

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal en un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala.
(Tesis de Maestría)

Licda. Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández

Guatemala, enero de 2014

Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal en un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala.
(Tesis de Maestría)

Licda. Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández
M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (Asesora)
Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, enero de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0015-2013-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M. S.c. María Eugenia Sandoval Martínez, asesora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por la licenciada Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



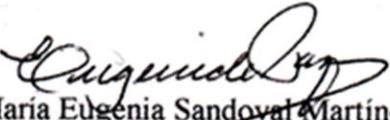
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 20 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Corporativa, titulado **“Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal en un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala”** (Tesis de Maestría en Administración Corporativa), presentado por la estudiante: **Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen favorable** para que continúe con el proceso correspondiente.


M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Colegiado Activo 13,233
Asesora

Guatemala, 23 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal en un Hospital público de la Ciudad de Guatemala”**, presentado por la estudiante: Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios previos	4
1.3 Situación actual de la empresa	6
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	10
2.1 Proceso	10
2.1.1 Análisis de Procesos	11
2.2 Procesos de Reclutamiento de personal	12
2.2.1 Fines del proceso de reclutamiento	13
2.2.2 Tipos de reclutamiento	14
2.2.3 Fuentes del reclutamiento	14
2.2.4. Procedimiento de reclutamiento	15
2.3 Proceso de Selección de Personal	17
2.3.1. En el proceso de selección de personal existen fuentes internas y externas	18
2.3.2. Alternativas de procesos de selección	18
2.3.3. Recepción de solicitudes	19
2.3.4. Realización de pruebas	20
2.3.5. Entrevista de selección	20
2.3.6. Oferta de precontrato	20
2.3.7. Contratación	20
2.3.8. Control del Proceso de Selección	21
2.3.9 Finalidad de la Selección de Personal	21
2.3.10 Procedimiento de la Selección de Personal	21
2.4. Diferencia entre Reclutamiento y Selección	23
2.4.1 Comparación de procesos	23

Capítulo 3

3 Planteamiento del problema	25
3.1 Objetivos de la investigación	26
3.1.1 Objetivo general	26
3.1.2 Objetivos específicos	26
3.2 Alcances y límites de la investigación	26
3.3 Metodología aplicada a la Práctica	27
3.3.1 Sujetos	27
3.3.2 Instrumentos	27
3.3.3 Procedimiento	29

Capítulo 4

4. Resultados de la Investigación	30
4.1 Resultados de la Observación	30
4.2. Resultados de las entrevistas	32
4.3 Resultados de Cuestionarios a Ejecutivos	33

Capítulo 5

5 Discusión de resultados	39
Conclusiones	42

Propuesta

Manual de procesos de Reclutamiento y Selección de personal de un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala	43
7.1 Introducción	44
7.2 Objetivos	44
7.2.1 Objetivo General	44
7.2.2 Objetivos Específicos	44
7.3 Desarrollo de la Propuesta	45
7.3.1 Principios y Valores	45
7.3.2 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal	45
7.3.3 Aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	46
7.4 Proceso: Reclutamiento de Personal	46

7.5 Proceso: Selección de Personal	47
7.5.1 Perfil del Cargo	47
7.5.2 Instrumentos de Selección	48
7.5.3 Referencias Laborales	49
7.5.4 Entrevistas	49
7.5.5 Requisitos para considerar al candidato	50
7.6 Procedimientos	51
7.7 Ejecución	53
7.8 Presupuesto de la Implementación	53
7.9 Socialización de la Propuesta	54
7.9 Resultados esperados	55
Referencias Bibliográficas	56
Anexos	59
Anexo No. 1	60
Anexo No. 2	62
Anexo No. 3	64
Anexo No. 4	65
Anexo No. 5	69
Anexo No. 6	70
Anexo No. 7	73

Contenido de Figuras

No. 1 Estructura Organizacional	7
---------------------------------	---

Contenido de Tablas

No.1 Análisis FODA	8
No. 2 Boleta de Observación	31
No. 3 Boleta de Entrevista	32
No. 4 Matriz de sentido	34

Resumen

Hoy en día, para las empresas es muy importante el Reclutamiento y Selección de Personal, ya que el factor humano es de vital importancia en todas las actividades de las compañías. Es por tal motivo que la presente investigación de Maestría en Administración Corporativa, como parte de tema de investigación se seleccionó una Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal en un hospital público de la ciudad de Guatemala, en el cual se evalúan los procesos que intervienen en dicha área.

En el capítulo 1, se describe la reseña histórica del hospital, una breve historia de su creación, evolución y situación actual; también se realizó un análisis FODA de la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal el cual da un panorama del tema a trabajar, así como la presentación de la estructura organizacional de la Sub Dirección de Recursos Humanos del hospital.

En el Marco Teórico se presenta el desarrollo de los temas más importantes para esta investigación como lo son los procesos que intervienen en Reclutamiento y Selección de Personal así como la diferencia que existe entre ellos, esta es la base fundamental de nuestro análisis.

También en el capítulo 3, se presentan el planteamiento del problema de forma sistemática, el objetivo general y específicos; se detalla el alcance y límites del trabajo, en este apartado se puntualizan los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar para recabar la información a evaluar. Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y a analizar los resultados, los cuales se presentan en el capítulo 4, en esta área se describen los resultados recabados a través de una matriz de sentido, boleta de observación y de entrevista. En el capítulo 5, se realizó la discusión de resultados en donde se hizo una comparación con citas textuales de diversos autores con los análisis realizados a los sujetos de investigación. Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo. Por último se encuentra la propuesta.

Introducción

Contar con las personas adecuadas, en los puestos correctos y en el momento preciso es crucialmente importante para cualquier tipo de empresa. Por tal razón, el proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental para integrar talento humano altamente comprometido y capaz de alcanzar los objetivos propuestos en toda institución.

Es por eso que dicha investigación se basó en evaluar los procesos que tiene la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal del hospital público, en donde se contó con la colaboración de la Sub Dirección de Recursos Humanos y la unidad antes mencionada, en donde todos los involucrados unificaron esfuerzos con el fin de hacer más eficiente el trabajo y así poder ofrecer un mejor servicio.

En otras palabras, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es el oportuno. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tiene que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos adecuada en la unidad, este objetivo sería imposible de cumplir, porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción, no tiene ese nivel.

Por lo tanto, en el desarrollo de este estudio se espera definir todos los conceptos que son parte fundamental de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, los cuales ayudarán a clarificar conocimientos y procedimientos que intervienen.

Es importante mencionar, que la Sub Dirección de Recursos Humano con dicho estudio puede implementar nuevas mejoras en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica de la empresa:

Toda Institución hospitalaria del sector público es regida por el Ministerio de Salud Pública y de Asistencia Social, el cual fue creado en base a la Constitución Política del 13 de marzo de 1945, en donde se crean los Ministerios y Ministros de Estado.

De acuerdo a la Constitución Política de la República, el Ministerio de Salud Pública y de Asistencia Social es el encargado del despacho de los negocios del Organismo Ejecutivo en cuanto a Salud, ello implica el velar por la salud y la asistencia social de todos los habitantes y por lo tanto deberá desarrollar acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social, según el artículo 94 de la Constitución de la República.

El Ministerio de Salud, ha tenido en su trayectoria diversos cambios en lo que se refiere a su organización, rigiéndose por el artículo 170 de la Constitución de la República, en donde sustituye el nombre por Dirección General de Servicios de Salud y es ahí cuando se crea el Consejo Nacional de Salud, el cual estuvo presidido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de la Defensa Nacional, Representado por el Negociado de Sanidad Militar, Consejo de Bienestar Social y otras.

En 1969 fue reorganizado nuevamente el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social mediante el Acuerdo Gubernativo número 23-69, estableciendo las divisiones en la Dirección General de Servicios de Salud, como Salud Materno Infantil y Familiar, Epidemiología, Saneamiento Ambiental, Servicios Técnicos Generales, así como las Subdirecciones normativa y ejecutiva estableciendo las cinco regiones y áreas de Salud.

Según el Acuerdo Gubernativo 71-75 del 03 de febrero de 1976, se emitió otro reglamento donde es reestructurado con las divisiones técnico normativas, administrativas creando en definitiva veintidós Áreas de Salud y la Región Metropolitana que comprendía Área Guatemala Norte, Área Guatemala Sur y Área de Amatitlán. A través del Acuerdo Gubernativo SP-G-43-80 del 16 de junio de 1980, se establece una organización en la atención de salud para puestos, centros tipo “A” y “B”, hospitales de distrito, hospitales de base de área y hospitales regionales. Por razón del Acuerdo Gubernativo número 741-84 se estructuran nuevamente las dependencias del Ministerio, enfocando sus acciones de carácter preventivo en la Dirección General de Servicios de Salud a través de ocho divisiones, las áreas de salud, hospitales, centros y puestos de salud, así como servicios de educación y recuperación nutricional.

Mediante el Decreto número 90-97, se aprueba un nuevo Código de Salud, con principios fundamentales, acoplado a la nueva red de servicios porque su contenido es de acciones de promoción y prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, así como las infracciones y sanciones.

En 1997, se emite el Decreto número 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo en el cual se deja sin efecto el Decreto número 93 que fue el que creó en 1945 las Secretarías y Ministerios de Estado, dándoles nuevamente una filosofía y contenido, acorde a las necesidades del país.

En el año 1999, se emite el Acuerdo Gubernativo 115-99 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el cual determina la estructura organizativa y funcional de la Institución y dependencias que dirige.

Es así como se crea en la década de los 40's, un contrato en el cual el Servicio Cooperativo Interamericano (SCISP), se compromete a construir un hospital de 300 camas en la ciudad de Guatemala, adoptando la suma de medio millón de quetzales y toda la parte técnica y administrativa que necesitara tal construcción. De esta manera se eligió un lugar adecuado para

construir el nuevo el Hospital en la ciudad de Guatemala, dando inicio la construcción a finales del año 1944 en la Finca la Esperanza.

En agosto de 1945 importantes cambios políticos suceden en Guatemala. La nueva Junta Revolucionaria de Gobierno suscribe con el “Servicio Cooperativo Interamericano de la Salud Pública” (SCISP), un nuevo convenio, por medio del cual el cupo del hospital, se elevó a 1,000 camas, considerando las necesidades hospitalarias del país, dando un paso importante en el sistema de salud como lo es el edificar una Escuela de Enfermeras con todos los requisitos indispensables.

Es así como el hospital de la ciudad, contaba con un edificio principal de cuatro pisos, edificios anexos para maternidad y pediatría, edificios para mantenimiento, lavandería, transportes y además amplios de parqueo.

El 3 de enero de 1955, se da a conocer al público el nuevo hospital, teniendo como costo total de la construcción y equipamiento de Q.8, 282,831.33 de los cuales el Gobierno de Guatemala aportó Q.7, 260, 166,33 equivalente al 87.65% del monto total. El Gobierno de los Estados Unidos había aportado un millón de quetzales lo que equivale el 12.07%; mientras que otras entidades aportaron Q. 22,664 que equivale al restante 0.28%.

