



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Especialización en Gestión del Talento Humano

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS DE UNIVERSIDAD DEL VALLE CAMPUS ALTIPLANO**

Daniela Ester Orellana Anton
Jessica José Ruíz Yánes
María Fernanda Hernández Lepe
Monica del Carmen Gálvez de Mata
Mynor David Vásquez Gómez

Asesorado por Mgtr. Patricia J. Rosada

Guatemala, noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
CENTRO DE IDIOMAS DE UNIVERSIDAD DEL VALLE CAMPUS ALTIPLANO**

INFORME FINAL

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

**DANIELA ESTER ORELLANA ANTON
JESSICA JOSÉ RUÍZ YÁNES
MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ LEPE
MONICA DEL CARMEN GÁLVEZ DE MATA
MYNOR DAVID VÁSQUEZ GÓMEZ**

ASESORADO POR EL MGTR. PATRICIA J. ROSADA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala 13 de septiembre, 2019

Señores

Escuela de Posgrados

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Señores:

Por este medio hago constar que he supervisado la elaboración del trabajo final de la Especialización en Gestión del Talento Humano, correspondiente al grupo #4, compuesto por los estudiantes:

Daniela Ester Orellana Anton	Carnet 999001812
Jessica José Ruíz Yánes	Carnet 200910185
María Fernanda Hernández Lepe	Carnet 201990343
Mónica del Carmen Gálvez de Mata	Carnet 999001211
Mynor David Vásquez Gómez	Carnet 200817815

Según los lineamientos establecidos por la Coordinación de la carrera, considero que el trabajo está completo, por lo que lo doy por aprobado, pendiente de la aceptación de las instancias que la Universidad designe.

Agradeciendo su atención, me despido.

Atentamente,



Mgtr. Patricia J. Rosada Ch.

Colegiada Activa 4458

Docente 20181353

Ref. EEPFI-825-2019
Guatemala, 30 de septiembre de 2019

Maestro
Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Presente.

Estimado Señor Director:

De manera atenta hago constar que he revisado y aprobado el trabajo final de la Especialización en **Gestión del Talento Humano**, titulado **"MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE IDIOMAS DE UNIVERSIDAD DEL VALLE CAMPUS ALTIPLANO"** redactado por:

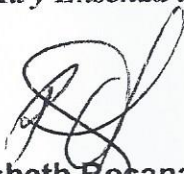
- Daniela Ester Orellana Anton
- Jessica José Ruíz Yánes
- María Fernanda Hernández Lepe
- Mónica del Carmen Gálvez de Mata
- Mynor David Vásquez Gómez

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, coherencia con lo establecido en el *"Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014."* Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo la atención brindada me suscribo.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"



Mtra. Lisbeth Rosana Teos Alarcón
Coordinadora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Profesionales
Daniela Ester Orellana Anton
Jessica José Ruíz Yánes
María Fernanda Hernández Lepe
Mónica del Carmen Gálvez de Mata
Mynor David Vásquez Gómez
Presente.

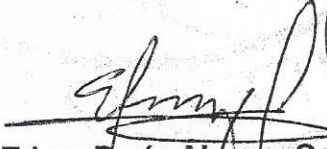
Distinguidos Profesionales:

Reciban un cordial y atento saludo, para informarles que con base a la revisión realizada por la Mtra. Lisbeth Rosana Teos Alarcón, Coordinadora de la Especialización, se da la aprobación de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería a su Trabajo Final de Investigación titulado **"MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE IDIOMAS DE UNIVERSIDAD DEL VALLE CAMPUS ALTIPLANO"**, del programa de Especialización de Gestión del Talento Humano.

IMPRÍMASE

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	III
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VII
1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Justificación	4
1.5. Antecedentes investigativos.....	6
1.6. Marco teórico	9
1.6.1. Reclutamiento	10
1.6.2. Técnicas de reclutamiento.....	11
1.6.3. Proceso de selección	12
1.6.4. Contratación.....	14
1.6.5. Políticas de Gestión de Talento Humano	14
1.6.5.1. Políticas de integración.....	14
1.6.5.2. Políticas de organización.....	15
2. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	17
2.1. Antecedentes de la organización	17
2.1.1. Misión.....	17
2.1.2. Visión	17
2.1.3. Valores.....	17

2.1.4.	Fines	18
2.1.5.	Historia.....	18
2.2.	Cuerpo del manual.....	20
2.2.1.	Reclutamiento	20
2.2.1.1.	Responsables de los procedimientos ..	21
2.2.1.2.	Políticas y normas de los procedimientos	21
2.2.1.3.	De la requisición de una plaza.....	21
2.2.1.4.	Del proceso de reclutameinto	22
2.2.1.5.	Del proceso de selección	22
2.2.1.6.	Validación de candidatos.....	23
2.2.1.7.	De la confirmación y contratación de candidatos.....	24
2.2.1.8.	Descripción del proceso de reclutamiento.....	25
2.2.1.9.	Instructivos de reclutamiento	27
2.2.2.	Selección	28
2.2.2.1.	Descripción del proceso de selección..	29
2.2.2.2.	Instructivos de selección	30
2.2.3.	Fundamentación legal	31
CONCLUSIONES		35
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		39
APÉNDICES		41
ANEXOS.....		53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento..... 41
2. Diagrama de flujo del procedimiento de selección 42

RESUMEN

Los procesos de Gestión de Talento Humano influyen en las organizaciones de manera más compleja de lo que parece. Basta con la presente investigación para percatarse de que, más bien, es posible montar una empresa desde cero con el debido conocimiento de la temática de talento humano. Puede existir la infraestructura, objetivos organizacionales y herramientas, pero si se carece de personas que ejecuten las tareas, las directrices adecuadas, los programas de capacitación y desarrollo además de las debidas recompensas para los colaboradores resulta bastante obvio que no es posible hacer mucho por cuenta propia y que la empresa resulte rentable.

Debido a lo anterior, las organizaciones del siglo XXI ocupan una mayor cantidad de recursos, humanos y materiales, en la adecuada implementación de procesos de capital humano. No hace mucho tiempo, e incluso se ve actualmente, aun predominaba el modelo de empresa que volcaba toda su atención al cliente y a las ganancias. No quiere decir que esto no sea importante, pero por sentido común y nuevas tendencias, la atención ahora se ha orientado más al capital humano, al colaborador, que es quien se ocuparía de conservar a esos clientes, de atraer nuevos y de brindar lo mejor de sí para desempeñar su mejor papel para sí mismo y para su empresa.

La investigación de tipo descriptivo que se plantea a continuación tiene por objetivo proporcionar a la organización de una herramienta técnica y moderna que le permita fundar un procedimiento de calidad para gestionar las vacantes y también dar inicio a una cultura de cumplimiento de normas para alcanzar altos estándares de calidad.

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala tiene por objetivo formar profesionales de la Ingeniería, así como de áreas de estudio similares, dotándolos de herramientas y conocimientos para su aplicación técnica y en desarrollo de investigaciones para realizar aportes a la comunidad científica y a favor de la sociedad guatemalteca. Los profesionales egresados deben mantener altos estándares éticos y estar comprometidos a aplicar sus conocimientos de manera coherente con la realidad nacional.

Antes de optar a la Especialización de Gestión del Talento Humano se tiene por requisito elaborar un estudio relativo a los temas de estudio en general. Se estableció que dicho estudio debe abordar las necesidades en procesos de provisión de colaboradores para las organizaciones. La investigación también debe culminar en una propuesta instrumental para que las organizaciones beneficiadas puedan llevar a cabo sus operaciones de manera legal, imparcial y transparente. La propuesta es el desarrollo de un Manual de Reclutamiento y Selección para el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano. La investigación se llevará a cabo en agosto de 2019.

El informe denominado “Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal para el Centro de Idiomas de Universidad Del Valle Campus Altiplano” tiene el propósito de dotar a la institución mencionada de un manual de reclutamiento y selección útil dentro de sus procesos y que les permita satisfacer las necesidades de dotación de colaboradores de manera ágil, pero manteniendo estándares de calidad y transparencia. Paralelamente, se propone concientizar a los colaboradores acerca de la importancia de llevar a cabo procesos de gestión de

talento humano debidamente establecidos y controlados y encontrar soluciones efectivas para las dificultades del área

Para que este informe pudiese ser presentado, fue necesario llevar a cabo los procesos de investigación estipulados. El primer punto a tratar fue la elaboración de una revisión teórica. Esta aborda las aproximaciones de esta naturaleza, de los principales exponentes en la materia, para contar con un fundamento teórico y metodológico que coadyuve en la elaboración de la herramienta de provisión de personal. Luego, se abordó a algunos colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad el Valle Campus Altiplano, quienes describieron el proceso de reclutamiento y selección y las dificultades que presentan. También indicaron que se esfuerzan por establecer políticas y procedimientos concretos para el mismo.

