

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, Camotán Chiquimula, Ubicada en el Barrio el Calvario de la cabecera municipal**  
(Tesis de Licenciatura)

Hugo Fernando Guerra Gutiérrez

Zacapa, Abril 2016

**Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, Camotán Chiquimula, Ubicada en el Barrio el Calvario de la cabecera municipal**  
(Tesis de Licenciatura)

Hugo Fernando Guerra Gutiérrez

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa (**Asesor**)

Licda. Dinora Morales de López, (**Revisor (a)**)

Zacapa, abril 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vice Decano

**Lic. Omar Aldana Portillo**

Coordinador



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0006-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Carlos Guirola De la Rosa, tutor y Licenciada Dinora Morales de López, revisora de la TESIS titulada "Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, Camotán Chiquimula, ubicada en el Barrio El Calvario de la cabecera municipal", Presentado por él (la) estudiante Hugo Fernando Guerra Gutiérrez, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, Camotán Chiquimula Ubicada en el Barrio el Calvario de la cabecera municipal**", realizado por **Hugo Fernando Guerra Gutiérrez**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

[morales.lidia@upana.edu.gt](mailto:morales.lidia@upana.edu.gt)

Guatemala, 09 de diciembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, Camotán Chiquimula, Ubicada en el Barrio el Calvario de la cabecera municipal" realizado por: Hugo Fernando Guerra Gutiérrez, carné No. 201503022 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licenciada Dinora Morales de López

*Dinora Morales de López*  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA  
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
Colegiado No. 18270

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por la sabiduría, fortaleza para poder concluir este trabajo y lograr las metas en esta etapa de mi vida.

### **A Mi Familia**

Por la paciencia y el apoyo incondicional a lo largo de este proyecto, especialmente a mi esposa y a mi hijo por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este proyecto.

### **A Mis Padres**

Un agradecimiento especial por enseñarme el valor de la vida y luchar sin descansar para lograr las metas trazadas en la vida.

### **A Mis Compañeros**

Por esa unión que nos caracterizó a lo largo de nuestro estudio porque fueron una segunda familia brindándonos apoyo y motivación para no desmayar

## Contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del Problema	03
1.3 Justificación	03
1.3.1 Pregunta de investigación	04
1.4 Objetivos	04
1.4.1 Generales	04
1.4.2 Específicos	04
1.5 Alcances y límites	05
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	
2.1 Estado de Arte	06
2.2 Aprovisionamiento de Personal	07
2.3.1 Definición de reclutamiento de personal	09
2.3.2 Fuentes de reclutamiento	10
2.4.1 Definición de selección de personal	11
<b>Capítulo 3:</b>	
<b>Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	15
3.2 Sujetos de la investigación	15
3.3 Instrumentos de investigación	16
3.4 Diseño de la investigación	16
3.5 Cronograma	17

## **Capítulo 4:**

### **Resultados de la investigación**

4.1 Presentación de resultados Gerencia y Coordinación	18
4.2 Presentación de resultados colaboradores	46
4.3 Análisis de resultados	60

## **Capítulo 5:**

### **Propuesta de solución a la problemática**

5.1 Introducción	64
5.2 Justificación	64
5.3 Objetivos de la propuesta	65
5.3.1 Objetivo general	65
5.3.2 Objetivos específicos	65
5.4 Desarrollo de la propuesta	65
5.5 Programa de implementación	66
5.6 Presupuesto de la propuesta	67

Conclusiones	69
--------------	----

Referencias	71
-------------	----

## **Lista de anexos**

Anexo No. 1 Cuestionario estructurado dirigido a Gerencia

Anexo No. 2 Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores

## **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Cuadro de análisis 1	24
Tabla No. 2 Cuadro de análisis 2	33
Tabla No. 3 Cuadro de análisis 3	34
Tabla No. 4 Cuadro de análisis 4	38
Tabla No. 5 Cuadro de análisis 5	40
Tabla No. 6 Cuadro de análisis 6	41
Tabla No. 7 Cuadro de análisis 7	42
Tabla No. 8 Cuadro de análisis 8	43
Tabla No. 9 Cuadro de análisis 9	44
Tabla No. 10 Cuadro de análisis 10	45
Tabla No. 10 Cuadro de análisis 11	58
Tabla No. 10 Cuadro de análisis 12	59

