definida en los procesos, lo cual permitirá desarrollar el proceso de una manera clara y objetiva. A continuación, se detalla la propuesta:

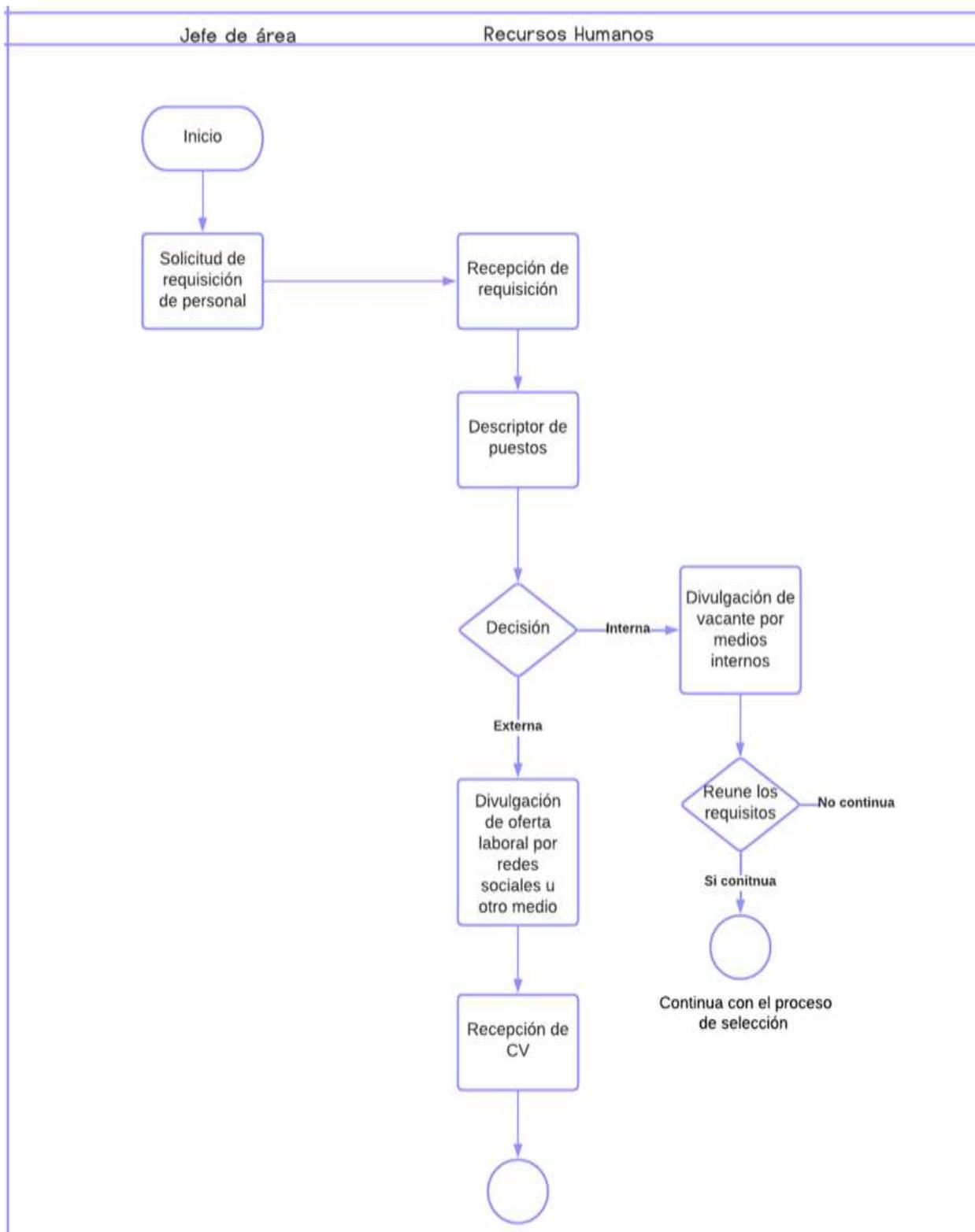
Estructura sugerida

1. Procedimiento en el proceso de reclutamiento

Procedimiento

- a. Solicitud de requisición de personal: Para iniciar el proceso el jefe de área donde se requiere personal, debe enviar de forma escrita o virtual, al departamento de recursos humanos. Está debe estar debidamente autorizada por la Dirección ejecutiva antes de llegar a recursos humanos.