Una vez se concluyó con la revisión y recopilación de material teórico, se procede a la fase de desarrollo del manual, de acuerdo con las necesidades del Centro de Idiomas de la UVG. De la misma forma se incluyeron propuestas metodológicas como la inclusión de Psicometría en los procesos de selección y la formación de una comisión de actualización de métodos para seguir manteniéndose al margen de las nuevas tendencias. Al finalizar, se llevó a cabo la revisión, corrección y aprobación del manual. Durante esta etapa se contó con el acompañamiento de los colaboradores de la institución para mantener la congruencia práctica del instrumento en su implementación.

Se fijaron los siguientes como objetivos específicos del estudio: determinar la existencia de un Manual de Reclutamiento y Selección que cumpla con los requerimientos procedimentales en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano, verificar que el Manual de Reclutamiento y Selección (de existir) cuente con procedimientos apropiados para todos los niveles de puesto requeridos, constatar la inclusión de instrumentos Psicométricos en el proceso de

Reclutamiento y Selección, comprobar la existencia de políticas de Selección de candidatos en el Manual de Reclutamiento y Selección y confirmar si se encuentra contemplada la actualización y revisión de los métodos planteados en el Manual de Reclutamiento y Selección.

El presente informe está conformado por dos capítulos. El capítulo 1 se denomina “Elementos de Investigación”. Contiene el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, (general y específicos), la justificación de la investigación, antecedentes investigativos y la revisión teórica plasmada en el marco teórico.

El capítulo 2 denominado “Manual de Reclutamiento y Selección” contiene el Manual elaborado como propuesta instrumental para el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano. Describe los procesos en la provisión de personal, políticas y prácticas adecuadas, así como la debida fundamentación legal.

Finalmente, se plantean las conclusiones y se recomiendan prácticas que se deben seguir, como aporte a la institución. También se incluye en los anexos los flujogramas que resumen el proceso de dotación de personal, además de plantillas diseñadas para su aplicación de la mano con el Manual de Reclutamiento y Selección.

1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo incluye los elementos de investigación. A continuación, se encuentra el planteamiento del problema seguido de las preguntas de investigación, objetivos, justificación, antecedentes investigativos y finalizando con el marco teórico.

1.1. Planteamiento del problema

La UVG Campus Altiplano, cumple la función de proporcionar medios educativos para esta región del país. Por lo anterior, también funciona como un nexo entre instituciones que buscan establecer relaciones de índole profesional con el fin de ejecutar proyectos de desarrollo multidisciplinario y cuya aplicación impulsa la empleabilidad de los pobladores, su sustentabilidad y otras áreas de oportunidad.

A manera de conseguir el fin planteado, la UVG Campus Altiplano depende de las capacidades de sus colaboradores, quienes deben encontrarse capacitados en las áreas pertinentes para ser capaces de impartir cátedras con excelencia e inspirar a sus pupilos así como a su comunidad. Solo de esta manera se puede percibir un auténtico compromiso educativo y comunitario.

Sin embargo, esta institución no es ajena a las problemáticas de provisión de talento y debe competir por hacerse de los mejores candidatos para mantener un alto estándar de calidad y cumplimiento de objetivos educativos. Por ello, se

han propuesto realizar una mejora en sus procesos para reclutar y seleccionar colaboradores.

Como parte de los procesos de gente en las instituciones, la provisión de personal tiene la responsabilidad inherente y vital para el debido funcionamiento. Por desgracia, en este proceso se comete la mayor parte de errores y se dejan de lado muchas consideraciones importantes cuando seleccionan e integran colaboradores. Es necesario crear una cultura de concientización de la adecuada ejecución de la tarea de surtimiento de personas a las organizaciones, especialmente tratándose de instituciones educativas quienes también tienen la enorme responsabilidad de impartir conocimiento a sus alumnos y que incluso repercute a largo plazo en nuestra sociedad.

Por lo anterior se considera necesario el apoyo de profesionales en la materia, para poder en realidad tomar en cuenta todas las complejidades de este proceso de Gestión del Talento Humano e implementar las mejoras necesarias para hacer de sus objetivos una realidad.

1.2. Pregunta de investigación

Ante tal problemática, se plantea la interrogante siguiente:

- ¿Existe un Manual de Reclutamiento y Selección que cumple con las necesidades procedimentales para dicho fin en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus altiplano?

Con base en la pregunta principal surgen preguntas adicionales:

- ¿Cuenta el Manual de Reclutamiento y Selección con procedimientos apropiados para todos los niveles de puesto requeridos en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano?
- ¿Se incluyen instrumentos Psicométricos en el Manual de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano?
- ¿Están estipuladas las políticas de Selección de candidatos en el Manual de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano?
- ¿Se encuentra contemplada la actualización y revisión de los métodos planteados en el manual de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano?

1.3. Objetivos

Para este estudio se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Desarrollar un Manual de Reclutamiento y Selección que cumpla con las necesidades procedimentales para dicho fin en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.

Objetivos específicos

- Determinar la existencia de un Manual de Reclutamiento y Selección que cumpla las necesidades procedimentales en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.
- Verificar que el Manual de Reclutamiento y Selección (de existir) cuente con procedimientos apropiados para todos los niveles de puesto requeridos por el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.
- Constatar la inclusión de instrumentos Psicométricos en el proceso de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.
- Comprobar la existencia de políticas de Selección de candidatos en el Manual de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.
- Confirmar si se encuentra contemplada la actualización y revisión de los métodos planteados en el Manual de Reclutamiento y Selección del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.

1.4. Justificación

La provisión de colaboradores es la parte de Recursos Humanos que se encarga de surtir de trabajadores adecuados para llevar a cabo las labores para el funcionamiento de las organizaciones. El departamento de Gestión de Talento Humano vela porque se cumpla con dicho proceso. Para ello, es necesario realizar una adecuada selección según las características requeridas por los empleadores.

Al conocer las implicaciones del reclutamiento y selección de personal, es importante resaltar su impacto en el desarrollo del negocio y las tendencias que está marcando el mercado de la gestión del talento humano:

- Las empresas tienen la obligación y necesidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes, estos siendo internos y externos.
- Es menester el atender de manera adecuada, rápida y efectiva dichas necesidades y la manera de hacerlo es contratando a las personas adecuadas para labores específicas.

Las labores adecuadas de reclutamiento y selección deben pasar a ser una parte fundamental del funcionamiento de las empresas y se debe dejar de lado el proceso como un trámite cotidiano y sin mayor importancia. Es importante incorporar a la cultura organizacional los adecuados lineamientos al incorporar personas nuevas en las organizaciones.

Para la institución educativa, es una necesidad imperativa el concretar procesos, imponer políticas y procesos de provisión de personal pues son ellos los responsables del mantenimiento de distintos programas educativos en la región. Cabe resaltar que su labor es de especial sensibilidad puesto que incide en una de las regiones con los índices de pobreza más altos del país. Para cumplir con su cometido, colaborar con el desarrollo de la región por medio de la educación, deben contar con personal competente y debidamente calificado para llevar a cabo la labor efectivamente.

Además, el Centro de Idiomas de esta institución ha realizado convenios de cooperación con instituciones con fines similares o afines a sus intereses. Dichas entidades pertenecen al sector público y al privado, nacionales e internacionales. Por ello, las personas encargadas tienen la ardua labor de mantener y ampliar la

red de alianzas entre clientes internos quienes son fundamentales para alcanzar los objetivos de mejoramiento educativo y desarrollo comunitario.

Para lograr lo que se plantean, es necesario comenzar por establecer los procesos de reclutamiento y selección adecuados para realizar el trabajo de manera correcta y lo más precisa posible. Es en este momento procedimental, es donde se entiende que el manual de reclutamiento y selección de personal es más que un requisito organizacional, es más bien una herramienta que garantiza el cumplimiento de más objetivos de los que es posible imaginar, incluso, es el vehículo para cultivar sueños y cosechar los frutos del trabajo de toda la comunidad.

1.5. Antecedentes investigativos

En cuanto al tema a desarrollar, reclutamiento y selección, se han tratado investigaciones en las que se ha indagado acerca de las repercusiones de las distintas prácticas en las empresas, refiriéndonos principalmente al contexto guatemalteco.

Marroquín (2008) llevó a cabo un estudio descriptivo que tuvo por objetivo la elaboración un manual de Reclutamiento y Selección dirigido a supervisores pertenecientes a la industria textil guatemalteca.