El 15 de diciembre de 1955 queda inaugurada oficialmente la primera sección del hospital, siendo esta el área de Maternidad, con una capacidad de 150 camas.

Actualmente atiende a personas que habitan en la ciudad capital y el resto del país, referidos desde hospitales departamentales y regionales. De igual forma, se brinda atención a ciudadanos de otros países que viven o están de paso por Guatemala. El Hospital ofrece servicios médicos y hospitalarios especializados de forma gratuita en medicina interna, cirugía, ortopedia, traumatología, maternidad, ginecología, pediatría, oftalmología y demás subespecialidades.

También se atiende a pacientes en medicina nuclear, diagnóstico por imágenes y laboratorios clínicos. Proporcionan a la población guatemalteca, atención de emergencias pediátricas y de adultos/as las 24 horas del día, todos los días del año.

1.2 Estudios previos:

En toda empresa el departamento de Recursos Humanos, es el responsable de la formación, capacitación y administración del personal, sus principales objetivos son implementar, desarrollar, monitorear y evaluar políticas de desarrollo de la gestión humana, teniendo como fin último el progreso de la institución.

En el caso del Hospital Público, la Sub Dirección de Recursos Humanos es la encargada de coordinar al personal de los diferentes departamentos y unidades con las que cuenta la entidad, por medio de la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal teniendo como propósito promover el mejoramiento de la calidad de vida laboral e integral de los trabajadores de la salud, mediante la puesta en práctica de procesos, procedimientos y normativas para el buen desempeño de la institución.

En la tesis, *“Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Petroservicios, S.A, Cáceres Quevedo, Jaime Rodolfo, 2010”*, comenta que los objetivos de la administración de recursos humanos cambia aceleradamente en la gestión del talento humano y considera a los trabajadores como personas dotadas de conocimientos, habilidades y capacidades intelectuales, lo que permite imprimirle un significado y rumbo a los objetivos trazados por la organización. Ante ésta situación la administración involucra todas las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

También expresa, que la importancia de la administración del recurso humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las

oportunidades presentadas y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza por el buen desempeño laboral realizado.

Es por eso que el departamento de Recursos Humanos, está integrado por diferentes unidades que ayudan al desarrollo y buen desempeño del mismo, teniendo como una de las principales unidades el área de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

En la tesis, *“Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por competencias laborales para una empresa de transporte pesado, Acevedo Barahona, Marcia Carolina, 2012”*, indica que el proceso de reclutamiento de personas inicia con la identificación de las necesidades del personal, luego las organizaciones diseñan diferentes técnicas para atraer al mayor número de candidatos, denominándose como “el conjunto de políticas y acciones destinadas para dotarlas de las competencias que necesita para tener éxito”.

El proceso de reclutamiento inicia con la requisición de personal del departamento donde ha surgido una vacante y finaliza por lo general con el recibimiento de solicitudes o aspirantes al puesto vacante. Acevedo Barahona (2012), también informa que el proceso de Selección de personal, consiste en elegir a la persona adecuada para cubrir una vacante, por lo que se denomina como el proceso de elección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo. Básicamente se comparan entre dos o más solicitantes y, se elige la que más se asemeje o llene los requerimientos solicitados por la propia empresa.

Por lo tanto, el proceso empieza con la definición del perfil y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, la inducción y capacitación de éste.

Como bien señala la tesis, *“Propuesta para implementar un proceso de Reclutamiento y selección de personal, en el Instituto de la Defensa Pública Penal, Rascón Ortigoza, Karla Graciela, 2010”*, indica que cuando se disponga de un grupo idóneo de solicitantes obtenido

mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que se realiza por medio de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Informa también, que esta opción se asigna a la sección de Admisión de Personal, quien se encarga de recopilar toda la información para calificar y establecer el número de candidatos que puede optar a la plaza vacante, para citarlos a la entrevista final.

Por tal razón, el objeto de implementar procesos, normas y procedimientos a la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, en el Hospital Público, es importante ya que tiene que estar adecuado a las necesidades de la Institución, para que éste cuente con el Recurso Humano idóneo para la ejecución de sus funciones y así le permita cumplir con su misión de la mejor manera posible.

1.3 Situación actual de la empresa:

Actualmente el centro asistencial cuenta con más de 3,200 colaboradores distribuidos entre personal médico, de enfermería, auxiliar, técnico, nutrición, trabajo social, atención al usuario y usuaria, personal de seguridad, intendencia y administrativo. A este equipo, se suman estudiantes de ciencias de la salud de las diferentes universidades que hay en el país.

Misión:

Brindar servicios hospitalarios y médicos especializados de encamamiento y de emergencia de acuerdo a las necesidades de cada paciente, en el momento oportuno y con calidad, brindando un trato cálido y humanizado a la población.

Ofrecer a estudiantes de ciencias de la salud los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para formarlos, como profesionales especialistas, en la rama de la salud, en respuestas a las demandas de los tiempos modernos.

Visión:

Ser el principal hospital de referencia nacional del sistema de salud pública del país, brindando atención médica y hospitalaria especializada, con enfoque multiétnico y culturalmente adaptado.

Valores:

- Puntualidad
- Honestidad
- Integridad
- Equidad
- Justicia
- Respeto
- Responsabilidad

Para tener una mejor perspectiva de la organización se presenta a continuación la estructura organizacional de la Subdirección de Recursos Humanos del Hospital Público.

Figura No. 1

1.3.1 Estructura Organizacional de la Subdirección de Recursos Humanos del Hospital Público.



Fuente: Elaboración propia en base a estructura organizacional, 2013

FODA

El análisis FODA indica de manera sencilla y puntal las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución objeto de la investigación.

Tabla No.1

Análisis FODA		
	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Diversidad de especialidades en enfermedades infectocontagiosas	Crisis económica
	Implementación de procesos y procedimientos	Cambio de gestión política cada 4 años
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Reclutamiento interno por medio de recomendaciones del personal de la Institución	Falta de inducción al servidor público
	Buenas relaciones interpersonales	Poca ejecución de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal
	Estabilidad laboral para personal presupuestado permanente	Escasa capacitación y desarrollo al personal que labora en el hospital
	Beneficios adicionales de los que presta la Ley	Falta de presupuesto
	Especialidad laboral	Pruebas psicométricas no actualizadas
	No hay límites de edad en la contratación de personal	Contratación de personal con bajo nivel de escolaridad

Fuente: Elaboración propia junio, 2013.

La Sub Dirección de Recursos Humanos del Hospital Público, ha brindado oportunidades de trabajo al personal que se presenta a solicitar una plaza, teniendo como aspecto positivo que el hospital cuenta con una diversidad de especialidades en enfermedades infectocontagiosas.

Actualmente, los directivos de la institución están brindando la oportunidad de recibir propuestas para la implementación de procesos y procedimientos que ayuden a mejorar el desempeño del servidor público en los diferentes departamentos y unidades con los que cuenta el centro asistencial. Así mismo, realizan una reestructura en las políticas que rigen al área de salud en nuestro país.

Es importante analizar que la crisis económica afecta cada año al sector salud y que ésta puede incidir de forma negativa en contrataciones futuras de personal, también hay que tener en cuenta que los cambios de gobierno no favorecen a los proyectos que se implementan, ya que cada dirección tiene su propio plan de acción.

Una de las principales fortalezas que posee la unidad de Reclutamiento y Selección de personal, es que pueden hacer convocatorias internas para que los colaboradores opten a mejores plazas o para que le avisen a sus conocidos sobre las vacantes con las que cuenta la institución. También la unidad se caracteriza por reclutar y seleccionar a especialistas de las diferentes áreas de trabajo, quienes se preocupan por brindar un buen servicio y mejorar el desarrollo del hospital. Otra de las fortalezas con las que cuenta es que no se limita la edad para realizar contrataciones, tomando en cuenta el fundamento legal ya que se contrata a personas mayores de edad.

En la actualidad, la unidad de Reclutamiento y selección está sufriendo de muchos aspectos negativos que afectan el buen desempeño del mismo, ya que no ejecutan adecuadamente los procesos y procedimientos establecidos para dicha unidad.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

El marco teórico tiene como propósito brindar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el planteamiento del problema. Esto significa que el propio investigador tiene que tener claro sus proposiciones y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo a realizar.

De este modo, el fin que tiene el marco teórico es situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, para que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo.

Es por ello, que se hace necesario establecer conceptos, ideas, investigaciones previas que no sólo nos darán más detalles acerca del tema, sino que guiará y acercará otras áreas no tomadas en cuenta para elaborar el trabajo.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59)

2.1 Proceso

La norma internacional ISO 9001 define proceso como: “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (ISO, 2008; pp. 6). Entonces un proceso se define como un conjunto de actividades o eventos que se realizan bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del mismo.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

2.1.1. Análisis de Procesos

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los usuarios como la principal fuente de información.

Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que está siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso.

Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

- **Definición de Límites:** Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.
- **Recolección de Datos:** Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.
- **Listado de Actividades secuenciales:** Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.

- **Estudio del diagrama de flujo:** El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

2.2 Procesos de Reclutamiento de personal

Según Cuervo García et al. (2008), El reclutamiento es: “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades”.

Por lo tanto, es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello, el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las

necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Es por ello que toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por tal razón, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Hoy en día se entiende al reclutamiento, como una acción para atraer el capital intelectual a las empresas. La empresa, no sólo, demanda una serie de características del candidato, sino además ofrece las ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adhesión del candidato a la empresa.

Por consiguiente, el objeto de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la selección de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no sólo debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento.

2.2.1 Fines del proceso de reclutamiento

Entre los fines que el reclutamiento persigue se establecen los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de Recursos Humanos y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.
- Reducir el índice de rotación de la organización.

- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

2.2.2 Tipos de reclutamiento

Respecto, a los tipos de reclutamiento, suele hablarse de tres tipos:

- **Reclutamiento Interno:** es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- **Reclutamiento Externo:** se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.
- **Reclutamiento Mixto:** Utiliza formas tanto del reclutamiento interno como el externo.

2.2.3 Fuentes del reclutamiento

Por fuentes se entiende los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico. Estas fuentes se dividen en tres:

- Fuentes de reclutamiento internas:** se denominan fuentes de reclutamiento internas a aquellas que utilizan a los propios empleados de la empresa para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto. El nombramiento de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y lo más importante, contribuirá a mantener o mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización. Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno están:
 - **Rotación – Traslado,** el cual consiste en promover en sentido horizontal a una persona dentro de la organización, trasladándola a otro puesto de la empresa, bien dentro del propio centro o en otras delegaciones.
 - **Promoción,** consiste en promover en sentido vertical a una persona perteneciente a la organización.

b. Fuentes de reclutamiento externas: son aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto de la misma. Esta fuente tiene varios procedimientos a través de los cuales, se recluta de forma externa:

- Base de datos de solicitudes.
- Empleados como agentes de reclutamiento.
- Agencias de empleo.
- Centros de formación.
- Asociaciones y colegios profesionales.
- Internet.
- Anuncios en prensa.

c. Fuentes de reclutamiento mixto, la mayoría de las empresas han adoptado por integrar los aspectos más positivos de cada uno de ellos en un sistema de reclutamiento mixto.