- b. El departamento de recursos humanos recibe la solicitud y procede a realizar la búsqueda del descriptor de puestos para revisar las funciones, requisitos, experiencia, conocimientos y otra habilidad que sea requerida para el desempeño para poder redactar el anuncio.
- c. Se define el tipo de reclutamiento a utilizar interno o externo.
- d. Se procede con la divulgación de la oferta laboral por medio de redes sociales y medio escrito virtual.
- e. Recepción de Curriculum Vitae (CV).

Flujograma de proceso de reclutamiento de personal



Nota: Elaboración propia.

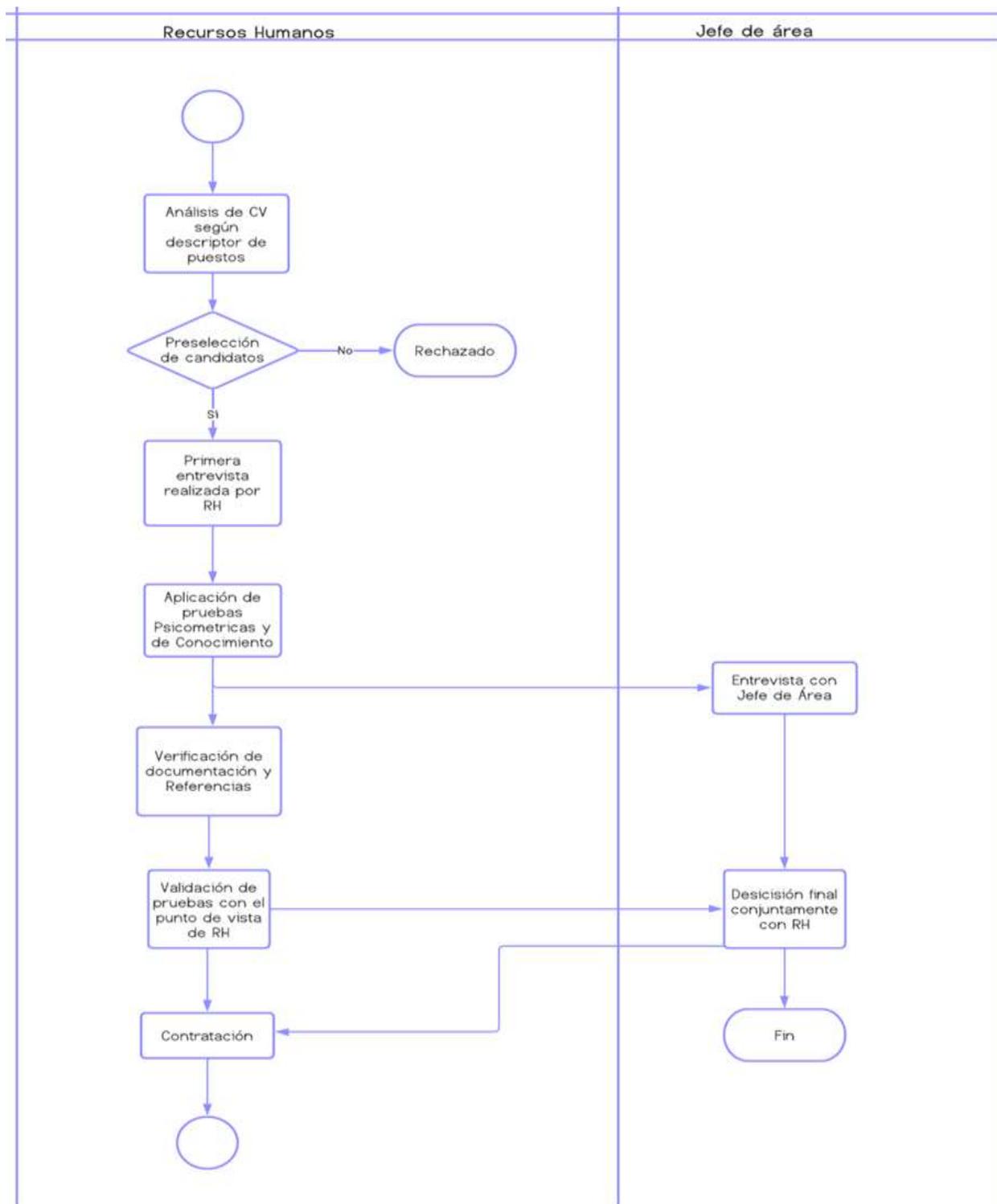
2. Procedimiento para el proceso de selección