Para la elaboración de dicho manual se llevó a cabo una entrevista no estructurada de solamente siete preguntas abiertas y se entrevistó a ocho supervisores. Los resultados evidenciaron la forma como se ejecutaba el reclutamiento y selección, un proceso nada uniforme ni estandarizado. Se recomendó establecer formalmente los procesos de surtimiento de personas por medio de la fundación de un departamento de gestión de talento dentro de la

empresa. De la misma forma, se proporcionó el manual desarrollado como producto del estudio.

Hernández (2007) llevó a cabo un estudio también descriptivo cuyo objetivo general fue determinar los elementos que debiera considerar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la Fundación Pediátrica Guatemalteca. Para ello, decidió hacer uso de la entrevista estructurada la cual administró al personal de Gestión de Talento, específicamente a la Coordinadora.

Los resultados de la investigación dieron lugar a la elaboración de un inventario de procedimientos de reclutamiento y selección de colaboradores. Así mismo, se llevó a cabo el desarrollo de un instrumento para la empresa. Se concluyó que el proceso de Reclutamiento Y Selección de la Fundación Pediátrica Guatemalteca no se encuentra debidamente estipulado ni formalizado por medio de políticas ni procedimientos. Se recomendó utilizar la herramienta proporcionada como fin del estudio donde se dejó estipulada una ruta procedimental adecuada para sus fines.

Aparicio (2007) lleva a cabo una investigación descriptiva relativa al proceso de dotación de personal en una organización orientada a la comercialización de aires acondicionados en el área metropolitana de Guatemala. El fin de dicho estudio fue el establecer los elementos adecuados a considerar en un manual de reclutamiento y selección. Se consideró una muestra de dos colaboradores administrativos a los cuales se les administró una entrevista estructurada. Se pudo concluir que para ejecutar el proceso de dotación de personal correctamente es imperativo establecer la ruta procedimental a manera de optimizar dicho proceso y surtir rápidamente colaboradores para llevar a cabo las funciones requeridas. Como recomendación del estudio se expresó que se debe considerar la periódica revisión del proceso de Reclutamiento y Selección para mantener la calidad y eficiencia del proceso.

También, en la ciudad de Guatemala, Aguilar y Hernández (2007) llevaron a cabo un estudio concerniente al proceso de Reclutamiento y Selección de personal para el Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, nuevamente un estudio de tipo descriptivo. Este tuvo como objetivo elaborar un manual de reclutamiento y selección adecuado para la organización, con metodologías actualizadas y la inclusión de psicometría. Se buscaba aumentar el apego de los perfiles contratados a las necesidades del puesto.

A manera de elaborar un análisis de requerimientos de la organización, fue necesario seleccionar la muestra de seis trabajadores administrativos y se ejecutó una entrevista estructurada. Los colaboradores corroboraron, por medio de esta indagación, que, en efecto, los métodos de surtimiento de personal de la organización se encontraban obsoletos y que no se utilizaba ningún instrumento psicométrico por lo que los candidatos no eran evaluados objetivamente ni en todas las dimensiones requeridas de acuerdo con el puesto. Como recomendación se instó a utilizar el manual proporcionado y adaptarlo a las nuevas necesidades que se presenten.

Gómez (2007) elaboró un estudio, también de tipo descriptivo, en donde se vuelve a tratar el tema de adecuadas prácticas de reclutamiento y selección de personal. Esta se realizó en una empresa dedicada a la comercialización de acero en Guatemala. En este estudio se recomendó llevar a cabo el proceso de dotación de colaboradores manteniendo congruencia de acuerdo con los requerimientos del puesto: requerimientos intelectuales, competencias y experiencias requeridas para la ejecución del trabajo.

La muestra en este estudio fue de veintiún colaboradores del área administrativa, tomando en cuenta a las jefaturas. Se formuló una entrevista estructurada a cada uno por separado. Se llegó a la conclusión de que por medio del uso de un manual de reclutamiento y selección de personal serían capaces de

mantener un control adecuado de los procesos y, por ende, de los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo. Con ello, podrían ver una reducción en los indicadores de rotación de personal y ausentismo laboral. De la misma forma, las personas contratadas de manera adecuada desarrollarían un sentimiento más profundo de compromiso con la organización. La recomendación, en este caso, fue procurar apegarse a las normas y procedimientos que se establecieron en el manual proporcionado.

Tomando en cuenta los estudios revisados anteriormente, es de esta forma que se proponen prácticas de dotación adecuadas que vienen a beneficiar a las organizaciones en varios aspectos. Sin duda alguna, vale la pena conocer distintas posturas teóricas de este proceso de administración humana.

1.6. Marco teórico

Para elaborar una herramienta que describe un adecuado proceso de dotación de personal e implementarlo dentro de los procesos en una organización, es necesario elaborar una adecuada revisión de posturas teóricas relativas a los temas pertinentes, así como la familiarización con las nuevas tendencias en la materia. A continuación, se presenta una síntesis de las principales posturas que plantean profesionales de reconocida trayectoria en el campo de la Gestión del Talento Humano.

Los procesos de dotación de personal son fundamentales para conseguir los resultados esperados a nivel de las organizaciones. De dichos procesos depende contar con el personal idóneo que ayude a alcanzar la misión, visión, objetivos y metas propuestas. Es por lo anterior que es necesario crear un manual para reclutar y seleccionar personal, es decir, una serie de políticas que indiquen y establezcan los pasos para atraer y filtrar al personal necesitado.

1.6.1. Reclutamiento

A través del uso de sus técnicas y procedimientos atrae a los candidatos potencialmente calificados. Se basa en el estudio de las fuentes capaces de proveer ese talento, las cuales pueden ser internas o externas, seguido de la implementación de técnicas adecuadas para filtrar y seleccionar colaboradores potenciales. Este proceso requiere de un enfoque de sistema abierto porque deben tomarse en cuenta factores internos tales como políticas, clima, compensaciones, etc. pero también aquellos factores externos como la demanda del mercado, la tecnología, entre otros. (Harold Koontz, Heinz Weihrich & Cannice Mark, 2012)

Este procedimiento varía de una organización a otra, puede ser lineal o ejercer una función de staff e inicia con la solicitud de una plaza vacante, en la que se debe realizar un análisis del puesto que se desea cubrir, junto con la aprobación de la gerencia. De esta manera establece los requisitos que se deben cumplir. Gestión de talento humano se encarga de emplear los métodos adecuados para realizar el procedimiento y presentar al conjunto de candidatos satisfactorios. (Chiavenato, 2005).

Los canales de los cuales se puede disponer son:

- Canales para reclutar de manera interna

Estos permiten llenar una vacante mediante el reacomodo de los colaboradores a través de ascensos, transferencia, programas de desarrollo y planes de carrera.

- Canales de reclutamiento externo

Permiten atraer a personas potenciales externas o ajenas a la organización.

- Reclutamiento mixto

De acuerdo con la necesidad de la plaza vacante se pueden disponer de ambos tipos de Reclutamiento y no necesariamente solo de uno. Por lo que se realiza un reclutamiento mixto.

1.6.2. Técnicas de reclutamiento

Los medios útiles en el reclutamiento externo son:

- Archivo de candidatos.
- Recomendaciones de otros colaboradores.
- Carteleras, anuncios, volantes, etc.
- Universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, etc.
- Anuncio en periódicos o revistas.
- Agencias de colocación.
- Viajes de Reclutamiento en otras localidades.

Una vez realizado el proceso de Reclutamiento se procede a presentar la terna de candidatos para seleccionar al más idóneo.

1.6.3. Proceso de selección

Por medio de este proceso se elige al colaborador adecuado para ocupar la plaza vacante. Algunos autores sugieren que se analice la aptitud, las características biográficas y el aprendizaje que los candidatos puedan evidenciar a través de los procedimientos. (Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2009).

Este proceso debe vincular con otras políticas, el sistema productivo y otros procedimientos establecidos. En primer lugar, será útil el análisis de puesto para definir los requerimientos obligatorios y deseados a ser satisfechos. (Siliézar, 2000).

- Solicitud de empleo y hoja de vida

Toda persona que aplique a una plaza vacante deberá completar el formato de solicitud de empleo que incluye datos personales, laborales y referencias. Así mismo deberá presentar su hoja de vida, la cual se revisará que cumpla con los requisitos mínimos para aplicar.

- Entrevista

Permite discriminar rápidamente qué candidatos cumplen con los requisitos fundamentales y cuáles no. (Olleros, 2005) El objetivo es recoger todos los datos necesarios para constatar que finalmente la persona cuenta con las competencias para desempeñarse en el puesto vacante.