## **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1 Cuenta la Asociación con descriptores de puestos	18
Gráfico No. 2 Los descriptores de puestos se encuentran redactados en un manual específico	19
Gráfico No. 3 Manual actualizado	20
Gráfico No. 4 Perfil definido para cada puesto de trabajo	21
Gráfico No. 5 Elementos que contiene el perfil de puesto de trabajo	22
Gráfico No. 6 Definición de perfil de puesto de trabajo	23
Gráfico No. 7 Fuentes de reclutamiento	25
Gráfico No. 8 Métodos utilizados en el reclutamiento interno	26

Gráfico No. 9 Elementos tomados en cuenta para realizar el reclutamiento interno	27
Gráfico No. 10 Medio utilizado en el reclutamiento externo para la atracción del candidato	28
Gráfico No. 11 Documentos solicitados al inicio del reclutamiento	29
Gráfico No. 12 Preselección del aspirante al puesto	30
Gráfico No. 13 Preseleccionados participantes	31
Gráfico No. 14 Entrevista Inicial	32
Gráfico No. 15 Pruebas idónea	35
Gráfico No. 16 Número de entrevistas en el proceso	36
Gráfico No. 17 Entrevista final o de selección	37
Gráfico No. 18 Explicación al aspirante sobre el puesto de trabajo y su perfil	39
Gráfico No. 19 Descripción del puesto	46
Gráfico No. 20 Descripción del puesto acorde a su cargo	47
Gráfico No. 21 Perfil de puesto	48
Gráfico No. 22 Manual de funciones en la Asociación	49
Gráfico No. 23 Medio de reclutamiento	50
Gráfico No. 24 Documentos solicitados	51
Gráfico No. 25 Entrevista Inicial	52
Gráfico No. 26 Personas que realizan entrevista inicial	53
Gráfico No. 27 Prueba de aptitud	54
Gráfico No. 28 Entrevistas superadas	55
Gráfico No. 29 Entrevistas final	56
Gráfico No. 30 Rol del puesto	57

## **Resumen**

En la actualidad las organizaciones buscan conseguir un buen proceso de atracción de personal que sea competente y garantice el logro de sus metas propuestas. Por eso tratan de atraer personas o individuos y conocer a cerca de ellos para saber si existe candidato con las especificaciones del puesto requerido.

Cabe mencionar que en una organización el proceso de atracción y selección de personal se vuelve complicado, porque se genera alta rotación del personal, desconocimiento de tareas personales, bajo desempeño laboral, insatisfacción del personal, insatisfacción del cliente, incumplimiento de tareas o funciones y pérdida de tiempo en inducción a personal nuevo.

Tomando en cuenta la importancia del proceso de reclutamiento y selección del personal en la elección idónea en las organizaciones, la presente investigación consistió en analizar el proceso actual sobre reclutamiento y selección del personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, la información permitió identificar las mejorar y una buena forma de abordar el proceso de aprovisionamiento de personal actual.

Para efectos de estudio se toma como muestra a tres colaboradores del departamento administrativo y siete colaboradores del área operativa de la asociación. La información se obtuvo por medio de una encuesta dirigida hacia el personal administrativo encargado de reclutar y una encuesta dirigida hacia el personal operativo en la cual se evaluó las actuales etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal, permitiendo conocer que la asociación no tiene un proceso propio de reclutamiento y selección de personal.

## **Introducción**

La idea de las empresas en la actualidad es, que el recurso humano es el activo o bien máspreciado por lo cual se debe mantener siempre con su máximo potencial para alcanzar los logros de las organizaciones.

Gubman, E. (2000) dice “Todas la compañías inteligentes se aseguran de que sus prácticas de contratación obtengan el mejor talento que necesitan”. De tal forma se puede destacar como las distintas organizaciones planean el recurso humano que necesitan.

Cabe mencionar que en una organización el proceso de atracción y selección de personal se vuelve complicado, porque se genera alta rotación del personal, desconocimiento de tareas personales, bajo desempeño laboral, insatisfacción del personal, insatisfacción del cliente, incumplimiento de tareas o funciones y pérdida de tiempo en inducción a personal nuevo.

Tomando en cuenta la importancia del proceso de reclutamiento y selección del personal en la elección idónea en las organizaciones, la presente investigación persigue analizar el proceso actual sobre reclutamiento y selección del personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, información que permitirá identificar y mejorar la forma en el proceso de aprovisionamiento de personal actual.