Procedimiento:

- a. Análisis de CV de acuerdo al descriptor de puestos.
- b. Preselección de candidatos.
- c. Contactar a los candidatos para saber si siguen interesados en el proceso y programar una entrevista inicial, para obtener más información y descartar candidatos que no cumplan con los requerimientos.
- d. Los candidatos que califiquen en la primera entrevista, realizada por recursos humanos, pasan a la aplicación de pruebas.
- e. Se realiza una segunda entrevista con el jefe de área para indagar más sobre su experiencia, conocimientos y habilidades.
- f. Verificar la documentación presentada por el candidato y las referencias.
- g. Recursos humanos traslada los resultados de pruebas y primera entrevista al jefe de área, con su punto de vista sobre la contratación del candidato. Se sugiere una reunión para tomar la decisión final, entre el jefe de área y el departamento de recursos humanos.
- h. Tomada la decisión se contacta al candidato para saber si está interesado y se realiza la contratación de acuerdo a las políticas de la empresa y el Código de trabajo de Guatemala.

Se sugiere que a los candidatos que no finalicen el proceso, se realice una llamada telefónica para comentarles que no pasaron al siguiente paso y darle las gracias, esto beneficia a la imagen de la empresa.

Flujograma de proceso de selección de personal



Nota: Elaboración propia.

Modelo de Formularios

A continuación, se sugieren los siguientes formatos, que pueden ser utilizados por recursos humanos, para facilitar la recolección de información y evaluación en el proceso de reclutamiento y selección.

Proceso de reclutamiento

Modelo de formato de Requisición de personal

LOGO FECHA: _____ SOLICITANTE: _____ PUESTO DEL SOLICITANTE: _____ DEPARTAMENTO: _____		Requisición de personal Código: RH-01 Versión: 1 Fecha: _____			
				Exclusivo RH: fecha límite de cumplimiento: _____	
INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE					
Puesto: _____		Gerencia _____	Departamento _____	Área _____	
Reemplazo: _____		Puesto nuevo: _____		Ascenso: _____	
Baja: _____					
<i>Nota: Si es un puesto nuevo primero se debe crear el descriptor de puesto.</i>					
JORNADA					
Tiempo completo <input type="checkbox"/>		Medio tiempo <input type="checkbox"/>	Por horas <input type="checkbox"/>		
Días de labores: _____		Horario: _____		Observaciones: _____	
TIPO DE CONTRATO					
Planta <input type="checkbox"/>		Temporal <input type="checkbox"/>	Honorarios <input type="checkbox"/>		
OFERTA SALARIAL					
Salario Base: _____		Bonificación de ley: _____	Bonificación Variable sin prestaciones: _____		
		Total: _____		Incremento posterior al periodo de prueba (2 meses): _____	
Vo.Bo. Gerencia General					
ADICIONALES					
Teléfono Corporativo _____		Combustible y Depreciación _____	Otras: _____		
PERFIL					
Edad entre: _____ y _____		Género: _____		Indiferente _____	
Nivel Educativo: _____		Primaria (leer y escribir) _____	Masculino _____	Estudios Universitarios _____	
		Secundaria _____		Licenciatura _____	
		Diversificado _____		Maestría _____	
Experiencia: _____ años en puesto _____		Otras conocimientos: _____		Lugar de residencia: _____	
Firma del solicitante: _____		Firma y fecha de recibido RRHH: _____			
Firma Gerencia General _____					
Elaborado por _____	Revisado por _____	Aprobado por _____			

Nota: Elaboración propia.