- Evaluaciones técnicas y psicométricas

Sirven para evaluar que el candidato cuenta con las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto. Este elemento puede variar dependiendo de cada organización y del nivel del puesto a contratar.

- Estudio socioeconómico

Si fuera necesario se analizará la situación socioeconómica del candidato, incluyendo visita domiciliar.

- Verificación de referencias

Es importante verificar con otras personas que los datos que está proporcionando el candidato sean reales. Para ello, se puede recurrir a conocidos personales y laborales que nos brinden más información del candidato.

- Entrevista con el jefe inmediato

Para constatar la idoneidad del candidato, es necesario que su posible jefe inmediato lo conozca y evalúe que llena los requisitos solicitados.

- Exámenes médicos

En algunos casos, o dependiendo de las políticas de la organización, se realizarán pruebas médicas para evaluar el estado de salud actual de los candidatos, prevención de futuros incidentes y garantizar el desempeño adecuado en el puesto.

1.6.4. Contratación

Según Chiavenato (2007), si el candidato cumple con el procedimiento que pruebe su idoneidad para llevar a cabo las funciones, Gestión de Talento Humano realizará el trámite legal para contratarlo y le informará sobre lo siguiente:

- Sus obligaciones
- Horarios, objetivos, actividades, políticas y procedimientos
- Derechos, salarios, bonificaciones, beneficios, prestaciones
- Razones de suspensión de contrato y su período de prueba

1.6.5. Políticas de Gestión de Talento Humano

Las políticas tienen como origen la misión, visión y cultura de las empresas. Brindan un marco funcional adecuado para realizar las operaciones con orden, transparencia y manteniendo la calidad de los procesos para que cumplan con los objetivos. Son una orientación funcional cuyo objetivo es regular la debida operación de la empresa.

1.6.5.1. Políticas de integración

- Indican dónde reclutar, bajo qué condición y cómo se debe reclutar al talento humano necesario.
- Establece los criterios de selección del talento, representan el marco procedimental para mantener un estándar de calidad para la admisión de nuevos colaboradores en cuanto a capacidades físicas, cognitivas, desenvolvimiento previo y posible desarrollo de carrera.
- Determina cómo se deben incorporar a los colaboradores nuevos.

1.6.5.2. Políticas de organización

- Con ellas se establecen los requisitos que debe poseer el colaborador para desempeñar adecuadamente las labores.
- También ayudan a concretar aspectos como la planeación, colocación, y rotación de los colaboradores, considerando el desarrollo de carrera de los mismos.
- Fija los criterios de evaluación de desempeño para la adecuación y calidad de los colaboradores.

2. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el Manual de reclutamiento y selección propuesto para su implementación, según las necesidades del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.

2.1. Antecedentes de la organización

2.1.1 Misión

“Desarrollar agentes de cambio que impacten a la sociedad, mediante experiencias educativas y de investigación centradas en las Ciencias y Tecnologías.” (UVG, 2015)

2.1.2 Visión

“Entregar a Guatemala y el mundo personas ingeniosas y comprometidas.” (UVG, 2015)

2.1.3 Valores

“Para la Universidad del Valle de Guatemala (UVG, 2015), es importante poner en práctica los siguientes valores:

- **Ética:** como regla de actuación de una persona responsable, para quien el fin no justifica los medios. Se busca actuar con honestidad, sin basarse en la conveniencia, sino en lo correcto.

- Excelencia: como un camino, logrando todo el potencial posible, con actitud positiva, en donde el ser humano se siente capaz, buscando siempre lo mejor.
- Responsabilidad: como el compromiso de cumplir de la mejor manera con nuestro deber, y asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Respeto: como el comprender los derechos y responsabilidades de los demás, y actuar consecuentemente, valorando la diversidad y el entorno.”

2.1.4 Fines

“La Universidad del Valle de Guatemala (UVG, 2015) ha definido una serie de fines en sus operaciones:

- Impulsar la docencia y la investigación en los campos de las Ciencias y Humanidades.
- Participar en la búsqueda de soluciones a los problemas del país y del área centroamericana que afectan su desarrollo económico, social y cultural.
- Coadyuvar en la conservación del ambiente y de los recursos naturales y en la aplicación de la ciencia y tecnología modernas al desarrollo del país y de la región centroamericana.
- Coadyuvar en la formación de ciudadanos cultos y conscientes de su responsabilidad social frente a los problemas de su comunidad y de su tiempo.”

2.1.5 Historia

De acuerdo con su sitio web oficial (UVG, 2015) “la fundación de la Universidad del Valle de Guatemala fue establecida en 1996 (por el acuerdo Gubernativo de la Presidencia de la República No. 827-99 y el Convenio de

Administración y Cooperación Técnica No. 620-99 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) para transformar la base militar # 14 en un centro educativo: La Universidad del Valle de Guatemala del Altiplano. Dentro del objeto de este Convenio, se designa a dicha fundación para establecer y administrar el centro educativo, el cual cooperará y promoverá el desarrollo integral del altiplano central y occidental. Esto a través de esfuerzos educativos a todos los niveles, con la implementación de programas de educación, investigación, extensión y de tecnificación de la población con énfasis en los sectores agropecuarios, forestal, turismo, medio ambiente y demás carreras universitarias, que, diagnosticadas previamente, sean propicias para cimentar el crecimiento de esta región.”

“En 1999 la Universidad del Valle Campus Altiplano abrió sus puertas en Sololá, para llevar oportunidades educativas a esta región de Guatemala. En una región donde los índices de pobreza son de los más altos del país, la acción de la UVG se materializa a través de programas educativos formales y no formales. El trabajo de todos solamente puede apuntar a un nuevo amanecer para el Altiplano, pero aún falta mucho por hacer; sin embargo, se cree en la firme convicción de lograrlo al lograr un trabajo cooperativo con otras instituciones (alianzas estratégicas), públicas y privadas, nacionales e internacionales.” (UVG, 2015)

“Dentro de estas alianzas podemos encontrar: MAGA (Ministerios de Agricultura, Ganadería y Alimentación), USAID, Organizaciones Indígenas, INTECAP, FOG, Gobierno Canadiense, Embajada de Estados Unidos en Guatemala, ASIES / FINLANDIA, Grupo TAMPA, PROBEPAZ. La UVG-Altiplano ha desarrollado un modelo educativo que se nutre de la relación intrínseca con la comunidad, especialmente la del Departamento de Sololá, su más directa interlocutora.” (UVG, 2015)

El Centro de Idiomas de la Universidad del Valle de Guatemala (UVG, 2015) trabaja los distintos aspectos relacionados con el área de idiomas nacionales e internacionales.

2.2. Cuerpo del manual

En el siguiente apartado, se describe la metodología sugerida a seguir en las distintas fases del proceso de reclutamiento y selección así como la fundamentación legal de los procedimientos.

2.2.1. Reclutamiento

Chiavenato (2007) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149).

La fase de reclutamiento se ejecuta a partir de tres interrogantes:

- ¿Qué personas necesita la organización?
- ¿Qué perfiles existen en el mercado laboral actual?
- ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento que se deben utilizar?

La fase de reclutamiento inicia con la identificación de una vacante generada mediante la planeación del recurso humano o a petición de una dirección. Luego, se busca el recurso en el mercado laboral y finaliza cuando se reciben solicitudes de empleo.

2.2.1.1. Responsables de los procedimientos

Las vacantes se proveerán de conformidad a las funciones, competencias y necesidades del puesto solicitado; para esto, se necesita la intervención de las siguientes jefaturas o departamentos:

- Jefatura de departamento que solicita el puesto.
- Área financiera o de presupuesto.
- Departamento de Gestión del Talento Humano.
- Coordinación de Reclutamiento y Selección.
- Analista de Reclutamiento y Selección.

2.2.1.2. Políticas y normas de los procedimientos

El siguiente apartado contiene las directrices establecidas para los procedimientos pertinentes a los distintos procesos. Dichas directrices deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización.

2.2.1.3. De la requisición de una plaza

- Se inicia un proceso de reclutamiento una vez se recibe el formato de requisición de plaza establecido. Puede ser una plaza nueva o reemplazar una existente. El formulario de requisición debe contar con las firmas de autorización, según el departamento.
- En el departamento de Gestión de Talento deberá constar la firma del gerente del área. Como parte de la papelería de requisición se debe incluir el descriptor de puesto a contratar.