Además pretende examinar la descripción y especificación de puestos de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, examinar las fuentes de reclutamiento actual dentro de la Asociación, conocer el proceso de reclutamiento actual y conocer los pasos que se aplican actualmente en el proceso de selección de personal.

En el Capítulo I se presenta los Antecedentes, en donde se da a conocer porqué es importante analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

El Capítulo II incluye Estado de Arte y Marco Teórico, tomando como base de estudio fundamentado en conceptos teóricos sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. Del mismo modo se presenta información sobre importancia del aprovisionamiento del personal, análisis del puesto de trabajo, fuentes de reclutamiento, pruebas psicométricas, entre otros, temas que sustentan la investigación que se realizará en dicho ente.

El Capítulo III comprende la Metodología de Investigación, el cual pretende explicar los criterios y procedimientos generales que guiarán el trabajo. Por tal razón se hace referencia de datos relacionados al tipo de investigación, la población sujeto de investigación, fuentes e instrumentos, así como el desarrollo de la investigación a través de un cronograma para implementar tesis.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas “ADICCA”, es una entidad legalmente constituida, privada, social, cultural, educativa, no lucrativa, apolítica y de naturaleza eminente civil y laica. En 1988 inició como Proyecto PAJCO, en 1992 se constituyó como Asociación de Desarrollo y se establecieron los estatutos que indican sus fines y objetivos, los cuales rigen sus acciones hasta hoy. Su nombre actual fue adoptado el 31 de junio del año 1997.

#### 1.1.1 Historia de la empresa

- Misión:

La misión de ADICCA es diseñar, implementar y facilitar proyectos de desarrollo integral, enfocados en la prevención y basados en principios y valores cristianos, éticos y morales; haciéndolo en un ambiente participativo y de respeto, en armonía con la sociedad y la naturaleza, con el fin que las familias de las Comunidades Camotecas se integren a una vida social que les permita alcanzar su máximo potencial.

- Visión:

Ser reconocida como una Asociación humanitaria y profesional, que teme a Dios, que sirve sin distinción de personas y lleva una luz de esperanza a las Comunidades Camotecas, al contribuir a mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

- Principios y Valores:

Los principios y valores de trabajo que asociación ADICCA estará siempre promoviendo serán:

- ✓ Somos cristianos (tememos a Dios)
- ✓ Valoramos a las personas
- ✓ Estamos enfocados en los más pobres
- ✓ Estamos comprometidos
- ✓ Somos honestos

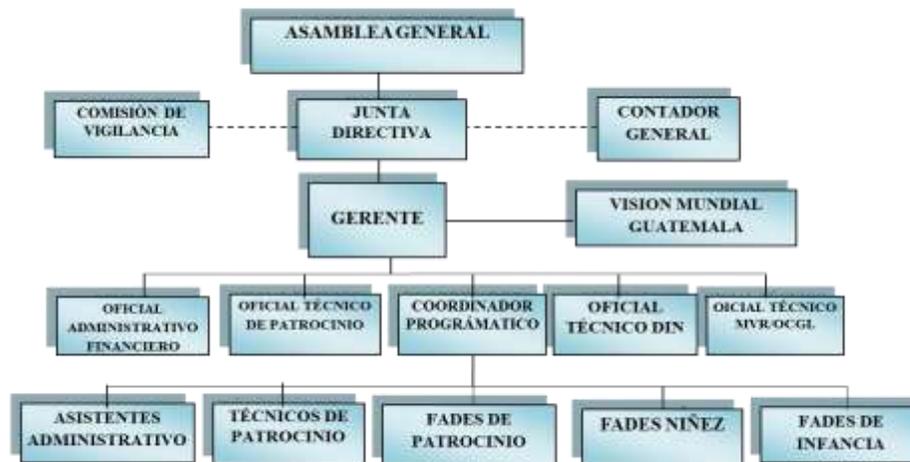
- ✓ Somos responsables
- ✓ Somos respetuosos
- ✓ Somos positivos
- Objetivos

En el cumplimiento de su misión y logros a futuro ADICCA, trata de cumplir los objetivos siguientes:

- ✓ Promover el desarrollo integral de las comunidades del municipio de Camotán.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los habitantes del referido municipio.
- ✓ Promover el desarrollo de actividades de prevención, recuperación y habilitación de la salud.
- ✓ Promover acciones de protección del medio ambiente y de los recursos naturales.
- ✓ Promover y apoyar el mejoramiento de los servicios básicos y de la infraestructura de las comunidades.
- ✓ Apoyar el mejoramiento de la educación formal y no formal de toda la población.
- ✓ Desarrollo de actividades sociales, recreativas, deportivas y culturales.
- ✓ Promover el desarrollo de programas de producción y de comercialización de sus productos, que mejoren la situación económica de las familias de las comunidades.