2.2.4. Procedimiento de reclutamiento

Este procedimiento se inicia con la requisición de personal y concluye cuando se obtienen las solicitudes de empleo de los aspirantes que reúnen los requisitos mínimos de los cargos vacantes.

Según Aponte (2006) describe el procedimiento de reclutamiento en siete pasos:

- Análisis del cargo
- Requisitos del cargo
- Fuentes de reclutamiento
- Medios de reclutamiento
- Diligenciamiento de solicitud de empleo
- Verificación de referencias
- Candidatos

La primera etapa se concreta con la elaboración de la solicitud de personal por parte del responsable de la división en donde aparece la vacante. Esta solicitud debe contener por lo menos la siguiente información de utilidad para el departamento de personal:

- Nombre del cargo
- Rango de salario del cargo
- Número de personas a contratar
- Objetivo básico, funciones y requisitos del cargo
- Fechas en que se necesita el trabajador
- Nombre y firma del solicitante
- Fecha de elaboración de la solicitud
- Aprobación del jefe inmediato del solicitante.

Si la requisición del personal es elaborada adecuadamente se facilita la consecución de los candidatos, pues es admitido que si se tiene claro lo que se necesita, se facilitará su obtención.

Las demás etapas del procedimiento de reclutamiento son realizadas por el especialista de personal y por los aspirantes, e incluyen actividades tales como la identificación de las fuentes en donde se esperan reclutar los aspirantes, la escogencia de los medios más adecuados para llegar al segmento del mercado laboral correspondiente, la hoja de vida o curriculum vitae por parte de los aspirantes y finalmente la verificación de los requisitos y referencias.

Este procedimiento concluye al entregar un número adecuado de candidatos elegibles, lo cual implica que en su fase final se deben revisar las hojas de vida o curriculum vitae y las respectivas certificaciones, para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos. Para evitar pérdida de tiempo y engaño, es necesario asegurar la autenticidad de la información consignada en las hojas de vida, en especial las referencias y datos de educación.

2.3 Proceso de Selección de Personal

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratar la organización.

En términos de Chiavenato (2007) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. Entonces, la selección de personal trata de obtener resultados de:

- Personas adecuadas para el puesto y
- Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

Con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crean nuevos puestos adecuados a las nuevas necesidades. Esto quiere decir que en ocasiones la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo. Antes de comenzar el proceso selección, debe realizarse:

- **Descripción del puesto de trabajo** el cual detalla las funciones y las tareas propias del puesto de trabajo. Para elaborar una descripción del puesto de trabajo es necesario un análisis previo del puesto de trabajo, mediante el cual un puesto de trabajo se descompone en otras unidades más pequeñas.
- **Descripción del perfil del candidato** consiste en detallar las características tanto personales como profesionales que debe reunir el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere

cada puesto, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

2.3.1. En el proceso de selección de personal existen fuentes internas y externas

- **Fuentes internas:** toda empresa puede optar por seleccionar personal del interior de la empresa para cubrir un determinado puesto de trabajo. Este proceso recibe el nombre de Promoción interna y es un proceso frecuente utilizado por las empresas, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos de trabajo con un grado de responsabilidad importante, en los que resulta fundamental la confianza que la empresa tenga en el trabajador. (González, Susana Delgado; Ventura, Belén Ena, 2011:42).
- **Fuentes externas:** en ocasiones las empresas optan por acudir a fuentes externas para seleccionar el personal que necesita. Algunas de las razones que inducen a elegir esta opción pueden ser: el no contar con personal dentro de la empresa que el puesto de trabajo requiera y la otra es que pueden incorporar a nuevos trabajadores para que aporten nuevas ideas y otra visión de valor a la organización. (González, Susana Delgado; Ventura, Belén Ena, 2011:42).

Existen numerosas fuentes externas a las que puede acudir la empresa: prensa, servicios públicos de empleo, agencias de colocación privadas, bolsas de trabajo, empresas de selección de personal, empresas de trabajo temporal, contactos personales, entre otros.

2.3.2. Alternativas de procesos de selección

Dado que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastantes variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- a. **Selección en una sola etapa**, las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos.
- b. **Selección secuencial en dos etapas**, este es el proceso utilizado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante, acá se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa, este está sujeto a errores y distorsiones.
- c. **Selección secuencial en tres etapas**, incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d. **Selección secuencial en cuatro o más etapas**, esta emplea la mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. (Chiavenato, Idalberto, 2008; pp 268)

El éxito de la selección requiere de tomar medidas para definir el proceso con indicación de fases, etapas, medios técnicos, responsables, personas que intervienen y documentos elaborados. También el establecer los puntos clave del proceso para unificar criterios y coordinar actividades que lleven a unas decisiones de contratación acertadas. Fijando así criterios que traten de evitar los errores más frecuentes en selección y asegurar una buena imagen de la organización durante el proceso (López-Fé y Figueroa; 2002, pp 159).

2.3.3. Recepción de solicitudes

Cuando la empresa ya ha comunicado la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, se inicia a recibir las solicitudes de diferentes candidatos para cubrir dicho puesto. Por lo general, el número de solicitudes que recibe una empresa es bastante elevado, por lo que las empresas se ven obligadas a realizar una preselección de solicitudes que serán las que formen parte del proceso de selección.

2.3.4. Realización de pruebas

Cuando la empresa ya ha seleccionado previamente a los candidatos, se procede a convocar y realizar las diversas pruebas que ayudaran a contratar al trabajador idóneo para el puesto, las pruebas son variadas y de diversa índole como pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas.

2.3.5. Entrevista de selección

Cuando se han finalizado las pruebas de selección, se selecciona un número reducido de candidatos que continuarán en el proceso de selección pasando a realizar una entrevista. Esta entrevista en la práctica suele realizarse por el responsable del Departamento de Personal o por el superior directo del futuro trabajador. En algunos casos se realiza más de una entrevista de selección, siendo la última y la decisiva con el Director General de la empresa o responsable máximo.

2.3.6. Oferta de precontrato

Cuando se ha seleccionado al candidato idóneo para el puesto, ya se han comprobado las referencias personales, se acuerdan las condiciones del contrato y se establece así un compromiso previo de la empresa de cara a la contratación, aunque dicho acto no cobra vigencia como contrato en el futuro trabajador.

2.3.7. Contratación

Una vez que el candidato ha superado todas las fases del proceso de selección la empresa procede a contratar al trabajador realizando todos los trámites necesarios, estableciendo un período de prueba de acuerdo con la legalidad vigente.

2.3.8. Control del Proceso de Selección

Consecutivamente, la empresa irá comprobando la eficacia del proceso de selección utilizando para ello diferentes instrumentos, como son la evaluación del desempeño o el control de abandono del mismo.

“La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas. En definitiva, la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo” (González, Susana Delgado; Ventura, Belén Ena, 2011; pp50).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es un proceso que exige: recoger información y evidencias a lo largo del año, realizar un seguimiento personalizado del trabajador y preparar una entrevista en profundidad para finalizar con el proceso de evaluación del desempeño.

2.3.9 Finalidad de la Selección de Personal

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato que posee las mejores calificaciones es el más apto para el puesto de trabajo.

La selección de personal cumple su finalidad cuando recursos humanos asigna al nuevo trabajador de la empresa en el nuevo puesto de trabajo.

2.3.10 Procedimiento de la Selección de Personal

Según Hugo Waingortin (2012), indica en el portal de Internet, Buenos Negocios, que un procedimiento de selección de personal debe incluir:

- Recepción por parte de Recursos Humanos una "solicitud de incorporación de personal" debidamente autorizada.
- Recolección por el mismo departamento de la información respecto de la posición a cubrir.
- Descripción del puesto: se detalla el contenido del cargo (requisito exclusivo de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos realiza la "primera entrevista" de los preseleccionados a fin de validar las condiciones del candidato y definir si sigue o no en el proceso.
- Aquellos que siguen pueden tener sucesivamente "pruebas técnicas" necesarias para la posición y "pruebas psicológicas" para ahondar sobre la personalidad del postulante. Cabe mencionar que realizar o no estas pruebas dependen de la decisión de cada empresa.
- Con todos los elementos reunidos en los pasos anteriores el departamento de recursos humanos elabora un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la "entrevista final".
- La "entrevista final" de los candidatos finalistas generalmente es efectuada por el responsable del sector que confeccionó la solicitud de incorporación. Seleccionará al que considera que está en mejores condiciones para cubrir la posición e informa a recursos humanos.
- En caso de ser aplicable, el departamento de recursos humanos efectúa un "pedido de referencias" del finalista elegido para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores.
- Superados los pasos anteriores, recursos humanos le confirma al candidato la decisión de incorporación y la propuesta económica final. De ser aceptada, se confirma la fecha de ingreso.

Respecto de los candidatos no seleccionados, se les comunica que lamentablemente quedaron fuera del proceso de selección y se les agradece el tiempo brindado.

2.4. Diferencia entre Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene vital importancia en el departamento de Recursos Humanos, aún las empresas que carecen de este departamento llevan a cabo este proceso básico para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Su responsabilidad esencial al departamento de recursos humanos es la de suministrar a la organización el personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo a través del reclutamiento y la selección.

A continuación se hace una **comparación** sobre dichos procesos que comúnmente son confundidos:

- **Reclutamiento:** es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
- **Selección:** es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Este inicia cuando se tienen solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.

Entonces podemos decir que **Reclutamiento** \neq **Selección** de personal, sus procesos y funciones son diferentes pero su fin es el mismo encontrar al candidato idóneo para la organización.

2.4.1 Comparación de procesos

Según Werther y Davis (2008), indican que los procesos de reclutamiento y los procesos de selección no son lo mismo, por tal razón realiza una comparación de los mismos:

Reclutamiento:

- Búsqueda de candidatos
- Provee candidatos

Selección:

- Comparación entre las cualidades del candidato
- Escoge a los más “adecuados”

Por lo tanto, el papel que cumplen las personas dentro de una organización o empresa puede significar el éxito o el fracaso de la misma, ya que éstas son proveedoras de conocimiento, habilidades, capacidades y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Y es así como la función de Reclutamiento y Selección se hace muy importante e indispensable en la organización, esto para certificar y garantizar el ingreso de nuevo personal que ayude a contribuir a que la institución pueda alcanzar con éxito sus objetivos.

Capítulo 3

3 Planteamiento del problema

El departamento de recursos humanos juega un rol importante dentro de la institución, ya que persigue la optimización de las habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Este departamento, se encarga de todo el proceso que se refiere a los servidores, desde la contratación hasta el cese de labores del trabajador.

El primer paso, inicia en la unidad de reclutamiento y selección de personal, quien se encarga de contratar a la persona idónea para que ocupe una plaza establecida.