2.2.1.4. Del proceso de reclutamiento

- El analista de Gestión de Talento debe recibir la papelería de requisición. Luego, el analista programará una entrevista con la persona que ha solicitado el puesto para confirmar las necesidades de la plaza y determinar las pruebas para dicho proceso.
- Se revisan las fuentes de reclutamiento para el nuevo proceso. El analista de Gestión de Talento utilizará la fuente adecuada, dependiendo del nivel de puesto por contratar.
- Paralelamente, y de ser pertinente en el nuevo proceso, el analista de Gestión de Talento publicará una convocatoria interna para la plaza abierta. Considerar si la convocatoria se debe mantener o no en estatus de confidencialidad.
- Los mismos filtros de selección se aplicarán a los candidatos externos y a los internos. Así mismo, todos los candidatos deben completar su papelería y llenar una solicitud de empleo.

2.2.1.5. Del proceso de selección

- Se debe contar con los requisitos académicos adecuados a la plaza que se postula, los candidatos deben demostrar el nivel adecuado de experiencia laboral y apego a las competencias descritas para el puesto.
- A manera de validar la información recopilada por medio de las entrevistas laborales, es necesario administrar las evaluaciones psicométricas

establecidas previamente para cada proceso. Esto es responsabilidad directa del analista de Gestión de Talento.

- Un candidato adecuado debe cumplir con los requisitos descritos para el puesto, se podrá considerar a aquellos cuyo perfil se adapte en un 80 % de los requerimientos descritos.
- De presentar un porcentaje de adecuación menor, este no debe ser inferior al 65 % de adecuación al puesto, podrá ser considerado un candidato potencial de contar con experiencia laboral del mínimo requerido para la plaza anunciada.
- El analista de Gestión de Talento redactará un informe de selección dentro del tiempo establecido para la contratación de la plaza. En dicho informe detallará el porcentaje de apego del perfil al puesto de una terna de candidatos. También incluirá una reseña de cada entrevista realizada, el despliegue de las pruebas psicométricas y el resumen de la experiencia de cada candidato.

2.2.1.6. Validación de candidatos

- Una vez presentado el informe de selección, la persona que realizó la requisición tendrá cinco días hábiles para entrevistar a los candidatos.
- Si el solicitante no cumple con los requisitos en el tiempo establecido, se dará por terminado el proceso para dicha requisición y se notificará al responsable por medio de comunicación interna.

- Para reactivar el proceso finalizado, bastará con comunicarlo al departamento de Gestión de Talento Humano por medio de comunicación interna. Se establecerá de nuevo un tiempo prudencial para finalizar el mismo.

2.2.1.7. De la confirmación y contratación de candidatos

- Una vez notificado el candidato seleccionado, el Analista de Gestión de Talento asignará una fecha de inducción al nuevo colaborador. Se notificará al área correspondiente y al candidato por medio de comunicación electrónica.
- Si la plaza es por reemplazo, el nuevo colaborador se incorporará a su puesto cuando la plaza que deja haya sido cubierta por un nuevo colaborador, de manera que no se abandonan las funciones de esta.
- Los nuevos colaboradores deben firmar el contrato laboral. Se leerá en presencia del gerente del área a la que se incorporará, se le entregará una carta de bienvenida y los contratos de confidencialidad de información.
- El punto anterior aplica también a los colaboradores temporales.
- Todo colaborador debe completar un expediente en físico, cuya papelería incluye el formato de solicitud de empleo firmado, una copia del contrato de trabajo, el documento de descriptor actualizado, informe de pruebas psicométricas, informe socio económico y contratos de confidencialidad.
- Paralelamente, el analista de Gestión de Talento completará un expediente digital que incluirá la documentación mencionada y se debe sumar una

copia del documento de identificación personal, títulos y acreditaciones profesionales.

- Los nuevos colaboradores deben ingresar de acuerdo con la programación mensual de inducciones. Esto dependerá de la planificación del departamento de Gestión de Talento Humano.
- La asistencia al programa de inducción es obligatoria y ningún colaborador puede ingresar a la organización si no ha pasado por el mismo.

2.2.1.8. Descripción del proceso de reclutamiento

Al propiciar una gestión que promueve la transparencia y motiva al personal con igualdad de condiciones, se considera un reclutamiento mixto (interno y externo).

- Identificación de la vacante: recepción de la solicitud de personal en el departamento donde se presenta la vacante. (Requisición de personal).
- Información del análisis del puesto: el perfil de puestos debe estar actualizado, ya que el mercado de trabajo sufre cambios constantemente y esto orienta al reclutador hacia donde se dirige.
- Comentarios de la gerencia quien tendrá a cargo el puesto vacante: se deben tomar en cuenta los comentarios de la jefatura que tendrá a su cargo el puesto vacante, este conoce los cambios que ha sufrido el puesto o mejoras que deben realizarse.

- Requisitos del puesto: con la información recabada se delimitan los conocimientos y competencias que se necesitan para encontrar al personal idóneo para el puesto.

- Métodos de reclutamiento
 - Reclutamiento interno. Puede realizarse por medio de una promoción, cuando se cuenta con información de un potencial candidato, o bien por medio de la difusión masiva por medio de sitio web interno, correo electrónico, carteleras de los departamentos, anuncio verbal, entre otros.
 - Reclutamiento externo. Cuando las vacantes no pueden ser ocupadas por personal interno, se deben identificar en el mercado externo los canales más utilizados por los solicitantes según el perfil. Entre estos están: sitio web de la empresa, sitios de reclutamiento en internet, referencias de otros colaboradores, publicidad en diversos medios de comunicación masiva, agencias de empleos, entre otras. Las recomendables son: organismos profesionales (INTECAP, escuelas técnicas). Medios impresos (Prensa Libre, Siglo 21). Medios electrónicos (Transdoc, Tecoloco). Otras instituciones educativas (bolsas de trabajo de USAC, URL, UFM, UMG).

- Recepción de solicitudes de empleo que proporcionan información de los candidatos que respondieron al proceso de reclutamiento.

- Conjunto de candidatos satisfactorios: posibles candidatos para la etapa de selección.

2.2.1.9. Instructivos de reclutamiento

- Fase 1: Planificación del talento humano y/o solicitud específica de alta gerencia.

Durante la planificación estratégica de Gestión del Talento se delimita los puestos y tiempo en que se necesita cubrir plazas vacantes. Alta gerencia solicita un puesto específico por diversas eventualidades, como baja de personal, permiso especial, enfermedad, interinato por maternidad, trabajo temporal.

- Fase 2: Identificación de vacante

Se ubica el departamento y nivel jerárquico al que pertenece la plaza vacante.

- Fase 3: Información del análisis de puesto

Se revisa el perfil de puesto de la plaza vacante.

- Fase 4: Comentarios de la gerencia

Se realiza una entrevista para saber lo que desea la gerencia, dónde se encuentra la vacante y actualización del perfil de puesto.

- Fase 5: Requisitos del puesto

Por medio de un análisis y con la información de la fase 3 y 4, se realiza un documento sobre los requisitos (conocimiento y competencias) que debe tener la persona que se postule a la vacante.

- Fase 6: Métodos de reclutamiento

Escoger que medio de reclutamiento se utilizará:

- Interno, mediante la difusión de un mensaje por correo electrónico o por medio de una promoción donde ya se tiene identificado el potencial dentro de los colaboradores.
- Externo, difundir la plaza para encontrar el personal idóneo en el mercado laboral externo, por medio de avisos en medios impresos, bolsas de trabajos, redes sociales, página de la empresa y reclutamiento electrónico.

- Fase 7

- Conjunto de candidatos satisfactorios.
- Clasificación y cotejo de candidatos que cumplen según su currículum con los requisitos del puesto.

2.2.2. Selección

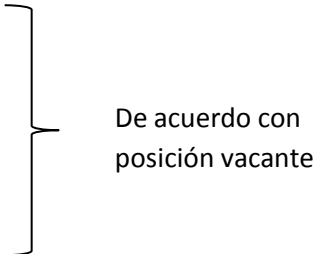
“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (Chiavenato, 2008, p. 137).

El proceso de selección es la tarea de comparación objetiva, precisa y transparente de los candidatos postulantes. Se deben considerar las variables correspondientes a las necesidades del puesto así como los requerimientos intelectuales, competencias personales y profesionales para ejercer el trabajo asignado de la mejor manera posible.

2.2.2.1. Descripción del proceso de selección

El proceso de selección incluye varias fases que los candidatos deben enfrentar y superar para obtener una oportunidad laboral. Si los candidatos poseen los requisitos solicitados o alcanzan el rendimiento correspondiente, serán seleccionados para una nueva fase de lo contrario, serán eliminados del proceso. Los procesos de selección varían de acuerdo con las necesidades planteadas en la requisición de la plaza, el nivel del puesto requerido o las particularidades de cada organización.