- Estructura Organizacional

FIGURA NO. 1 Organigrama "ADICCA"



Fuente: elaboración ADICCA.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente las organizaciones muestran mucho interés en el conocimiento y aplicación de procesos de reclutamiento y selección del personal con el objetivo de contar con personal idóneo competente en las metas organizacionales, tomando en cuenta que es un proceso fundamental en la elección y clasificación de candidatos adecuados al puesto que se requiere por lo tanto son piezas fundamentales en los resultados de la empresa.

La Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas “ADICCA” actualmente no conoce un sistema de atracción, contratación, evaluación, retención y desarrollo de personal, lo que genera los siguientes aspectos: alta rotación del personal, desconocimiento de tareas personales, bajo desempeño laboral, insatisfacción del personal, insatisfacción del cliente, incumplimiento de tareas o funciones y pérdida de tiempo en inducción a personal nuevo.

En relación a lo antes descrito cabe mencionar una posible inexistencia de un proceso formal de reclutamiento y selección del personal además la falta de incentivos a los colaboradores, que repercute tanto en una inadecuada inducción y por ende desarrollar un trabajo a medias que no cumpla las expectativas de la organización.

De continuar la organización con los efectos antes descritos se visualiza a futuro alta erogación por costos en contrataciones de personal, usuario insatisfecho por servicio prestado y demandas laborales hacia la empresa, lo cual es desgastante económicamente por la alta rotación de personal ocasionada y la mala atención al usuario que reflejan las competencias de los colaboradores.

Por lo expuesto, es necesario realizar un análisis sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de ADICCA, que permita conocer el funcionamiento y debilidades del mismo.

## 1.3 Justificación

De acuerdo con los razonamiento anteriores sobre los posibles efectos o complicaciones futuras por la posible falta de un sistema de atracción, contratación, evaluación, retención de personal que

podría generar rotación del personal, desconocimiento de tareas personales, bajo desempeño laboral, insatisfacción del personal, insatisfacción del cliente, incumplimiento de tareas o funciones y pérdida de tiempo en inducción a personal nuevo.

Cabe mencionar una posible falta de un proceso formal de reclutamiento y selección del personal además la falta de incentivos a los colaboradores que repercuten de manera negativa en las metas y objetivos de la organización.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Examinar la descripción y especificación de puestos de la Asociación de Desarrollo integral de comunidades Camotecas.
- Examinar las fuentes de reclutamiento actual dentro de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.
- Conocer el proceso de reclutamiento actual dentro de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.
- Conocer los pasos que se aplican actualmente en el proceso de selección de personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.
- Verificar los procedimientos utilizados para el reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

## 1.5 Alcances y límites

### 1.6.1 Alcances

La presente investigación se realizará con los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, permitirá analizar las técnicas actuales de atracción de candidatos potenciales que permitirá a la organización realizar eficientemente el proceso de selección del personal, previo a la contratación, lo cual identificará las capacidades exigidas por la asociación con el propósito de alcanzar los fines y metas por lo cual fue establecida la organización.

### 1.6.2 Límites

#### a) Temporal

La presente investigación se desarrollará del 21 de febrero al 6 de diciembre de 2015, atendiendo las fases de plan.

#### b) Institucional

El análisis consiste en evaluar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, para ello se ha establecido enfatizar en el departamento administrativo y Junta Directiva.

#### c) Personal

En la investigación se abordará a 9 personas del departamento administrativo y 3 integrantes de Junta Directiva de la organización.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Estado de arte**

Con propósito de investigar sobre reclutamiento y selección de personal, se toma como referencia los siguientes estudios realizados con anterioridad:

Mix, M. (2014). En su tesis denominada elaboración de un manual de procesos administrativos para el reclutamiento y selección del personal de la asociación de padres de familia del proyecto angelita 1,700 afiliado a *CHILDFUND*. Tuvo como objetivo, elaborar un manual para que los procesos de reclutamiento y selección de personal sea eficiente al momento de seleccionar al aspirante de la ONG. Concluye mencionando que el proceso de selección de personal que se realiza en la actualidad no se utiliza pruebas modernas que permitan evaluar aspectos de la personalidad y destrezas de un candidato a un puesto. Por lo tanto, se recomienda señalando la importancia de contar con un manual de proceso de reclutamiento y selección del personal.