En el caso de la unidad de reclutamiento y selección de la Subdirección de Recursos Humanos del Hospital Público, existe un problema que actualmente afecta a dicha unidad y es que no cuentan con procesos y procedimientos establecidos de trabajo, ya que realizan dicha tarea de forma desordenada y sin secuencia, perjudicando así, las contrataciones solicitadas.

En la unidad tampoco cuentan con políticas establecidas de la gestión de recursos humanos, evidenciándose la mala ejecución de las funciones que el servidor público debe desempeñar, poniendo en peligro el éxito de sus labores específicas.

Así mismo, no existe un historial de base de datos de papelería recolectada, lo cual implica que duplican el trabajo por el desorden con el trabajan.

Por lo anteriormente descrito, surge la pregunta de investigación siguiente:

¿Cómo afecta a la Sub Dirección de Recursos Humanos de un Hospital Público la falta de procesos en el Reclutamiento y Selección de Personal?

3.1 Objetivos de la investigación:

3.1.1 Objetivo general:

Evaluar cómo afecta a la Sub Dirección de Recursos Humanos de un Hospital Público la falta de procesos en el Reclutamiento y Selección de Personal.

3.1.2 Objetivos específicos:

1. Implementar los procesos en la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal del hospital público.
2. Realizar los procesos de Reclutamiento que ejecutará la Sub Dirección de Recursos Humanos a los posibles candidatos del puesto de trabajo.
3. Hacer los procesos de Selección de Personal que elaborará la Sub Dirección de Recursos Humanos al candidato idóneo para optar al puesto de trabajo.
4. Aclarar cuál es la diferencia entre procesos de reclutamiento y procesos de selección de personal.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación objeto de estudio se enfocó en los procesos y procedimientos que debe seguir la Unidad de Reclutamiento y Selección de personal de Recursos Humanos, del Hospital Público,

en la ciudad de Guatemala, lo que permitió evaluar e implementar lineamientos y pasos que ayuden a optimizar el trabajo de la unidad.

Esta investigación contempló realizar entrevistas con el personal administrativo del área de evaluación, entrevistas con el personal interno y externo para evaluar los procesos que deberán seguir y mejorar la unidad de la subdirección de Recursos Humanos

3.3 Metodología aplicada a la Práctica

3.3.1 Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación se considera importante las opiniones, acciones y experiencias del personal que está directamente relacionado con los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Sub Dirección de recursos humanos del hospital público, cuyo papel principal es contratar al personal idóneo para ocupar los puestos vacantes en el hospital.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes personas:

- Subdirector de Recursos Humanos, es la persona encargada del departamento de Recursos Humanos y encargado de contratar al personal.
- Coordinador, es la persona quien tiene a su cargo la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Asistente, es la persona encargada de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Los sujetos involucrados para la investigación fueron en total de 3 personas.

3.3.2 Instrumentos:

Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

- **Cuestionarios:** consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas). (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).
- **Entrevista:** implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

Para la obtención de la información primaria, se utilizaron las técnicas de entrevista, encuestas y observación directa de la siguiente forma:

- **Guía de Observación:** cuyo objetivo es recolectar información de forma sistemática, válida y confiable de comportamientos y situaciones observables. Esta metodología se realizará con la Coordinadora de la unidad de reclutamiento y selección de personal para evaluar el proceso desde que se recibe la papelería hasta que se finaliza la selección, ya que es la persona encargada de desarrollar este proceso.
- **Guía de entrevista** al subdirector del departamento de Recursos Humanos, coordinador y asistente de la unidad de reclutamiento y selección de personal.
- **Cuestionarios:** dirigido a la coordinadora y asistente de la unidad de reclutamiento y selección de personal, el propósito es obtener de manera rápida datos sobre las variables, así como entender, actitudes, expectativas, opiniones y variables.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios relacionados con el análisis e interpretación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.3.3 Procedimiento

Se consideró un hospital público de la ciudad capital, para la presente investigación, por ser una institución que brinda un servicio de bienestar a la calidad de la salud en la sociedad guatemalteca, representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos.

El área seleccionada para la investigación fue la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, enfocado directamente al proceso de Reclutamiento y Selección con el fin de cumplir con los objetivos trazados para esta área de investigación.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la mejora continua como herramienta para la optimización de los procesos que implementa la unidad de reclutamiento y selección de Personal de la Sub Dirección de Recursos Humanos del Hospital Público.

Capítulo 4

4. Resultados de la Investigación

Con la intención de sustentar la investigación para la propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de un Hospital Público, se procedió a realizar el trabajo de campo utilizando una guía de observación en donde se evaluó la ejecución de los procesos actuales, también se obtuvo información de primera mano con base en las entrevistas y cuestionarios a los individuos involucrados en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

4.1 Resultados de la Observación

La observación se realizó en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde se evaluó el proceso que se realiza para reclutar y seleccionar personal, asimismo, se tuvo a la vista los requisitos que se les solicitan a los individuos que desean ingresar al hospital, como también el proceso de entrevistas y evaluación del personal.

Para la presentación de los resultados se preparó la siguiente guía de observación en la cual se identificó cada una de las actividades y el orden en que se realizan para los procesos de:

- Reclutamiento de personal y
- Selección de Personal

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la guía de observación.

Tabla No. 2

Guía de observación: Proceso de Reclutamiento y Proceso de Selección de Personal del Hospital Público.

Cédula No. 1	Instrumento: Boleta de Observación	Fecha: 18/09/2013
Observadora: Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández		
INDICADORES		
1. La unidad cuenta con procesos de reclutamiento 2. Utiliza base de datos 3. Posee perfiles de la plaza vacante 4. Busca fuentes de reclutamiento (interno – externo) 5. Analiza expedientes de los candidatos 6. Analiza y depura los expedientes 7. La unidad cuenta con procesos de selección de personal	8. Realiza preselección de candidatos 9. Efectúa entrevista inicial 10. Ejecuta evaluaciones técnicas y psicométricas 11. Verifica los datos del candidato 12. Realiza entrevista de selección 13. Genera segunda entrevista Toma decisión de contratar	
<p>Al observar el área de Reclutamiento se evaluó que la unidad cuenta con escasos procesos, es decir, que no trabajan los pasos que debería de contener dicha unidad, se evidenció que utilizan solo los procesos esenciales.</p> <p>También se observó que no evalúan la papelería de las personas reclutadas, esto perjudica en la duplicidad de tiempos ya que al no revisar y evaluar lo archivan mal en la base de datos.</p> <p>Las fuentes de reclutamiento son más efectivas las internas ya que la mayoría de personas reclutadas son recomendadas por trabajadores del hospital. No se observó si depuran los expedientes que ya no sirven para este proceso.</p> <p>En el área de Selección de Personal se observó que hay procesos que no se ejecutan, como por ejemplo; las entrevistas iniciales, entrevistas de selección, segunda entrevista y la verificación de datos, por lo tanto las personas encargadas de llevarlo a cabo no lo realizan porque ellos asumen que no tienen tiempo y también por desconocimiento de los pasos que deben seguir para hacer dicha acción.</p> <p>Se pudo apreciar que las pruebas que realizan a los candidatos son antiguas y no hay clasificación de pruebas según la plaza a la que la persona va a optar.</p> <p>También se reconoció que la persona encargada en decidir si contrata al seleccionado es el Sub Director de Recursos Humanos.</p>		

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

4.2. Resultados de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron al Sub Director de Recursos Humanos, Coordinador y Asistente del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, con este instrumento se obtuvo la perspectiva y opinión de cada uno de los entrevistados sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, así como también el determinar si conocen la diferencia e importancia entre ambos procesos.

Tabla No. 3

Boleta de Entrevista: Realizadas a Sub Director de Recursos Humanos, Coordinador y Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal.

Cédula No. 2	Instrumento: Boleta de Entrevista	Fecha: 24-09-2013
Entrevistadora	Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández	
INDICADORES		
1. Significado de Proceso	6. Diferencia de la función del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	
2. Conocimiento de procesos de la unidad	7. Función del proceso de Reclutamiento.	
3. Importancia de mejorar los procesos	8. Función del proceso de Selección de Personal.	
4. Actualización de procesos	9. Sugerencias para mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.	
5. Beneficio de utilizar los procesos		
<p>Al momento de realizar la primera pregunta a los entrevistados sobre el significado de la palabra proceso, se evidenció que tienen conocimiento sobre la esencia fundamental del mismo ya que respondieron que es el conjunto de actividades ordenadas que se llevan para alcanzar una meta. Con este resultado se evidenció que los involucrados pueden trabajar de forma ordenada y consecutiva los procesos y procedimientos que tengan a su cargo ya que tienen la idea.</p> <p>Así mismo, se les planteó la pregunta sobre qué conocían de los procesos de la unidad de Reclutamiento y Selección de personal y manifestaron que lo básico, con esto hacían referencia a las fuentes que se utilizan para reclutar así como las etapas finales para seleccionar al candidato. Consiguientemente, se les preguntó sobre la importancia de mejorar los procesos y ellos comunicaron que es vital e importante mejorar los procesos dentro de la unidad, ya que sin ellos no es posible lograr el cumplimiento de los objetivos, los cuales se basan en la optimización de los procedimientos del Departamento.</p> <p>Mientras que al preguntarles de los beneficios que se obtienen, los entrevistados dijeron que al utilizar paso a paso cada proceso se les facilitarían las actividades diarias que tienen que realizar, ya que obtendrían mayores resultados al presentar los productos solicitados por sus jefes inmediatos.</p>		

Cédula No. 2	Instrumento: Boleta de Entrevista	Fecha: 24-09-2013
Entrevistadora	Lourdes Ana Lucía Sarceño Hernández	
INDICADORES		
1. Significado de Proceso	6. Diferencia de la función del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	
2. Conocimiento de procesos de la unidad	7. Función del proceso de Reclutamiento.	
3. Importancia de mejorar los procesos	8. Función del proceso de Selección de Personal.	
4. Actualización de procesos	9. Sugerencias para mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.	
5. Beneficio de utilizar los procesos		
INDICADORES		
<p>Las tres personas entrevistadas exteriorizaron que las funciones del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no es la misma, porque según ellos la finalidad de Reclutar es conseguir un grupo numeroso de candidatos, que les permita realizar el proceso de seleccionar a los empleados idóneos para lograr así, su contratación.</p> <p>Se puede decir que ellos conocen las funciones de Reclutamiento, pero también manifiestan que existen deficiencias sobre los pasos que intervienen en este proceso, ya que lo realizan porque así se los han solicitado y no porque tengan una guía donde se puedan orientar. También informaron que necesitan fundamentar su conocimiento en el tema de la Selección de personal ya que desconocen los procedimientos que intervienen.</p> <p>Por último, se les preguntó sobre las sugerencias que ellos podían mencionar para mejorar a esta unidad y expusieron que están conscientes que los procedimientos que utilizan no son los más adecuados, por lo que coincidieron que se debería implementar un manual que les permita tener más claros los procesos que deben ejecutar para lograr y cumplir los objetivos establecidos por la Sub Dirección de Recursos Humanos.</p>		

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

4.3 Resultados de Cuestionarios a Ejecutivos

Los cuestionarios se aplicaron a los tres colaboradores que se encuentran en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las diferentes interrogantes que se les plantearon.