El proceso de selección se puede resumir de la siguiente manera:

- Llenado de solicitud de empleo
 - Entrevista de selección
 - Pruebas y exámenes de selección
 - Pruebas de conocimiento o de capacidades
 - Pruebas psicológicas
 - Pruebas de personalidad
 - Técnicas de simulación
 - Entrevista con jefe inmediato
 - Examen médico
 - Análisis y decisión final
- 
- De acuerdo con posición vacante

2.2.2.2. Instructivos de selección

- Fase 1: Solicitud de empleo

Los candidatos deberán llenar la solicitud de empleo antes de iniciar las entrevistas.

- Fase 2: Formato de entrevista de selección

El formato de entrevista guiará al entrevistador por la ruta establecida para verificar si el candidato continuará a la siguiente fase. Nota: al finalizar el proceso, el formato de entrevista se imprimirá y se incluirá en el expediente laboral.

- Fase 3: Pruebas de personalidad

La prueba de personalidad se asignará de acuerdo con la posición requerida. Se continuará a la siguiente fase si el porcentaje de rendimiento general es mayor 75 %. Nota: al finalizar el proceso, se imprimirá la prueba de personalidad y se incluirá en el expediente laboral.

- Fase 4: Entrevista con jefe inmediato

Al remitir la terna de candidatos al jefe inmediato superior se requerirá el formato –JIS– (Jefe Inmediato Superior) donde se validará al candidato que ocupará la posición vacante.

Nota: al finalizar el proceso, la prueba de personalidad se imprimirá y se incluirá en el expediente laboral.

- Fase 5: Descarte de candidatos

Al finalizar el proceso de selección se enviará, por correo electrónico, nota de agradecimiento por haber participado en el proceso, a los candidatos que no fueron seleccionados

2.2.3. Fundamentación legal

“Como cualquier rama del Derecho, el Derecho Laboral, también cuenta con una serie de principios que lo regulan, que, de conformidad con el Código de Trabajo vigente” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019), se denominan características ideológicas, y son los que a continuación se analizan:

- a. Principio de Tutelaridad: Para una mejor comprensión de este principio, se debe establecer el significado de tutelar, para ello, se cita a Guillermo Cabanellas (1993) quien refiere lo siguiente: “Que protege, ampara o defiende. Que guía, dirige u orienta. Concerniente a la tutela de los menores o incapacitados”.

La definición que se acopla al tema, es la que se refiere a la protección o amparo, en otras palabras, este principio lo que busca es proteger, pero ¿A quién? de acuerdo con lo que preceptúa el cuarto Considerando del Decreto 1441, literal a, el Derecho de Trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de éstos, otorgándoles una protección jurídica preferente, y como bien señala Mario Larrave (2007): “Trata de compensar la desigualdad económica entre patrono y trabajador, otorga una protección jurídica preferentemente a estos últimos”.

“En otras palabras, trata de proteger al trabajador contra los abusos del patrono, su fundamento legal se encuentra en el artículo 103 de la Carta Fundamental, así como en el considerando del Código de Trabajo citado. Es de indicar que tampoco se trata de dejar desprotegido al patrono, sino lo que procura este principio es que, al estar patrono y trabajador en iguales condiciones, éstos pueden pactar libremente, pero deben respetarse las garantías mínimas que tienen los trabajadores.” (Larrave, 2007)

- b. Principio de Garantías Mínimas Sociales: Vela porque el trabajador goce de las garantías mínimas que le permitan tener una vida estable por medio de instrumentos creados para este fin, tiene su fundamento en el artículo 106 de la Constitución de la República y en el cuarto Considerando literal b, del Decreto 1441, que indica: “El derecho de trabajo constituye un minimum de garantías sociales protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para éste y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva y de manera muy especial, por medio de los pactos colectivos de condiciones de trabajo”. (Larrave, 2007)

“Este principio se refiere a que los derechos que establece la legislación laboral (Constitución, Código de Trabajo, Reglamentos, Pactos Colectivos y Convenios Internacionales), a favor del trabajador, son lo mínimo que pueden gozar en toda relación de dependencia. Y como quedó establecido, éstos son susceptibles de ser superados a través de contratos individuales y colectivos, así también por pactos colectivos.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)

- c. Principio de Realismo: Al aplicar este principio se debe tener en cuenta la situación de cada una de las partes económicamente hablando, al momento

de resolver de manera equitativa tanto de parte del patrono como del trabajador, su fundamento legal se encuentra en el cuarto Considerando, literal d, del Código de Trabajo, el cual dice “El derecho de trabajo es un derecho realista y objetivo primero porque estudia al individuo en su realidad social y considera que para resolver un caso determinado en base a una equidad es importante enfocar ante todo la posición económica de las partes para que su aplicación surja en base a hechos concretos y tangibles se debe de buscar un punto de equilibrio entre el sector trabajador y patronal en base a la situación actual económica de las partes.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)

- d. Principio de Gratuidad: En el Derecho Laboral, no es necesaria la asesoría jurídica, ya que, se trata de velar por los derechos del trabajador y muchas veces éste no cuenta con los medios suficientes para contratar a un abogado, y por otro lado, porque se encuentra libre del pago de impuestos, de conformidad con lo establecido en el artículo 11 del Código de Trabajo el cual dice “Quedan exentos de los impuestos de papel sellado y timbre todos los actos jurídicos, documentos y actuaciones que se tramiten ante la autoridad de trabajo judicial p administrativas.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)
- e. “Principio de que el Derecho Laboral es una rama del Derecho Público: Se refiere a que, al ocurrir la aplicación del Derecho Laboral, el interés privado debe ceder ante el interés social o colectivo, se trata de proteger a la colectividad trabajadora que puede ser afectada en cualquier momento de manera de agilizar el procedimiento y además porque existen instituciones del sector público que se encargan de velar por el cumplimiento de los reglamentos y leyes.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)

- f. “Principio de Necesidad e Imperatividad: Este principio se refiere a que el Derecho Laboral es de aplicación forzosa en cuanto a las prestaciones mínimas que concede la ley, por lo que se deduce que la autonomía de la voluntad se ve limitada a diferencia de la contratación civil, es decir que, las partes pueden celebrar un Contrato de Trabajo, siempre que se respeten las garantías mínimas que tiene el trabajador.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)

- g. “Principio de Sencillez: En este sentido, el proceso debe ser rápido, no retardar y así resolver prontamente en base a las necesidades de la parte afectada (patrono o trabajador), y no se debe abusar de los recursos procesales, el trabajador que muchas veces de conocimiento para que se pueda defender de los vejámenes que se puedan cometer en su contra, el derecho debe ser sencillo de modo que pueda asimilar el trabajador de una manera práctica.” (Código de Trabajo de la República de Guatemala, 2019)

CONCLUSIONES

Después del estudio se determinó que:

1. Como producto de la investigación en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano, se desarrolló un Manual de Reclutamiento y Selección diseñado de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
2. No existe un manual de reclutamiento y selección que cumpla con las necesidades procedimentales en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.
3. Por no existir un manual de reclutamiento y selección, el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano carece de procedimientos debidamente estipulados y adecuados a todas las necesidades del proceso, independientemente del nivel del puesto requerido.
4. Dentro de las prácticas de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano no se contempla el uso de instrumentos psicométricos específicos para analizar el perfil del candidato adecuado para cada vacante.
5. No existen políticas establecidas ni criterios concretos de selección de candidatos que respalden y garanticen la calidad del proceso en el Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.

6. El personal de Gestión de Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano no contempla la actualización y revisión de la metodología de reclutamiento y selección.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones, se recomienda que:

1. El Departamento de Gestión del Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano debe desarrollar la guía correspondiente a Reclutamiento y Selección basada en el Manual propuesto o en la readecuación del mismo.
2. El Departamento de Gestión de Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano debe implementar mediante su propio equipo el Manual de Reclutamiento y Selección propuesto.
3. Los procedimientos desarrollados por el equipo de Gestión de Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano deben estar oportuna y adecuadamente establecidos y descritos en instrumentos que funcionen como garantes de las buenas prácticas para la organización.
4. El Departamento de Gestión de Talento en conjunto con el departamento solicitante de la contratación deben acordar, según el caso, las pruebas que se administrarán a los candidatos, dependiendo de las competencias del puesto. Estas deben incluir las pruebas de personalidad y suficiencia relativas al perfil requerido.
5. El Departamento de Gestión de Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano debe fijar indicadores concretos para determinar la selección de los candidatos y de esa manera garantizar la imparcialidad y transparencia de sus procesos.

6. El Departamento de Gestión de Talento Humano del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano junto a la Dirección de la organización y otros representantes por departamento deben constituir una comisión de evaluación y actualización del Manual de Reclutamiento y Selección de manera que se establezca una agenda apropiada al proceso de actualización continua.