Según Monterroso, H. (2013). En su tesis proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa. Estableció como objetivo, evaluar el proceso de administración de recursos humanos en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, concluye identificando deficiencia en la aplicación de procesos técnicos e instrumentos administrativos relacionados con la administración de personal y presenta la siguiente propuesta para la gestión del talento humano, que brinda las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Tiene como finalidad, hacer más eficiente el suministro de empleados en la institución objeto de estudio.

Según Díaz, D. (2013). En su tesis evaluación del proceso de atracción, selección y contratación de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas. Define como objetivo general, evaluar el proceso de atracción, selección y contratación de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia. En conclusión se determinó que

no se cuenta con un proceso adecuado de atracción, selección y contratación, lo que dificulta para la empresa contratar a la persona idónea para el puesto. Por lo tanto, recomendó que la gerencia analice, discuta y evalúe el manual de provisión de personal contenido en esta propuesta y tome la decisión de implementarlo en la empresa.

Según Morales, L. (2013). En su tesis presentada Reclutamiento y Selección de Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. Formuló como objetivo, mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. Concluye dando a conocer la necesidad de crear un manual de análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo para mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, y por medio de éste se encontrarán colaboradores con los requisitos mínimos indispensables al puesto requerido.

Martínez, R. (2013). En su tesis Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en la Planta Central de Servicios de Salud en una entidad Gubernamental. Planteó como objetivo general, analizar el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos en la planta central de servicios de salud ubicada en la ciudad de Guatemala, concluye mencionando que los resultados de la investigación evidencian que no se aplican procesos y criterios técnicos para el reclutamiento y selección de personal. Como resultado una propuesta de reclutamiento y selección de personal de la institución servicio de salud en una entidad gubernamental ubicada en la ciudad de Guatemala.

## 2.2. Aprovisionamiento de personal.

Es el abastecimiento de personal idóneo que cada empresa u organización necesita para poder llevar a cabo sus metas establecidas. Sánchez y Mingo (2009) define “El término aprovisionamiento es sinónimo de abastecimiento o suministro que es una de las funciones comunes y básicas de cualquier empresa” (p. 132).

La atracción, selección y contratación es un elemento fundamental por medio del cual se logran los objetivos organizacionales, este proceso involucra aptitudes, habilidades y personalidad de los postulantes a un puesto.

### 2.2.1 Importancia del aprovisionamiento de recursos humanos.

Cuando las empresas asignan recursos para desarrollar su fuerza de trabajo, los beneficios no solo son para los trabajadores. El departamento de recursos humanos ayuda a una organización a desarrollarse mediante la evaluación de las necesidades cambiantes de la organización y el equipamiento de sus trabajadores con las herramientas necesarias. Gubman (2000) menciona “Todas la compañías inteligentes se aseguran de que sus prácticas de contratación obtengan el mejor talento que necesitan” (p.119).

### 2.2.3 Planeación de recursos humanos.

Chiavenato (2009) define “la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura”.

Una organización tiene a bien establecer el aprovisionamiento del personal de forma sistemática, identificando el número de empleados que se necesitan, determinar las competencias del mismo y este proceso lo lleva a cabo el departamento de recursos humanos.

### 2.2.4 Necesidad de recursos humanos.

Este proceso se da en toda empresa cuando se presenta una vacante, por diversas razones y su fin primordial es suplir la necesidad del recurso humano. Como parte del proceso es importante analizar la carga de trabajo que existe en toda organización y poder distribuir dicha carga entre los empleados que actualmente laboran, pero si no se puede redistribuir la carga laboral se procede a requerir la contratación de personal. “Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos” (Chiavenato, 2009, p.150).

### 2.2.5 Requisición del puesto.

Chiavenato, (2009) dice “se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división”. Cada departamento de trabajo a quien le surge la necesidad de contratar personal tiene que notificar al departamento de recursos humanos, dando a conocer el motivo de la requisición, así también especificar el tiempo que desea se contrate el puesto vacante.