Tabla No.4

Matriz de Sentido Cuestionario a Ejecutivos: Cuestionario a Sub Director de Recursos Humanos, Coordinador y Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal.

MATRIZ DE SENTIDO					
CATEGORÍAS		FUENTES			
No.	Preguntas	Cuestionario a Ejecutivos:			Análisis
		Sub Director	Coordinador	Asistente	
1.	¿Por qué medio comunican la disponibilidad de plazas en la institución?	Cartelera	Cartelera	Amigo	Como parte de las funciones de la Sub Dirección de Recursos Humanos se encuentra el informar al público de las diversas plazas de trabajo que tiene disponibles el hospital, por lo que este departamento utiliza diferentes medios de comunicación para poder iniciar el proceso de reclutamiento de personal, por lo tanto, se puede observar que dos de los encuestados dijeron que el medio más utilizado para informar sobre la existencia de plazas es la cartelera, la cual se ubica en el exterior de la recepción del Departamento, mientras que el Asistente informó que los futuros candidatos se enteran por medio de un amigo o trabajador del hospital.
2.	¿Cuál es la fuente de reclutamiento que más les es efectiva?	Cartelera	No respondió	Por familiar	La unidad de Reclutamiento y Selección de Personal analiza dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados, por lo que utiliza diferentes fuentes de reclutamiento en donde se supone estarán localizados los solicitantes para la plaza vacante que el hospital ofrece. Por tal razón, al analizar las respuestas, se observa que la efectividad de la fuente para reclutar personal está repartida por cartelera, por un familiar, mientras que el coordinador se abstuvo a responder, por desconocimiento, por lo tanto se puede decir que al utilizar diversas fuentes de reclutamiento se hace más efectivo dicho proceso.

MATRIZ DE SENTIDO					
CATEGORÍAS		FUENTES			
No.	Preguntas	Entrevista a:			Análisis
		Sub Director	Coordinador	Asistente	
3.	¿Los expedientes recibidos cuentan con la papelería completa?	Siempre	Siempre	A veces	Según los involucrados para llevar a cabo esta investigación, informaron que la mayoría de candidatos presentan la papelería completa, mientras que el asistente dijo que no cumplen con los requisitos establecidos por la unidad, y al no presentarlos no son tomados en cuenta para el seguimiento del proceso, también indicaron que le regresan la papelería al candidato y le dan oportunidad para entregarlo al día siguiente, sino se presentan no son tomados en cuenta aunque hayan realizado la solicitud de empleo.
4.	¿Les traslada a los candidatos algún tipo de evaluación relacionada con la plaza?	Pruebas psicométricas	No respondió	No respondió	Las personas encargadas de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, realizan pruebas a los candidatos, con el fin de determinar las características personales e intentar prever su conducta futura en el puesto de trabajo, por lo tanto al preguntar a los involucrados sobre la evaluación relacionada con la plaza dos no contestaron a esa pregunta ya que desconocen el tipo de evaluación que deberían aplicar. Mientras que el Sub Director dijo que se le trasladan pruebas psicométricas a los evaluados esto con el fin de medir las habilidades que posee el candidato.

MATRIZ DE SENTIDO					
	CATEGORÍAS	FUENTES			
No.	Preguntas	Entrevista a:			Análisis
		Sub Director	Coordinador	Asistente	
5.	¿Cuál es el punteo para ganar las pruebas realizadas?	70 pts.	70 pts.	70 pts.	Como requisito fundamental para ganar las evaluaciones y poder optar a una plaza la Sub Dirección de Recursos Humanos establece como mínimo 70 pts. en cada evaluación, entonces podemos observar que de los tres involucrados están enterados del requisito establecido.
6.	¿Cuántas entrevistas le realizan a cada candidato?	Dos	Una	Una	La unidad de Reclutamiento y Selección de Personal tiene la responsabilidad de realizar varias entrevistas a los candidatos, con el fin de cumplir con los requisitos que se necesita para ocupar el puesto de trabajo. Sin embargo, podemos observar que los resultados obtenidos al efectuar esta inquietud dos de los encuestados indicaron que solo le realizan una entrevista a los candidatos, ya que no poseen el tiempo adecuado para realizar más, mientras que el Sub Director reveló que realizan dos entrevistas porque con una no es suficiente conocer el perfil del candidato.
7.	¿Quién es el responsable de contratar personal?	Sub Director de Recursos Humanos	Sub Director de Recursos Humanos	Sub Director de Recursos Humanos	Los 3 encuestados afirmaron que la autoridad responsable de contratar al personal es el Sub Director de Recursos Humanos en conjunto con el Director del Hospital y con el Visto Bueno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

MATRIZ DE SENTIDO					
CATEGORÍAS		FUENTES			
No.	Preguntas	Entrevista a:			Análisis
		Sub Director	Coordinador	Asistente	
8.	¿Cuándo lo contrataron por qué medio le entregaron su atribución de trabajo?	No la recibió	No la recibió	No la recibió	La totalidad de encuestados manifestó que no recibió ningún documento que evidenciara las atribuciones del puesto, ya que no se cuenta con ningún material que le ayude a guiar los derechos, obligaciones y atribuciones del puesto al que se dirige.
9.	¿Cómo recibe las instrucciones en su puesto de trabajo?	Verbal	Verbal	Verbal	Al ingresar a laborar a la institución es vital que el nuevo trabajador tenga claras las atribuciones del cargo a realizar en su trabajo, lamentablemente estas instrucciones no se dan al 100% porque las personas no cuentan con el tiempo necesario para ejecutarlo, por tal razón se puede evidenciar que las personas entrevistadas indicaron que la información que recibieron fue de forma verbal y que en ningún momento se les dio una orientación real de las atribuciones de su puesto.
10.	¿Existen manuales dentro de la empresa?	No	No	No	La totalidad de entrevistados desconoce si el departamento cuenta con Manuales autorizados, informaron que deberían de tener pero por el cambio de administraciones que se dan a nivel del gobierno no se han realizado o los han dejado a medias, cuentan con unos documentos que tienen información del departamento pero son muy pobres y que no tienen los procesos y procedimientos de la unidad.

MATRIZ DE SENTIDO					
CATEGORÍAS		FUENTES			
No.	Preguntas	Entrevista a:			Análisis
		Sub Director	Coordinador	Asistente	
11.	¿Conoce los manuales de la empresa?	No conoce	No conoce	No conoce	Se determinó con base en la totalidad de los encuestados que en el departamento no tienen conocimiento de los manuales ya que no hay existencia de los mismos, a pesar de que toda institución debe tener esta documentación donde se evidencien los procesos y procedimientos la Sub Dirección de Recursos Humanos no cuenta con ellos.
12.	¿Hace cuánto tiempo recibió una capacitación en relación a su trabajo?	3 meses	3 meses	3 meses	La necesidad de capacitar al personal dentro de la Sub Dirección de Recursos Humanos es muy importante, a pesar de tener conocimiento de esto podemos observar que la última capacitación recibida fue hace 3 meses, demostrando que el personal del departamento carece de capacitaciones constantes, dificultando así el adquirir nuevas técnicas y herramientas para mejorar su trabajo.
13.	¿Qué recomendaciones le daría a la actual gestión de la Sub Dirección de Recursos Humanos para mejorar o implementar nuevos procesos en la unidad?	Hacer un manual	Manuales de procesos de la unidad	Test	La mayor parte de los involucrados indicó que recomiendan la creación de un manual de procesos ya que es importante tener una guía para poder cumplir con los procedimientos requeridos en Reclutamiento y Selección, mientras que el asistente informó que deberían de mejorar los test de evaluación con el fin de obtener mejores perfiles de las personas que son tomadas en cuenta en el proceso de selección de personal.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Capítulo 5

5 Discusión de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) indica que la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Con respecto al reclutamiento de personal, es importante tener clara la definición del proceso que interviene en el Reclutamiento de Personal, ya que esta es la esencia fundamental que garantiza el proceso de Selección, según Cuervo García et al. (2008), indica que el reclutamiento “es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos”, en ese sentido los resultados que se obtuvieron con los instrumentos de investigación, se pudo evidenciar que existe un gran déficit en los procedimientos que intervienen en este proceso y que por este motivo la unidad no alcanza los objetivos propuestos, porque los medios de comunicación y las fuentes de reclutar no son externas, ya que toda convocatoria de plazas vacantes se queda en el interior del hospital y que son familiares y amigos de los trabajadores que dejan papelería para poder iniciar un proceso de reclutamiento.

Por lo tanto, se logró evidenciar que las personas encargadas de esta unidad no cuentan con herramientas que los guíen para poder alcanzar los objetivos y lograr así mejorar los procesos y procedimientos. Además de esto, se identificó que los individuos que desean laborar en el

hospital no cumplen con los requisitos que se solicitan y que aun así son tomados en cuenta en el proceso de selección.

Durante la etapa de selección según el autor Chiavenato (2007) dice que se realiza la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, tomando en cuenta diversos procedimientos que ayudaran a elegir al más adecuado, los cuales comprende la recopilación de información de los candidatos como la determinación de quién será contratado. En el caso del hospital es importante que las personas encargadas de dicha unidad, tengan claros los pasos que deben seguir en este proceso, porque solo así lograrán guiarse y determinar quién será la persona adecuada para la plaza vacante.

Dado que los procesos de selección son un procedimiento bastante complejo y especializado, además de difíciles y costosos de llevar a cabo dentro de la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal se dejan de realizar porque las personas involucradas desconocen todos los procedimientos que deben hacerse para tener un éxito en la selección.

En el caso de la unidad estudiada esto se queda en un ideal, porque la mayoría de procedimientos no son llevados a cabo por diferentes factores que se enumeran a continuación:

1. Duplicidad de tiempos al realizar el procedimiento de la preselección de personal, ya que al no contar con la papelería completa le dan otra oportunidad al candidato de presentarla, dificultando este proceso, todo por no contar con un reglamento que les ayude a minimizar este tipo de acciones. También se puede decir que obtienen un beneficio porque se reduce el número de candidatos.
2. Test de evaluaciones antiguas, las evaluaciones que se le trasladan a los candidatos son bastante desactualizadas, lo que dificulta en la selección del candidato idóneo, porque al no tener unas evaluaciones que sustenten sus habilidades y destrezas no se puede elegir a un candidato apto para la plaza disponible.
3. Pocas entrevistas realizadas al candidato, esto dificulta el poder elegir a la mejor opción para el perfil, según lo evaluado con los instrumentos se evidenció que no le realizan todas las

entrevistas porque no cuentan con el tiempo necesario y que además de esto no están bien capacitados para poder realizar este tipo de gestión. Según Arias Galicia, indica que “la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de ello se deben realizar como mínimo tres entrevistas que ayuden a tomar determinadas decisiones”.

En cuanto a la diferencia de los procesos que rigen a la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, se pudo evidenciar que no tienen un concepto fundamentado, tienen la noción ya que saben que no es lo mismo pero aun así manifestaron los personajes objeto de investigación que les gustaría tener un aprendizaje más amplio para lograr desempeñar bien su trabajo y no confundir procedimientos de cada proceso.