Modelo de formato de formulario para Descriptor de puestos

DESCRIPTOR DE PUESTOS	Código:	
	- RH - 01	
	Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:
Nombre del puesto:
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:
Le reporta a:
Le reportan:
Jornada laboral:
Días laborales:
Horario laboral:
Tipo de contrato: Planilla <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Honorario <input type="checkbox"/>
Fecha de actualización y/o elaboración:

2. Propósito / objetivo del puesto

3. Funciones del puesto

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Requisitos de experiencia

Habilidades / Destrezas/ Capacidades		
5. Responsabilidad		
Maquinaria / equipo		
Información confidencial		
Supervisión		
6. Comunicación		
Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
7. Toma de decisiones		
Decisiones solo		Decisiones en conjunto
8. Nivel de esfuerzo		
Mental		Físico
9. Condiciones ambientales		
10. Riesgos		
11. Información Salarial		
Forma de pago:		
Depósito en línea		
Cheque		
Fecha de pago		
Salario fijo mensual:	Q.	
Salario variable:	Q.	
Indicador:		
Periodicidad de pago salario variable:		
Salario decreto 78-89:	Q.	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?		
¿Laborará horas extras?		
¿Se pagan o no?		
12. Observaciones		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y fecha	Firma y fecha	Firma y fecha

Nota: Elaboración propia.

Modelo de anuncio para la divulgación de la oferta laboral



The image shows a job advertisement template with a blue header and a white body. The header features a photo of three people working at a desk and the text "TRABAJA/EMPLEA/EMPLEAOS". The main content area is divided into sections: "NOMBRE DEL PUESTO", "Requisitos", "Ofrecemos", and "Contáctanos". Annotations with arrows point to specific parts of the template:

- Colocar nombre de la posición
- Requisitos: habilidades y experiencia necesaria y deseable
- Condiciones laborales remuneración y oportunidades
- Formato de solicitud, fecha límite de recepción lugar de envío

Nota: Elaboración propia con plantilla de Canva.

LOGO

FICHA DE CRITERIO PARA EVALUAR CURRÍCULUM VITAE

Nombre y apellidos: _____
 Edad: _____ Sexo: F__ M__ Edad: _____
 nombre del puesto al que aplica: _____
 nombre del evaluador: _____
 fecha de evaluación: _____

ÁREAS	CRITERIOS A EVALUAR		PUNTUACION	PUNTO SEGUN PERFIL EMPRESA
INFORMACIÓN PERSONAL	Edad	18 – 25 años		
		26 – 30 años		
		31 – + años		
NIVEL DE ESTUDIOS ESCOLARES	Doctorado			
	Maestría			
	Licenciatura			
	Diplomado			
	Nivel Diversificado			
EXTRAS (COMPETENCIA RELACIONADA A HABILIDADES)	Nivel Medio			
	Idioma			
	Seminarios			
	Cursos Académicos			
	Talleres			
COMPETENCIA RELACIONADA A ACTITUD	Charlas			
	Presentación			
	Tono de voz			
EXPERIENCIA LABORAL (SEGUN PERIL DEL PUESTO)	Nivel	Senior- 6 años o +		
		Intermedio		
		Básico		
EXPERIENCIA LABORAL (SEGUN PERIL DEL PUESTO)	Nivel	Senior- 6 años o +		
		Intermedio		
		Básico		
	Experiencia	De 1 a 3 años		
		De 4 a 6 años		
		De 6 en adelante		
INFORMATICA	Nivel	Avanzado		
		Intermedio		
		Básico		
OTROS	Disponibilidad inmediata para trabajar			
	Disponibilidad para viajar			
PUNTAJE TOTAL				

OBSERVACIONES:

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

Nota: Elaboración propia

Proceso de selección

Modelo de formato de Solicitud de empleo

LOGO

Solicitud de Empleo					
Plaza a la que aplica					
Llenar la presente solicitud a mano, responder en los espacios correspondientes con lapicero negro. La información proporcionada es confidencial.					
FOTOGRAFIA RECIENTE					
DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad		
Domicilio	Colonia/Residencia	Zona	Municipio		
Teléfono de casa	Teléfono celular	Correo electrónico	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Profesión		
Vive con <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Familia <input type="radio"/> Familiares <input type="radio"/> Solo		UR			
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijo <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Unido <input type="radio"/> Otra (Escriba)			
DOCUMENTACION					
Número de afiliación IGSS	NIT	Número de afiliación ETNA			
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Categoría y Número de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país			
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES					
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)	¿Practica usted algún deporte?			
Medicamentos que toma:		¿Cuál es su pasatiempo favorito?			
¿Cuál es su meta en la vida?					
DATOS FAMILIARES					
NOMBRE	VIVE	NO VIVE	TELÉFONO	Ocupación	
Padre					
Madre					
Esposa (s)					
Hijos (edades y ocupaciones)					
ESCOLARIDAD					
ESTABLECIMIENTO	NIVEL OBTENIDO	FECHA DE		AÑOS	TÍTULO O DIPLOMA RECIBIDO
Primaria					
Secundaria					
Diversificado					
Universitario					
Doctorado					
Cursos/ Seminarios/ Capacitaciones					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Lugar	Horario	Curso o Carrera			

CONOCIMIENTOS GENERALES	
¿Qué idiomas habla? (Nivel 50%, 75%, 100%) Lee % Escribe % Habla %	Funciones laborales que domina
Otros trabajos o funciones que domina	Software que maneja

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Periodo de puesto desempeñado	de a	de a	de a	de a
Motivo de retiro				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar información de usted				
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No				

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

COMENTARIOS

<hr/> <p>Firma del solicitante</p>

Certifico con mi firma que los datos
proporcionados son correctos.

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Fecha de Ingreso	Departamento o área de la empresa
Puesto	Observaciones:
Firma y nombre del Jefe Inmediato	

Nota: Elaboración propia

Métodos de pruebas

Los métodos de prueba que utiliza la empresa en estudio van dirigidos para cada puesto vacante, lo realizan por medio de software, donde a través de los programas aplican las pruebas y mediante los resultados se determina a los mejores candidatos que se requieren. Por lo anterior no puedo sugerir mejoras debido a que la empresa ha invertido en esta tecnología para aplicarla en el proceso.

Modelo de formato de verificación de documentación presentada por el candidato

Es parte importante que la empresa realice un listado de la documentación que va a solicitar al candidato durante el proceso, esto ayudará a verificar la información proporcionada en su currículum vitae y en la solicitud de empleo, además de esto contribuirá a la formación del expediente del futuro colaborador. Y la empresa tendrá un respaldo a la hora de presentarse un supervisor de la inspección de trabajo.

Modelo de lista de documentación de expediente del candidato

Nombre del candidato: _____			
Puesto al que aplica : _____			
<input type="checkbox"/>	Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>	Constancias personales
<input type="checkbox"/>	Fotografía reciente	<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo
<input type="checkbox"/>	Copia del documento de identificación	<input type="checkbox"/>	Fotocopia de título
<input type="checkbox"/>	Antecedentes policíacos	<input type="checkbox"/>	No. De afiliación al IGSS
<input type="checkbox"/>	Antecedentes penales	<input type="checkbox"/>	No. De afiliación de IRTRA
<input type="checkbox"/>	Constancias laborales	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de pulmones
<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de sanidad
<input type="checkbox"/>	RTU	<input type="checkbox"/>	Otros _____
<input type="checkbox"/>	Constancias laborales		
Observaciones: _____			

Revisado por: Nombre y Firma		Lugar y fecha:	

Nota: Elaboración propia.