### 2.2.6 Análisis de puestos.

Chiavenato (2009) dice “el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado”.

Es importante el análisis del puesto por su fin, debido a que encierra las tareas específicas que cada colaborador tendrá a su cargo dentro de una empresa y poder ocupar el cargo de manera eficiente.

### 2.3.1 Definición de reclutamiento de personal.

Chiavenato (2009) define. “ es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 149).

Puchol (2003) dice “el reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica” (p. 72).

El reclutamiento su objetivo principal es buscar atraer muchos candidatos, con cualidades y competencias a las que requiere el puesto de trabajo y que cumpla con las expectativas de la empresa.

### 2.3.2 Fuentes de reclutamiento.

“Sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades” (Chiavenato, 2009, p.156).

Cuando hablamos de fuentes de reclutamiento, estos son algunos sitios para poder encontrar ese personal idóneo que la empresa requiere.

#### a) Reclutamiento interno

Chiavenato 2009 dice “es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.” Cabe mencionar que se da cuando determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo por medio de la promoción de sus empleados. Con este proceso se reduce el periodo de inducción lo cual es favorable para la organización debido a la erogación de dinero invertido en el proceso y una fuente de motivación para el empleado que actualmente está en la organización permitiéndole escalar en su posición actual.

#### b) Reclutamiento externo

Chiavenato 2009 dice “el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”. En este tipo de reclutamiento se atraen postulantes de otras organizaciones por la carencia del personal idóneo dentro de la misma organización.

### 2.3.3 Fuentes de información sobre el candidato

#### a) Solicitud de empleo.

Wayne Mondy.R. y Robert.N. (2005) afirma, “solicitud de empleo es un medio para reunir con rapidez datos verificables y por consiguiente bastante exactos del historial del candidato”. (p.160)

Se refiere a un formato en el que un candidato facilita datos que pueden ser importantes para tomar una decisión acertada en el proceso.

#### b) Exámenes de selección

Chiavenato (2009) expresa “la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados”.

### 2.4.1 Definición de selección de personal.

Chiavenato (2009) dice “hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Robbins (2010) expone “La selección tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados” (p. 212).

La selección de recursos humano tiene como fin como la palabra lo dice seleccionar al mejor postulantes según las especificaciones del puesto y la requisición de la empresa para cumplir con sus metas establecidas.

## 2.4.2 Bases del proceso selectivo

Chiavenato (2009) afirma “el punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos” (p.169).

En este proceso se analiza los datos obtenidos de los candidatos seleccionados para medir el grado de validez en comparación a las especificaciones del puesto,

## 2.4.3 Etapas de la selección de personal

- Entrevista preliminar

Wayne Mondy.R. y Robert (2005) dice “Con frecuencia el propósito de selección comienza con una entrevista preliminar, el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen con los requisitos del puesto. En esta etapa el entrevistado hace algunas preguntas directas”. (p. 166).

En esta etapa el entrevistador brinda información de la oferta de trabajo, así también da a conocer características de la organización en la cual el postulante desea laborar.

- Pruebas psicométricas.

Gan F. y Berbel G. (2007) La prueba psicométrica, uno de los predictores junto a currículum u hoja de vida más empleados, pueden clasificarse en diversos tipos o clases: de inteligencia, de aptitudes específicas y generales de personalidad, etc. (p.218)

- Test de Personalidad.

Chiavenato (2009) dice “test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos)”.

Estos test son los que normalmente conocemos como psicodiagnósticos, las empresas actualmente los utilizan para conocer diferentes ámbitos y reacciones que puedan perjudicar o bien dar un valor agregado a la empresa.