Con respecto a esta diferencia los autores Werther y Davis (2008), indican que los procesos de reclutamiento y los procesos de selección no son lo mismo, por tal razón realizan la siguiente comparación:

Reclutamiento:

- Búsqueda de candidatos
- Provee candidatos

Selección:

- Comparación entre las cualidades del candidato
- Escoge a los más “adecuados”

Por lo tanto, podemos decir que al evaluar los procesos y procedimientos de la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, se evidenció en el análisis realizado, que éstos son bastante deficientes y necesitan ser mejorados, teniendo como herramienta un manual que les ayude a guiar y administrar los pasos a ejecutar en cada proceso.

Conclusiones

1. Se evaluó que el desconocimiento de los procesos en la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, afecta el buen desempeño de la Sub Dirección de Recursos Humanos del hospital público, porque al desconocerlos no se logra la eficiencia y eficacia de los resultados deseados, dificultando así los objetivos planteados por esta Sub Dirección.
2. La necesidad de implementar y actualizar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la unidad, beneficiará a los trabajadores que ejecutan esta acción ya que seguirán un lineamiento que les ayudará a potencializar los resultados y productos de su trabajo.
3. Una de las funciones de la Sub Dirección de Recursos Humanos, es contar con un adecuado proceso de Reclutamiento de Personal, que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor. Sin embargo, deben ampliar sus fuentes externas para la convocatoria de plazas vacantes, porque sólo así se encontrarán mejores perfiles de candidatos para el puesto de trabajo.
4. Es importante que la Sub Dirección de Recursos Humanos tenga conciencia que al establecer los procesos de Selección de Personal, tendrá muchos beneficios, porque al determinar los procedimientos que se deben seguir maximizará los resultados deseados.
5. Es evidente que las personas que intervienen en la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, no tienen claro cuál es la diferencia de estos dos procesos, sin embargo, es importante aclarar que en el proceso de Reclutamiento se consideran las características, exigencias y análisis del puesto, mientras que en el proceso de Selección intervienen las técnicas de selección, características y calificaciones del candidato para escoger al adecuado.

Propuesta

Manual de procesos de Reclutamiento y Selección de personal de un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala

A continuación se presenta la propuesta de mejora de los procesos de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, la cual va enfocada a implementar un manual que permita maximizar los objetivos que la Sub Dirección de Recursos Humanos del hospital público ha planteado para dicho departamento.

Con el manual, se pretende implementar los procesos administrativos que no están siendo ejecutados dentro de la unidad, ya que este brindará a los involucrados los pasos adecuados que deben seguir para reclutar y seleccionar al personal idóneo para la plaza vacante.

Por lo tanto, la presente herramienta contiene los lineamientos principales, pero su importancia radica en el orden de los procesos y procedimientos que deben utilizar los involucrados.

7.1 Introducción

El presente Manual de Reclutamiento y Selección de personal del hospital público, se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de Reclutamiento y Selección de la Sub Dirección de Recursos Humanos. De la misma forma, este Manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos, donde la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

La importancia de diseñar este Manual, es que garantice la calidad del recurso humano que se integra al hospital, la cual ayudará a que el candidato pueda someterse a un proceso riguroso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cumplir con las especificaciones del puesto al cual está aspirando.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura, o bien en algún otro aspecto que influya en la aplicación del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

7.2 Objetivos

7.2.1 Objetivo General:

Brindar al personal un manual en donde se establezcan los procesos y procedimientos que se deben seguir en la unidad de reclutamiento y selección de personal.

7.2.2 Objetivos Específicos:

- Mejorar el proceso de selección para lograr tener a la persona más adecuada al perfil requerido por el hospital.
- Definir e implementar procesos, normas y políticas en la unidad de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Asegurar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, no importen discriminaciones de ningún tipo.

7.3 Desarrollo de la Propuesta

7.3.1 Principios y Valores

Excelencia en el servicio.

Honradez, lealtad, responsabilidad y ética del personal.

Respeto por el Ser Humano y por su superación.

Compromiso con la función social.

Mejoramiento de procesos.

Respeto y cumplimiento de las leyes y normas.

7.3.2 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal:

- Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda del candidato idóneo.
- Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Recursos Humanos.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores del hospital.
- En caso que el puntaje de la selección resulte empate entre un postulante interno y otro externo, el hospital privilegiará al interno para la inclusión en la plaza disponible.
- Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.
- Todo postulante deberá entregar su currículum y completar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad del hospital.
- Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.

- La decisión final del candidato a incorporar al hospital, será tomada por el Sub Director de Recursos Humanos y por el jefe del área, la cual será documentada por un oficio de confirmación a la Sub Dirección de Recursos Humanos.
- Todo proceso de reclutamiento y selección deberá estar documentado con toda la documentación que interviene en el proceso, debidamente clasificada y archivada en la Sub Dirección de Recursos Humanos.

7.3.3 Aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Las personas que intervienen en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son las siguientes:

- Sub Dirección de Recursos Humanos
- Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal y
- Toda persona que desee laborar en el hospital

7.4 Proceso: Reclutamiento de Personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual el hospital atraer candidatos potencialmente calificados para abastecer su proceso de selección.

Este implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las vacantes a cubrir.

Los tipos de reclutamiento son los siguientes:

- **Reclutamiento interno:** se aplica a las personas que trabajan en la institución que se interesan en el cargo, es decir, a los funcionarios, para promoverlos o transferirlos a otras funciones.
- **Reclutamiento externo:** se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la institución, para que participen en el proceso de selección de personal.

En las fuentes de reclutamiento internas se destacan las siguientes:

- Publicaciones de avisos dentro del hospital (boletines, pasillos, carteleras, sala de control de ingreso y salida, y otros lugares concurridos por el personal objetivo)
- E-mail a las jefaturas de las unidades vacantes.

Entre las fuentes de reclutamiento externas podemos encontrar las siguientes:

- Base de datos
- Contactos personales, recomendaciones de empleados
- Instituciones como: universidades, institutos profesionales, ministerios, etc.
- Anuncios o avisos a través de los medios.
- Internet

7.5 Proceso: Selección de Personal

Selección es el proceso mediante el cual se elige entre la lista de candidatos a la persona que satisface mejor los requisitos exigidos para ocupar el cargo disponible. Por lo tanto, consiste en la comparación entre dos variables, por un lado los requisitos del cargo que debe satisfacerse, y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presenta para disputarlos. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

7.5.1 Perfil del Cargo

El perfil del cargo es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Los requisitos del perfil de cargo incluyen variables tales como educación, experiencia, capacitación, conocimientos, etc. No obstante no deben incluir elementos discriminatorios tales como etnia, raza, edad, sexo, entre otros.

Para obtener la información sobre el perfil del cargo para la vacante solicitada será de vital importancia la participación de la jefatura solicitante, el especialista en selección y otras personas que incidan en el cargo o vacante que puedan aportar con características relevantes para buscar al mejor candidato.

7.5.2 Instrumentos de Selección

Se entiende por instrumentos de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Algunas de las herramientas utilizadas para esta finalidad son las siguientes:

- **Análisis curricular:** entrega información acerca de la historia o recorrido laboral del candidato y por lo tanto, es un elemento que permite tener una primera aproximación a los estudios, formación, cargos ocupados, años de experiencia, duración en los cargos, entre otros. También es un elemento de apoyo para la entrevista, ya que a partir de este se podrá profundizar en aspectos laborales que revisten particular interés para el cargo a cubrir.
- **Pruebas psicológicas:** son administradas por psicólogos quienes están encargados de interpretar e integrar las apreciaciones de la persona en un informe psicolaboral. Se puede distinguir las siguientes pruebas o test:
 - **Test de aptitudes específicas:** estas herramientas miden habilidades particulares, que son más o menos independiente de la inteligencia general. Pueden ser de utilidad cuando el cargo tiene exigencias particulares, como por ejemplo: fluidez verbal, razonamiento lógico, habilidades manuales, entre otras.
 - **Cuestionarios de personalidad:** son pruebas que contienen preguntas sobre el modo de ser, actuar, pensar de una persona. Nos entrega información sobre características de personalidad tales como: introversión, extraversión, control de sus emociones, impulsividad, manejo de la agresión entre otras variables que se evalúan.
 - **Pruebas Proyectivas:** son pruebas especializadas que evalúan aspectos profundos de la personalidad de una persona, y evidencia rasgos normales o patológicos.

- **Pruebas de conocimiento:** ayudan a evaluar y conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo. Estas pruebas deben apuntar a evaluar conocimientos específicos en relación al cargo.

7.5.3 Referencias Laborales:

Entrega la referencia del desempeño del candidato en otros contextos laborales, a continuación alguna sugerencia al momento de pedir referencias:

- Se sugiere pedir autorización de manera explícita al candidato.
- Solicitar referencias laborales exclusivamente a jefaturas directas del candidato, de los trabajos más recientes.
- Se sugiere sea elaborado por el profesional evaluador, esto debido a que entrega información complementaria a todo el proceso de selección.
- Se recomienda solicitar mínimo 3 referencias laborales por cada candidato. (*Ver Anexo No. 2*).

7.5.4 Entrevistas:

La entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final, es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

A continuación se detalla una lista de las entrevistas más frecuentes:

- **Entrevista improvisada o no estructurada:** el entrevistador formula preguntas acerca de diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una conversación común.
- **Entrevista Estructurada:** existe un marco de preguntas determinadas, que se establecen antes de que inicie la entrevista. Son estándar, por lo que todo postulante debe responderlas.

- **Entrevista Mixta:** el seleccionador desarrolla una estrategia compuesta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. Las estructuradas permiten un conocimiento inicial de las características específicas de cada aspirante.
- **Entrevista grupal:** se cita a varios postulantes para que, a medida que se desarrolla la entrevista, vayan dejando de manifiesto su personalidad. Esta técnica de reclutamiento aporta mucha información sobre el potencial de los candidatos y generalmente es dirigida y evaluada por más de un experto.
- **Entrevistas en serie o múltiples:** los postulantes son sometidos a varias mini-entrevistas con diversos entrevistadores, de esta manera cada uno evalúa diferentes aspectos que luego comparten y complementan.

El coordinador de Reclutamiento y Selección de personal deberá realizar una entrevista (*ver Anexo No.3*), la cual tiene una duración de 15 a 20 minutos. El objetivo es explorar antecedentes personales, familiares, laborales y situación económica. La entrevista debe procurar ser lo más detallista posible, enfocándose en los aspectos del historial de la persona, así como en detalles de su entorno social y familiar.