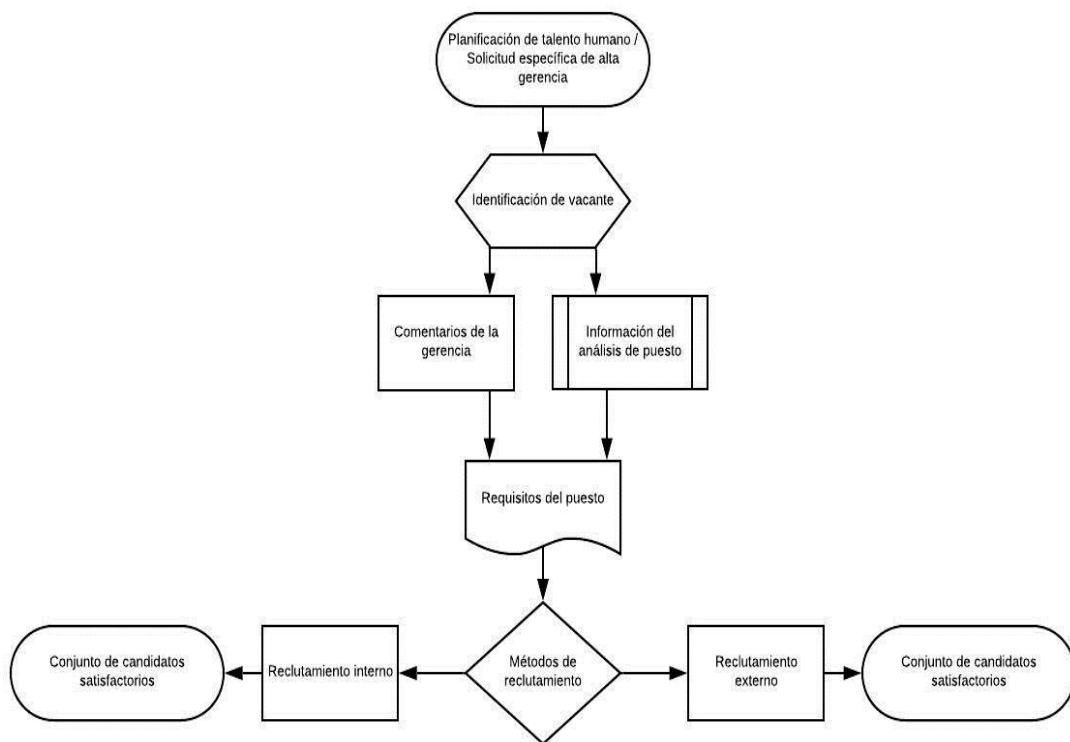
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aparicio, D. (2007). *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para una empresa que se dedica a aires acondicionados*. (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
2. Cabanellas, G. (1976). *Diccionario de derecho usual*. Argentina: Editorial Heliasta.
3. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
4. Gómez, J. (2007). *Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal de una industria de fabricación de productos de acero para la construcción*. (Tesis de Ingeniería) Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
5. Hernandez, T. (2016). *Implementación de un anual para el Reclutamiento y Selección de Personal en el eco-hostal misterio verde*. (Tesis Licenciatura en Psicología/Organizacional). Universidad Rafael Landívar. Facultad De Humanidades. Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Hernandez-Tatiana.pdf>

6. Koontz H., Weirich H., Cannice M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
7. López Larrave, M. (1974). *Breve historia del derecho laboral guatemalteco*. Guatemala: Editorial Municipal.
8. Marroquín, N. (2008). *Propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para Nylontex Internacional, S.A.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
9. Olleros, M. (2002). *El proceso de Capacitación y Selección de personal*. España: Gestión 2000.
10. Raventos, J. (2004). *¿Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones?* Revista Capital Humano No. 181, 2004 Pág. 16. España: Ed. Capital Humano.
11. Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall Iberia.
12. Siliézar, M. (2011). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal: cómo hacer que su reclutamiento funciones*. México: Editorial MS.
13. Werther, W., Davis, K. (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

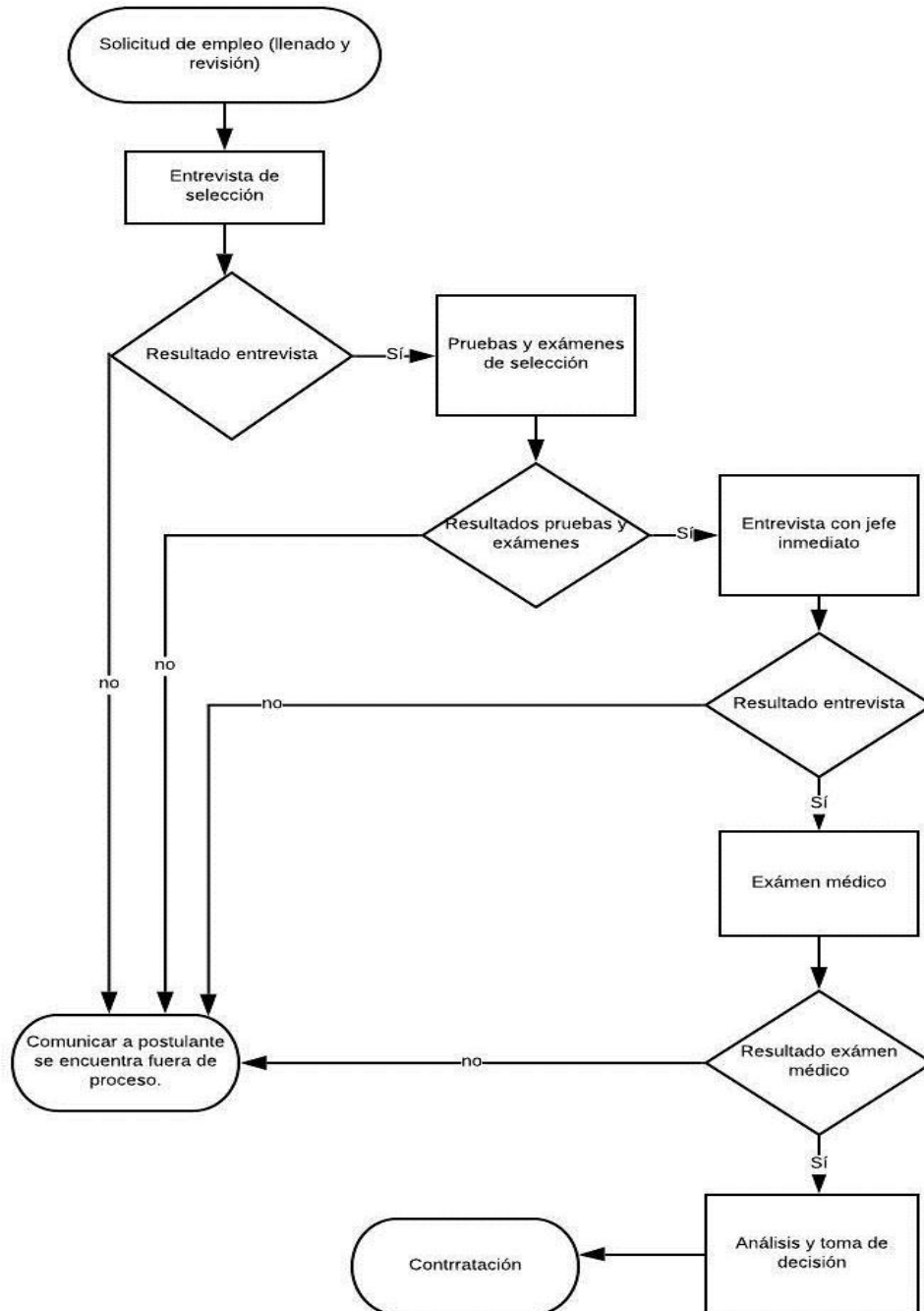
APÉNDICES

Apéndice 1. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Diagrama de flujo del proceso de selección



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Formato de análisis del puesto

Requisitos Intelectuales	Educación indispensable	
	Experiencia indispensable	
	Iniciativa requerida	
	Aptitudes requeridas	
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico requerido	
	Requisito 1	
	Requisito 2	
	Requisito 3	
Responsabilidades Adquiridas	Supervisión de personal	
	Materiales, herramientas o equipo	
	Dinero, títulos o documentos	
	Relaciones internas o externas	
	Información confidencial	
Condiciones De Trabajo	Ambiente laboral	
	Riesgos laborales	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Formato de requisición de personal

Fecha de solicitud: _____ Fecha de recepción: _____

Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada respondiendo a las necesidades y al control sobre el personal de la empresa.