Modelo de Formato de verificación de referencias laborales

Nombre del candidato _____

Puesto al que aplica _____

Fecha _____

<i>Empresa:</i>	
<i>Teléfono:</i>	
<i>Período en el que prestó los servicios:</i>	
<i>Tipo de contrato:</i>	Temporal <input type="radio"/> Definitivo <input type="radio"/>
<i>Sueldo</i>	Q. _____
<i>¿Tenía prestaciones? Sí No</i>	<i>¿Cuales?</i>
<i>Tipo de Baja</i>	Despido <input type="radio"/> Renuncia <input type="radio"/> Mutuo acuerdo <input type="radio"/> Terminó de contrato <input type="radio"/>
<i>Motivo de Baja</i>	
<i>Durante el tiempo que laboró ahí,</i> <i>¿Faltaba frecuentemente?</i> <i>¿Llegaba tarde?</i> <i>¿Se incapacitó?</i>	Sí _____ No _____ Sí _____ No _____ Sí _____ No _____ Cuántas veces _____
<i>¿Tuvo algún tipo de problema con el candidato?</i>	Sí _____ No _____
<i>¿De qué tipo?</i>	_____ _____
<i>¿Cómo calificaría su desempeño?</i>	Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____
<i>¿Lo recomendaría?</i>	Sí _____ No _____
<i>¿Por qué?</i>	
<i>Nombre y puesto de la persona que proporcionó la información</i>	

Nombre y puesto de quien verifica la referencia

Nota: Elaboración propia

Modelo de Formato de verificación de referencias personales

Nombre del candidato _____
 Puesto _____
 Fecha _____

REFERENCIA 1

Nombre	
Teléfono	
Domicilio	
Ocupación	
¿Hace cuánto tiempo conoce al candidato?	
¿Qué tipo de relación tiene con él (ella)?	
¿Qué opinión tiene sobre él (ella)?	
¿Conoce en que trabaja?	
¿Lo recomienda?	
¿Por qué?	

REFERENCIA 2

Nombre	
Teléfono	
Domicilio	
Ocupación	
¿Hace cuánto tiempo conoce al candidato?	
¿Qué tipo de relación tiene con él (ella)?	
¿Qué opinión tiene sobre él (ella)?	
¿Conoce en que trabaja?	
¿Lo recomienda?	
¿Por qué?	

Nombre y puesto de quien verifica referencias:

Nota: Elaboración propia

Sugerencia de lineamientos para la Entrevista

Las entrevistas son conversaciones formales conducidas para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto. Constituye una prueba del proceso de selección de personal. Existen varias formas de entrevistar y cada persona posee un método para llevarla a cabo. Por tal razón se sugieren los siguientes lineamientos para poder aplicar con éxito y que la finalidad sea determinar la adecuación de un candidato a una plaza vacante dentro de la empresa.

Consta de fases

- a. Fase inicial: contiene un saludo cordial y presentación, donde se aborda el porqué de la entrevista, pueden hacer preguntas abiertas, donde debe generarse un clima de confianza y buena comunicación.
- b. Desarrollo de la entrevista: se debe conseguir información sobre el candidato adicional a la requerida en el currículum y la solicitud de empleo.
- c. Fase de cierre: el entrevistado debe hacer preguntas que muestren interés por el trabajo, por la empresa y motivación. Además de dar a conocer aspectos generales de la empresa y si es una entrevista final sobre las condiciones de trabajo de forma detallada.

El entrevistador debe preparar la entrevista de forma anticipada donde dependiendo del tipo de entrevista, se pueden abordar temas relacionados sobre el candidato, la empresa, puesto de trabajo.

El entrevistador debe observar aspectos en el entrevistado como:

- Puntualidad Presentación
- Manejo de estrés
- Respeto
- La postura que tome al sentarse
- La mirada
- La comunicación verbal y no verbal.
- Y otros que se consideren necesarios

En la entrevista se debe reunir toda la información sobre el candidato y conocer más acerca de lo colocado en el currículum como sus actitudes personales, la personalidad, la forma de comunicarse eficazmente e indagar sobre su perfil profesional.