7.5.5 Requisitos para considerar al candidato

- a. Completar solicitud de empleo (*ver Anexo No.4*), esta información de ser revisada durante el proceso de selección para descartar a los candidatos que no cubran los requerimientos del puesto.
- b. Cumplir con el perfil del puesto y presentar la siguiente documentación: Curriculum vitae, fotografía tamaño cédula, carencia de antecedentes penales y policíacos recientes, fotocopia de DPI, licencia de conducir vehículo y/o motocicleta si lo requiere el puesto, dos cartas de recomendación, constancias laborales y fotocopia de diplomas y títulos. (*Ver Anexo No.5*)
- c. Toda persona contratada deberá ser mayor de edad.
- d. Toda persona contratada para desempeñar una función dentro del hospital, deberá firmar un contrato de trabajo que contenga todas las informaciones.

7.6 Procedimientos

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal		
Responsable	No. de Pasos	Actividad
Jefes de Departamento	1	Solicitar personal para plaza vacante por medio de oficio e indica el perfil de puesto al Sub Director de Recursos Humanos.
Sub Director de Recursos Humanos	2	Revisar y trasladar requisición de personal y perfil del puesto al coordinador de Reclutamiento y Selección.
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal		
Responsable	No. de Pasos	Actividad
Coordinador de Reclutamiento y Selección	3	Revisar base de datos, para ver si existen candidatos potenciales al puesto.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	4	De no existir candidatos, se publica vacantes por medio de fuentes internas y externas.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	5	De haber candidatos, el Coordinador de Reclutamiento y Selección de personal, los convoca para llenar solicitud y a realizar entrevista inicial.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	6	Efectuar entrevista inicial, de no calificar el candidato regresa al paso 3.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	7	Si el candidato califica, se coordina entrevista con el jefe del departamento,
Jefe de Departamento	8	Entrevistar al candidato, de no calificar, regresa al

		paso 3
Jefe de Departamento	9	Si el candidato califica, informa al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal para que programe los instrumentos de selección.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	10	Indicar al candidato el día y la hora para realizar los instrumentos de selección.
Asistente de Reclutamiento y Selección	11	Aplicar instrumentos de selección
Asistente de Reclutamiento y Selección	12	Trasladar los resultados de las pruebas al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	13	Revisar los resultados de las pruebas
Coordinador de Reclutamiento y Selección	14	Analizar las pruebas realizadas, si el candidato no aprueba las evaluaciones, regresa al paso 3.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	15	Si el candidato aprueba las evaluaciones, procede a pedir referencias laborales y personales del candidato.

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Responsable	No. de Pasos	Actividad
Coordinador de Reclutamiento y Selección	16	Analizar referencias, si no cumplen con los requerimientos se regresa al paso 3.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	17	Si las referencias son satisfactorias, informa y traslada el expediente al Sub Director de Recursos Humanos.
Sub Director de Recursos Humanos	18	Revisar expediente y trasladar al Coordinador de Reclutamiento y Selección de personal, indicándole la fecha de inicio de labores.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	19	Contactar al candidato, le hace oferta de trabajo y le pide la papelería para completar el expediente, indicándole fecha para iniciar labores.

Candidato	20	Analizar oferta, si no acepta regresa al paso 3
Candidato	21	Aceptar oferta de trabajo, llevar papelería al Coordinador de Reclutamiento y Selección de personal para completar expediente.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	22	Revisar papelería e integrar expediente y trasladar a la Unidad de Contratos
Unidad de Contratos	23	Recibir expediente y elabora contrato
Candidato	24	Firmar contrato
		Fin del proceso

Elaboración propia, noviembre 2013.

7.7 Ejecución

La administración de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal estará a cargo de la Coordinadora y Asistente de la unidad, quienes se encargarán de ejecutar los procedimientos establecidos y de brindar seguimiento para que la implementación de dicho manual sea efectiva y aplicable.

7.8 Presupuesto de la Implementación

Para llevar a cabo la implementación del Manual de procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el hospital, debe difundirse en la Sub Dirección de Recursos Humanos por medio de una capacitación presencial de carácter obligatoria, para dar a conocer la propuesta y los costos en los que se incurrirán.

Para ello se detalla el presupuesto en el siguiente cuadro:

	Q.
Elaboración de Manual	20,000.00
Socialización (refrigerio)	750.00
Impresión de manuales	800.00
Impresión de formatos	400.00
Total	Q. 21,950.00

7.9 Socialización de la Propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de socialización a través de capacitaciones en donde se pueda compartir con claridad los objetivos de la implementación del manual.

Agenda		
Implementación del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal		
Participantes: Personal de la Sub Dirección de Recursos Humanos		
Horario: 8:00 a 10:30		Lugar: Salón de Enfermería
Bienvenida	Facilitador	8:00 – 8:15
Breve introducción a los procesos de reclutamiento y selección	Facilitador	8:15 – 8:30
Refacción y video introductorio de sensibilización al cambio	Todos	8:30 – 8:50
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	8:50 – 9: 15
Presentación de la propuesta	Facilitador	9:15 – 9:45
Preguntas, respuestas, retroalimentación	Todos	9:45 - 10:00
Compromisos	Todos	10:00 – 10:15
Agradecimiento y despedida	Facilitador	10:15 – 10:30

7.9 Resultados esperados

Con la implementación del manual se esperan obtener los siguientes resultados.

- a) Utilizar fuentes externas para recibir papelería de candidatos que logren cumplir con el perfil requerido.
- b) Llevar un orden y control en los procesos de reclutamiento y selección.
- c) Proporcionar a la Sub Dirección de Recursos Humanos y unidad de Reclutamiento herramientas que les ayuden a realizar con eficacia y eficiencia su trabajo.

Referencias Bibliográficas

1. Castillo Aponte, José (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. (2da. Edición). Colombia, Eco Ediciones.
2. Cuervo García, José Álvaro; Vásquez, Camilo José (2008). *Introducción a la administración de empresas*. (6ta. Edición). Madrid, Civitas Ediciones.
3. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ma. Edición). México, McGraw-Hill.
4. Delgado González, Susana; Ventura, Belén Ena (2011). *Recursos humanos: administración y finanzas*. (4ta. Edición). España, Paraninfo.
5. Granjo Aguilar, Jesús (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. España, Netbiblo, S. L.
6. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Edición). México, McGraw-Hill.
7. ISO (2000) – *Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
8. López-Fé y Figueroa, Carlos (2002). *Persona v profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid, TEA Ediciones, S.A.⁴³
9. Pino, María de los Ángeles; Pino, María Luisa; Sánchez, María del Carmen (2008). *Manual de Recursos Humanos*. España, Editorial Editex, S.A.

10. Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Manual Selección de Personal*. España, Editorial Vértice.
11. Rojas, Pedro (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona, Editorial UOC.
12. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala*. Facultad de Humanidades.
13. Werther, William; Davis Keith (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. (6ta. Edición reimpressa). España, McGraw-Hill.

Tesis:

14. Acebedo Barahona, Marcia Carolina (2012). *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por competencias laborales para una empresa de transporte pesado*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas; Universidad de San Carlos de Guatemala.
15. Cáceres Quevedo, Jaime Rodolfo (2010). *Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Empresa Petroservicios, S.A.* Tesis, Facultad de Ciencias Económicas; Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. Rascón Ortigoza, Karla Graciela (2010). *Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el Instituto de la Defensa Pública Penal*. Tesis, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial; Universidad de San Carlos de Guatemala.

E-grafías:

17. High School, AIU. *Andragogy Virtual*. Recuperado 18.07.2013 <http://www.andragogy.org/Cursos/Curso00200/>
18. San Martin, Suarez y Asociados. *Pasos Para una buena selección de personal*. Recuperado: 15.07.2013 <http://www.buenosnegocios.com/notas/108-pasos-una-buena-seleccion-del-personal>

Anexos

Anexo No. 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

Tema: Propuesta de mejora de la administración de procesos de Reclutamiento y Selección de personal de un Hospital Público de la Ciudad de Guatemala

Cuestionario Dirigido a Coordinador y Asistente de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal del Hospital Público

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal que realiza la Sub Dirección de Recursos Humanos al candidato idóneo para optar a un puesto de trabajo, por lo que se le solicita marcar con una X la respuesta que considere necesaria.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la institución: _____ Fecha: _____

1. ¿Por qué medio comunican la disponibilidad de plazas en la institución?

Periódico Cartelera Por un familiar Amigo

2. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que más les es efectiva?

Periódico Cartelera Por un familiar Amigo

3. ¿Los expedientes recibidos cuentan con la papelería completa?

Siempre Nunca A veces

4. ¿Les traslada a los candidatos algún tipo de evaluación relacionada con la plaza?

Pruebas psicométricas Pruebas numéricas Pruebas técnicas

Otros (Explique) _____

5. ¿Cuál es el puntaje para ganar las pruebas realizadas?

50 pts. 60 pts. 70 pts. Más de 70 pts.

6. ¿Cuántas entrevistas le realizan a cada candidato?

Una Dos Ninguna

7. ¿Quién es el responsable de contratar al personal?

Unidad de Reclutamiento y Selección Unidad de Contratos
Sub Director de Recursos Humanos

8. ¿Cuándo lo contrataron por qué medio le entregaron su atribución de trabajo?

Documento impreso Correo electrónico No la recibí

9. ¿Cómo recibe las instrucciones en su puesto de trabajo?

En forma escrita En forma verbal Ninguna

10. ¿Existen manuales dentro de la empresa?

Sí No No sabe

11. ¿Conoce los manuales de la empresa?

Si conoce No conoce No sabe

12. ¿Hace cuánto tiempo recibió una capacitación en relación a su trabajo?

3 meses meses 1 año o más

13. ¿Qué recomendaciones le daría a la actual gestión de la Sub Dirección de Recursos Humanos para mejorar o implementar nuevos procesos en la unidad?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo No. 2