I. Información sobre el cargo:

Nombre del cargo: _____ Área: _____

División: _____

<u>Clase de contrato</u>	
Directo	<input type="checkbox"/>
Término fijo	<input type="checkbox"/>
Término indefinido	<input type="checkbox"/>
Asociado	<input type="checkbox"/>

<u>Dedicación laboral del empleado</u>	
Tiempo completo	<input type="checkbox"/>
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>
Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>

<u>Fecha de inicio</u>		
Día	Mes	Año

<u>Fecha terminación</u>		
Día	Mes	Año

II. Información sobre la vacante:

<p>Corresponde a:</p> <p>1. Creación de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Reestructuración de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>4. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/></p>	<p>Motivo de la vacante:</p> <p>1. Renuncia titular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Promoción traslado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Incapacidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Cancelación de contrato <input type="checkbox"/></p> <p>5. Licencia <input type="checkbox"/></p> <p>6. Vacaciones <input type="checkbox"/></p> <p>7. Incremento de labores <input type="checkbox"/></p> <p>8. Licencia maternidad <input type="checkbox"/></p>		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nombre de la persona a quien reemplaza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de la persona a quien reemplaza	
Nombre de la persona a quien reemplaza			

III. Funciones adicionales:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Continuación apéndice 4

IV. Habilidades informáticas requeridas: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
--

V. Perfil del cargo (formación requerida para el cargo):
Bachiller <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>
Profesional <input type="checkbox"/>
Estudiante Universitario <input type="checkbox"/>
Especialización <input type="checkbox"/>
Otro: _____

VI. Información del área solicitante:

Nombre del solicitante: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Firma

Vo.Bo. Gerencia General

Espacio para uso exclusivo de la Gerencia de Gestión de Talento Humano	
Candidato seleccionado	Sueldo asignado
Fecha cubrimiento vacante:	Fecha ingreso:
Observaciones	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Formato de solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

a. Nombre completo:	
b. Dirección actual:	c. Tel. Celular
d. Teléfono residencia:	e. Correo electrónico:
f. Cédula de vecindad No. o DPI:	g. Afiliación al IGSS:
h. Durante este año ha tenido alguna relación laboral formal:	i. Licencia de conducir No.:
j. No. de NIT:	
k. Lugar y fecha de nacimiento:	
l. Nacionalidad:	m. Estado civil:
n. Nombre del cónyuge:	o. No. de hijos:
p. En caso de emergencia llamar a:	q. Parentesco:
r. Dirección:	s. Teléfono:
t. Empleo que solicita:	
u. Indique su pretensión salarial: Q.	
v. Dé una lista de familiares o amigos que trabajan para esta institución:	

Continuación apéndice 5

HISTORIA LABORAL

w. Dé una lista de sus últimos 3 empleos, comenzando con el más reciente. Proporcione todos los datos que considere necesarios.

1) Nombre y dirección del 3er. empleo:	
Teléfono:	
Fecha de empleo: Del	Al:
Salario inicial:	Salario final:
Cargo:	
Número y tipo de empleados a su cargo:	
Responsabilidades:	
Razón por la que dejó el trabajo:	

2) Nombre y dirección del 2do. empleo:	
Teléfono:	
Fecha de empleo: Del	Al:
Salario inicial:	Salario final:
Cargo:	
Número y tipo de empleados a su cargo:	
Responsabilidades:	
Razón por la que dejó el trabajo:	

3) Nombre y dirección del 1er. empleo:	
Teléfono:	
Fecha de empleo: Del	Al:
Salario inicial:	Salario final:
Cargo:	
Número y tipo de empleados a su cargo:	
Responsabilidades:	
Razón por la que dejó el trabajo:	

Continuación apéndice 5

EDUCACIÓN

1) Haga una lista de las instituciones de estudio a las cuales ha asistido y **especifique el grado más alto** que haya cursado:

Institución	Ciudad/país	Año de graduación	Grado, título o certificado

2) Indique en porcentajes que otros idiomas además del español sabe usar.

Idioma	Hablar	Escribir	Leer

3) Equipo de oficina que sabe utilizar:

4) Experiencia en el uso de computadoras y/o paquetes de programas (indique cuáles):

5) Honores o reconocimientos recibidos:

6) Otras aptitudes que no haya mencionado arriba:

Continuación apéndice 5

GENERAL

1) Mencione todas las enfermedades graves que haya padecido en los últimos cinco años:
2) ¿Existe alguna condición física que le impida desempeñarse bien en el trabajo?
3) ¿Ha prestado servicio militar? SI NO
4) Mencione pasatiempos e intereses, clubes u organizaciones a las que pertenece:
5) ¿Qué tipo de trabajo le gusta más?
6) De aquí a cinco años, ¿qué le gustaría estar haciendo?
7) De sus empleos anteriores en los últimos cinco años, ¿qué actividades le dieron mayor satisfacción?

Referencias: Indique a las personas quienes conocen sus capacidades, además de los supervisores ya mencionados bajo el título de historia laboral, no proporcione nombres de familiares.

Nombre	Tiempo de conocerlo	Empresa	Posición	Tel. Casa Oficina

Hago constar que todas las respuestas son verdaderas y correctas. No he reservado ninguna información que pudiera obstaculizar esta solicitud.

Fecha:	Firma:
--------	--------

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. Formato de comparación de documentos

FICHA DE SOLICITUD

Nombre: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Grado académico: _____

Área de formación: _____

Programa educativo: _____

Candidato a: _____

Requisitos:

No.	Documento	Sí	No
1	Carta de intención de motivos		
2	Acta de nacimiento		
3	Título de Licenciatura		
4	Constancia de colegiado activo		
5	Título de Postgrado		
6	Constancias experiencia profesional		
7	Constancias experiencia docente		
8	Constancias otros cursos		
9	Constancias actualización docente		
10	Constancias distinciones académicas		
11	Documento Personal de Identificación (DPI)		
12	Certificado médico		
13	Antecedentes penales y policíacos		
14	Perfil definido y congruente con las materias y actividades que desempeñará		

Observaciones: _____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. Guía de entrevista para aspirantes a personal docente

GUÍA DE ENTREVISTA PARA ASPIRANTES A PERSONAL DOCENTE

Nombre: _____

Programa educativo: _____

Personal Académico de:

Tiempo Completo Asignatura

EXPERIENCIA PROFESIONAL	1	Tiempo de ejercer la profesión que estudió:	
	2	Empresa o instituciones para las que ha trabajado profesionalmente:	
	3	¿Cuáles fueron sus responsabilidades y funciones en el último empleo?	
	4	¿Trabaja actualmente ejerciendo la profesión que estudió?	(SI) (NO)¿Por qué?
	5	¿Cuantas horas dedica actualmente al ejercicio de su profesión?	
EXPERIENCIA DOCENTE	6	¿Qué tiempo tiene de impartir clases en el nivel superior?	
	7	¿En qué otros niveles ha impartido?	
	8	¿Qué materias ha impartido?	
	9	¿Qué referencias tiene ?	
	10	¿Alguien lo orientó a solicitar clases?	
	11	¿Por qué quiere dar clases?	
	12	¿Qué papel representa el profesor en la formación de los alumnos?	
	13	¿Su ejercicio profesional se relaciona con la materia que pretende impartir?	

Entrevistó: _____ Firma: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. Guía de informe final de selección

ACTA DEL RESULTADO FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROFESORES

En _____ se extiende la presente acta, a los _____ días del mes de _____ del año _____, siendo las _____; reunidos en la Dirección de la Facultad o Escuela de _____, los CC _____

Y una vez llevado a cabo el procedimiento de Selección de los aspirantes a impartir la o las clases (s) de:

Nos permitimos proponer al o los siguientes profesores quienes obtuvieron las mejores evaluaciones durante el proceso de selección.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización



Universidad del Valle de Guatemala – Altiplano

Km. 137, Cantón El Tablón, Soledad, Soledad
P.BX: 79310814
Página electrónica: www.altiplano.uvg.edu.gt

Guatemala, 02 de septiembre 2019.

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Estimados reciban un cordial saludo de parte del Centro de Idiomas de la Universidad del Valle Campus Altiplano.

Por este medio se hace constar que tenemos conocimiento del trabajo de grado que están efectuando los estudiantes de la Especialización en Gestión del Talento Humano, sobre un Manual de Reclutamiento y Selección para el Centro de Idiomas en el área de proyectos.

De antemano agradezco su atención y apoyo.

Atentamente,

Licda. Sara Betsabé Colorado López
Directora CEI - UVG Altiplano



Fuente: Centro de Idiomas Universidad del Valle de Guatemala, Campus Altiplano.