En la entrevista final se debe indagar sobre él porque busca empleo se puede preguntar ¿Cómo puede usted demostrar que está capacitado para el puesto?

Sobre su formación preguntar sobre la formación que posee sea apta para el puesto

Acerca del puesto de trabajo y la empresa puede realizar preguntas como ¿Qué sabe de nuestra empresa?

En lo relacionado a preguntas personales se le puede pedir al candidato que hable sobre el mismo o sobre que le gusta hacer en el tiempo libre.

Sobre su lado profesional y comportamiento en el trabajo es importante conocer estos aspectos para saber cómo será su actuar ante ciertas circunstancias si tiene tendencia a aceptar o discutir ante las instrucciones de los superiores.

Cada entrevista es diferente por lo que no puede darse respuestas estándares, se recomienda actuar con naturalidad y tener coherencia al realizar las preguntas.

Costo de inversión

Concluyendo en el tema del diseño del plan de mejora, está encaminado a proponer una alternativa de mejora a la calidad de los procesos de reclutamiento y selección actuales de la empresa, los cuales pueden ser sistematizados con una secuencia lógica al realizarlos.

Por lo que a continuación se detallan los costos que tiene la propuesta para la empresa:

Costo de inversión

No.	Actividad	Horas	Valor/ hora
1	Análisis del proceso	4	Q150.00
2	Diagnóstico del proceso	4	
3	Nuevo flujograma del proceso	8	
4	Formulario de requisición de personal	8	
5	Descriptor de puestos	8	
6	Elaboración anuncio	2	
7	Ficha Evaluación CV	8	
8	Solicitud de Empleo	8	
9	Formato Verificación de Documentos	3	
10	Formato Verificación de Referencias Labo	4	
11	Seguimiento personal de RRHH	4	
Totales		61	Q9,150.00

Nota: Elaboración propia

El total de horas a utilizar son de 61 horas, a razón de Q150.00 valor de la hora para cubrir la capacitación da un total de Q9,150.00.

Cronograma

Determinado el costo de la inversión se procede a realizar un cronograma con las actividades que se realizarán en un aproximado de 3.5 meses, iniciando en el análisis del proceso de reclutamiento y selección lo cual será planificado con la gerencia de recursos humanos para establecer horarios y que estos no afecten el desarrollo de sus actividades.

Cronograma de actividades para la implementación del diseño del plan de mejora:

Actividades	Año			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Reunión inicial con Gerencia General y Gerencia Recursos Humanos para conocer los requerimientos sobre el proceso de reclutamiento y selección de la empresa.	■			
Reunión con Gerencia de RH para conocer los procesos actuales y proceder con el análisis		■		
Entrega del Diagnostico y Diseño del plan de mejora para los procesos de reclutamiento y selección para aprobación.		■	■	
Reunion para la planificación de las actividades a realizar en la implementación de la mejora en el proceso de reclutamiento y selección			■	
Inicio de capacitación y formación del personal de RH en la estructuración del proceso de RyS.			■	■
Implementación de formatos				■
Seguimiento				■
Las modificaciones sugeridas en el proceso de RyS, se pondrán en marcha cuando surja la necesidad de personal.				

Nota: Elaboración propia, propuesta de actividades y tiempo a trabajar.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de la planeación estratégica de recursos humanos.....	22
Tabla 2 Población objeto de estudio.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Conoce el proceso de reclutamiento de la empresa?	49
Figura 2 ¿Por qué medio se enteró sobre la plaza para la cual aplicó en la empresa?	50
Figura 3 ¿Le indicaron los requerimientos para la plaza que aplicó?.....	51
Figura 4 ¿Cuánto tiempo aproximado llevó el proceso antes de confirmarle su contratación?.....	52
Figura 5 ¿Qué pruebas le aplicaron al momento de solicitar el empleo?	53
Figura 6 ¿Quién fue el responsable por parte de la empresa en hacer el proceso de contratación e iniciar la orientación a su puesto?	54
Figura 7 Aspectos que fueron tomados en cuenta en el contrato de trabajo	55