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del solicitante: _____

Nombre de quién informa: _____

Relación con el solicitante: _____

Cuánto tiempo tiene de conocerlo: _____

Cómo lo conoció: _____

Estado civil del candidato: Soltero___ Casado___ Unido___ Viudo___ Divorciado___

Sabe si tiene hijos Si___ No___

¿Sabe si ha trabajado, en alguna oportunidad? Si___ No___

¿Dónde ha trabajado? _____

Tiene algún vicio que conozca Si___ No___

¿Cuál? _____

¿Alguna vez dudó de su honestidad? Si___ No___

¿Por qué? _____

¿Dónde vive? _____

¿Qué cualidades tiene esta persona? _____

Lo recomendaría para trabajar en el hospital Si___ No___

¿Por qué? _____

Observaciones: _____

Nombre _____ Firma: _____

Guatemala, _____ de _____ del 20 _____

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del solicitante: _____

Empresa que informa: _____

Puesto que desempeñó en la empresa: _____

Nombre de quién informa: _____

Puesto de quien informa: _____

Fecha de ingreso a la empresa: _____ Fecha de salida: _____

Motivo de retiro: _____

En su empresa hay sindicato Si ____ No ____

Esta persona estuvo en el sindicato Si ____ No ____

Su trabajo fue: Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

Demostró tener iniciativa ----- Si ____ No ____

Demostró ser puntual ----- Si ____ No ____

Tenía algún vicio----- Si ____ No ____

¿Cuál? _____

¿Tuvo ausencias injustificadas al trabajo? Si ____ No ____

¿Alguna vez dudó de su honestidad? Si ____ No ____

¿Por qué? _____

Mostraba ser líder en su grupo de trabajo Si ____ No ____

¿Qué clase de liderazgo tenía?:(En caso aplique) _____

Lo contrataría de nuevo -----Si ____ No ____

¿Por qué? _____

Lo recomendaría para trabajar en el hospital Si ____ No ____

¿Por qué? _____

Observaciones: _____

Nombre _____ Firma: _____

Guatemala, _____ de _____ del 20____

Anexo No.3

ENTREVISTA AL CANDIDATO	
Aspectos personales:	
Analizar todos los aspectos que ayuden a conocer la vida personal del candidato, tomando en cuenta las siguientes preguntas:	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Con quién y en dónde vive actualmente?2. ¿Cuál es el estado civil de sus padres?3. ¿Cómo se considera Ud. como persona?4. ¿Cuál es el problema más grande con el que se ha enfrentado y cómo lo ha solucionado?5. ¿Qué ha aprendido de sus errores?6. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto y largo plazo?7. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?8. ¿Mencione dos o tres logros que le hayan proporcionado satisfacción?	
Aspectos laborales:	
Investigar lo más relevante relacionado al aspecto laboral, tomar nota de las siguientes preguntas:	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué solicita el puesto?2. ¿Qué otras actividades en las que usted ha participado lo ayudarán a mejorar a realizar este trabajo?3. ¿Por qué dejó el trabajo anterior?4. ¿Qué es lo que más le ha gustado de sus trabajos anteriores?5. ¿Qué es lo menos que le ha gustado de sus trabajos anteriores?6. ¿Por qué cree usted que debo darle este trabajo?7. ¿Qué información adicional podría proporcionarme sobre sus habilidades?8. ¿Qué es lo más importante para usted dentro de su trabajo?9. Mencione dos o tres factores que sean los más importantes en su trabajo.	
Otros aspectos:	
En este apartado pueden surgir comentarios o se puede realizar cualquier tipo de pregunta	

Anexo No. 4

SOLICITUD DE EMPLEO

Sub Dirección de Recursos Humanos

INSTRUCCIONES

Todos los datos aquí anotados serán tratados en forma confidencial. Este formulario debe ser llenado a mano por el solicitante con letra legible de molde; utilizando lapicero azul, sin tachones y uso de corrector. No deje espacios en blanco, coloque líneas si no los utilizará.

FOTO

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos completos:		Apellido de casada:	
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
DPI:		Extendido en:	
Estado civil:		Nacionalidad:	
Dirección actual:		Nit:	
Correo electrónico:		Sexo:	
Teléfono fijo:		Teléfono celular:	
No. Afiliación Igss:		No. Afiliación Intra:	
¿Posee vehículo? Tipo, marca, Modelo		Licencia. Tipo y número	
Medio por el que se entero de la plaza:		Religión	

DATOS FAMILIARES

Datos del los padres			
Nombre y apellido del padre:		Edad:	
Lugar de trabajo:		Ocupación:	
Nombre de la madre:		Edad:	
Lugar de trabajo:		Ocupación:	
Datos del cónyuge			
Nombres y apellidos completos:			
Edad:		Teléfono:	

Lugar de Trabajo:		Puesto:	
Dirección:		Teléfono:	
Hijos			
Nombre	Edad	Escolaridad	Centro de estudios o lugar de trabajo
Hermanos			
Nombre	Edad	Escolaridad	Centro de estudios o lugar de trabajo
Trabaja algún familiar dentro de la institución	Si ____ No ____	Nombre Familiar: _____ Departamento Labora: _____	

- En caso de emergencia avisar a: _____ Teléfono/Celular: _____

EDUCACIÓN

Establecimiento	Grado obtenido y título	Fecha	
Universitaria, Postgrado o maestría			
		De:	A:
Diversificado			
		De:	A:
Básicos			
		De:	A:
Primaria			
		De:	A:

¿Estudia actualmente? _____ ¿Qué Estudia? _____

Establecimiento: _____ Horario: _____

CURSOS

Nombre	Establecimiento	Duración Horas

Otros conocimientos, habilidades o equipos que sepa utilizar: _____

IDIOMAS

Idioma adicional (por favor coloque en las casillas el porcentaje que considera cubrir)			
Idioma	Lee	Escribe	Conversa

EXPERIENCIA LABORAL (empezar por el más reciente)

1.

Nombre de la empresa:			
Actividad a la que se dedica:			
Dirección de la empresa:		Teléfono:	
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Puestos desempeñados:			
Puestos actual:			
Salario inicial:		Salario final:	
Otras prestaciones adicionales a las de ley:			
Nombre del jefe inmediato:		Puesto:	
Motivo de su retiro:			
¿Se puede pedir referencias?:			
¿Porqué?:			

2.

Nombre de la empresa:			
Actividad a la que se dedica:			
Dirección de la empresa:		Teléfono:	
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Puestos desempeñados:			
Puestos actual:			
Salario inicial:		Salario final:	

Otras prestaciones adicionales a las de ley:			
Nombre del jefe inmediato:		Puesto:	
Motivo de su retiro:			
¿Se puede pedir referencias?:			
¿Por qué?:			

INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Vive en casa propia:		Alquila:		De sus padres:	
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?:		¿Tiene deudas? Especifique:			
Recibe otros ingresos que no sean su sueldo:	Sí	No	Monto:		
De dónde procede este ingreso:					

CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto al que aplica:					
Expectativa salarial:					
Tiene limitaciones de horario:					
Especifique:					
Está dispuesto a viajar como parte de su trabajo:		Sí		No	
Fecha en que puede iniciar en la nueva empresa:					

Declaro que la información consignada es veraz y correcta y autorizo al Hospital para que pueda confirmarla. Además autorizo expresamente que distribuyan o comercialicen con datos personales para que proporcionen al Hospital la información concerniente a mi persona según los artículos: 9 numeral 1 y 64 Ley de Acceso a la Información Pública. Si se comprueba que alguno de los datos es falso se anulará automáticamente el proceso de selección.

EL HECHO DE QUE SE RECIBA ESTA PRE-SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUNA OBLIGACIÓN CON CONTRATAR AL SOLICITANTE.

Firma del Solicitante

Fecha

Anexo No. 5

LISTADO DE PAPELERÍA DEL CANDIDATO			
Nombre del Candidato:			
Puesto:			
Fecha de Contratación:			
Cantidad	Nombre del Documento	SI	NO
	Fotocopia de DPI		
	Fotografía tamaño cédula		
	Fotocopia de boleto de ornato		
	Fotocopia de diploma de nivel primario y secundario		
	Fotocopia de título diversificado y universitario		
	Constancias laborales		
	Cartas de recomendación personal		
	Fotocopia del carnet del NIT		
	Fotocopia del carnet del IGSS		
	Fotocopia del carnet del IRTRA		
	Original de Antecedentes penales vigentes		
	Original de Antecedentes policíacos vigentes		
	Fotocopia de licencia de conducir		
	Tarjeta de salud		
	Fotocopia y original de colegiado activo		
	Curriculum Vitae		

Anexo No. 6
TABLA DE MEDICIÓN DE VARIABLES

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos y procedimientos determinados • Poca efectividad en la contratación de personal en el tiempo establecido • El proceso de selección de personal no es eficiente • Base de datos no actualizada 	Administración de Procesos	1. Procesos	<i>¿Cómo afecta a la Sub Dirección de Recursos Humanos de un Hospital Público la falta de procesos en el Reclutamiento y Selección de Personal?</i>	Evaluar cómo afecta a la Sub Dirección de Recursos Humanos de un Hospital Público la falta de procesos en el Reclutamiento y Selección de Personal.	1 Implementar los procesos de la unidad de reclutamiento y selección de personal del hospital público.	1. ¿La unidad cuenta con procesos y procedimientos establecidos? Sí___ No___ 2. ¿Sabe qué es un procedimiento? Sí___ No___ 3. ¿Cuáles son los procesos de la unidad? a. Reclutar b. Seleccionar c. Entrevistar d. Otros_____	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora y asistente de la unidad de reclutamiento y selección de personal del hospital • Sub Director de Recursos Humanos del hospital.
		2. Procesos de Reclutamiento de personal.			2. Implementar los procesos de reclutamiento que realiza la Sub Dirección de Recursos Humanos a los posibles	1. ¿Cuál es la forma de convocar a los nuevos candidatos? a. Anuncios de prensa b. Anuncios internos c. Anuncios externos d. Otro:_____	

<ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen de la Unidad por resultados tardíos • Recepción de papelería no calificada • Instalaciones no adecuadas 		3. Procesos de Selección de personal.			candidatos del puesto de trabajo.	2. ¿Revisan la papelería recibida? Sí___ No__	
		4. Diferencia entre procesos de reclutamiento y procesos de selección de personal.				3. ¿Cada cuánto tiempo actualizan la base de datos?	
						4. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que más les es efectiva?	
					3. Implementar los procesos de selección de personal que efectúa la Sub Dirección de Recursos Humanos al candidato idóneo para optar al puesto de trabajo.	1. ¿Cuántas entrevistas realizan a los candidatos? 1___ 2___ 3 o más___	
						2. ¿Qué tipo de instrumentos utilizan para evaluar?	
						3. ¿Quién es el responsable de contratar?	
						4. ¿Cuál es el punteo para poder ganar las pruebas?	

					<p>4. Aclarar cuál es la diferencia entre procesos de reclutamiento y procesos de selección de personal.</p>	<p>1. ¿El proceso de selección y reclutamiento tienen la misma función? Sí___ No___</p> <p>2. Tiene clara cuál es la función del proceso de selección y reclutamiento: Sí___ No___</p> <p>3. ¿Cuál es la finalidad del proceso de reclutamiento?</p> <p>4. ¿Cuál es la finalidad del proceso de selección de personal?</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo No. 7
TABLA VARIABLE DE SUJETOS

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra: Universo Completo	Instrumentos	Grafico	Instrumentos
Evaluar los procesos que implementa la unidad de reclutamiento y selección de personal del hospital público.	Subdirector de RRHH Coordinadora de la unidad Asistente	3	3	Entrevista (ms) Entrevista (ms) y observación Entrevista (ms) y observación		2
Evaluar los procesos de reclutamiento que realiza la Sub Dirección de Recursos Humanos a los posibles candidatos del puesto de trabajo.	Asistente Coordinadora	2	2	Cuestionario	1 gráfica por pregunta	1
Evaluar los procesos de selección de personal que efectúa la Sub Dirección de Recursos Humanos al candidato idóneo para optar al puesto de trabajo.	Asistente Coordinadora	2	2	Cuestionario	1 gráfica por pregunta	1
Aclarar cuál es la diferencia entre procesos de reclutamiento y procesos de selección de personal.	Subdirector RRHH Coordinadora Asistente	1 1 1	1 1 1	Entrevista (matriz de sentido) Entrevista (matriz de sentido) Entrevista (matriz de sentido)	Una sola tabla	1

Total **5**

Fuente: Elaboración propia agosto, 2013