- **Entrevista de análisis**

Llanos (2005) afirma “uno de los elementos centrales del proceso de selección, puede llevarse a cabo en dos secciones (el seleccionador deberá acordar con el candidato la fecha para su realización)”. (p.60)

- **Entrevista final.**

“Es posible que una vez cumplido los objetivos de la entrevista de análisis, se concluya que existe dos o tres candidatos (El número puede variar dependiendo el puesto) adecuados para ocupar la vacante. A efecto de tomar la decisión final se le canalizará para una última entrevista, la entrevista de visto bueno, con el futuro jefe inmediato, quien evaluará específicamente los conocimientos, habilidades y experiencia, además de establecer contacto personal, con el propósito de resolver la elección entre los solicitantes”. (Llanos, 2005, p.60-61)

- **Examen médico.**

Después de hechos los ofrecimientos y cuando la persona ha sido contratada el siguiente paso del proceso de selección suele ser un examen médico. Los exámenes médicos antes del empleo se requieren hacer por cinco razones básicas. Se usaría para determinar si el solicitante tiene las calificaciones físicas requeridas para el puesto y para saber si tiene algunas limitaciones clínicas que se deben tomar en cuenta al colocar al solicitante.(Dessler, 2001, p. 201)

Cabe mencionar que el examen médico de admisión reviste el grado de productividad de un empleado a contratar o bien el nivel de ausencia por determinada enfermedad que padece.

- **Decisión de selección.**

Wayne Mondy.R. y Robert.N (2005) dice “una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalista de un proceso de selección. En este momento, la responsabilidad recae en el gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación”. (p.192)

Con un proceso bien estructurado como se ha explicado a lo largo del proceso y las diferentes fases las organizaciones tienen la oportunidad de tomar una buena decisión en la contratación del recurso humano idóneo que se necesita.

La Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas busca contar con personal calificado y que cumpla con los objetivos de la organización. Realizando un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, se minimiza tiempo, recursos financieros, se cuenta con el personal idóneo al puesto y sobre todo lograr un trabajo satisfactorio

- **Notificación al Candidato.**

Wayne Mondy.R. y Robert.N (2005) dice “la gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de elección, tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas”. (p. 193)

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de carácter descriptiva. Según Sampieri (2006). Dice que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. La presente investigación busca medir el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplique en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, posteriormente realizar cambios en el proceso que respondan a los objetivos y metas de la organización.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

##### **3.2.1 Personas**

En la presente investigación se recolecta información primaria con los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, siendo las siguientes:

Gerente de Clúster	1
Coordinador Programático	1
Asistente Administrativo	1
Técnico en Salud	1
Educador	1
Facilitadores de desarrollo	4

##### **3.2.2 Unidad de Análisis**

La presente investigación se realizará en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, y será objeto de análisis: manual de descripción de puestos.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Entrevista Dirigida No.1 a gerencia de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, la cual consta de 19 preguntas cerradas y 9 preguntas abiertas, y entrevista dirigida No. 2 enfocada a personal de la Asociación que consta de 12 preguntas cerradas y 2 abiertas con el objetivo de recolectar información sobre el proceso actual de reclutamiento y selección de personal ver anexo No.1 y anexo No. 2.

### 3.4 Diseño de la investigación

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades las cuales orientan el proceso:

- Elegir la empresa que se estudiará
- Desarrollar la evaluación preliminar de la Asociación para la familiarización correspondiente
- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la Asociación.
- Elaboración del cuadro de sistematización del problema
- Definir el tema de investigación
- Desarrollar el marco contextual donde se desarrollará la investigación
- Elaboración del marco conceptual que soportarán la investigación
- Establecimiento de la metodología a seguir para realizar la investigación
- Determinar los sujetos objeto de estudio así como sus unidades de análisis
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos
- Presentar plan de investigación
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación
- Corregir los instrumentos de investigación
- Ejecutar la Investigación de campo
- Tabular e interpretar los datos obtenidos
- Discutir y analizar los resultados obtenidos
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada

- Presentación del proyecto de investigación final

### 3.5 Cronograma

#### Cronograma de actividades de investigación

**Nombre del Tema: Análisis de proceso de reclutamiento y selección del personal en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.**

**Del 30 de Mayo al 05 de diciembre de 2015**

No.	ACTIVIDAD	SEMANAS																										
		TESIS II													TESIS III													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	Corrección al proyecto de investigación	■	■																									
2	Prueba piloto y validación de instrumentos			■	■																							
3	Investigación de campo					■	■																					
4	Tabulación e interpretación de datos							■																				
5	Discusión y análisis de resultados									■	■																	
6	Conclusiones											■	■															
7	Entrega de proyecto de Tesis II													■	■													
9	Corrección y ampliación de actividades tesis II														■	■	■											
10	Propuesta de solución a problemática actual																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Primera revisión de tesis III																									■		
12	Segunda Revisión de tesis III																										■	
13	Entrega de informe final																											■

Fuente: elaboración propia.

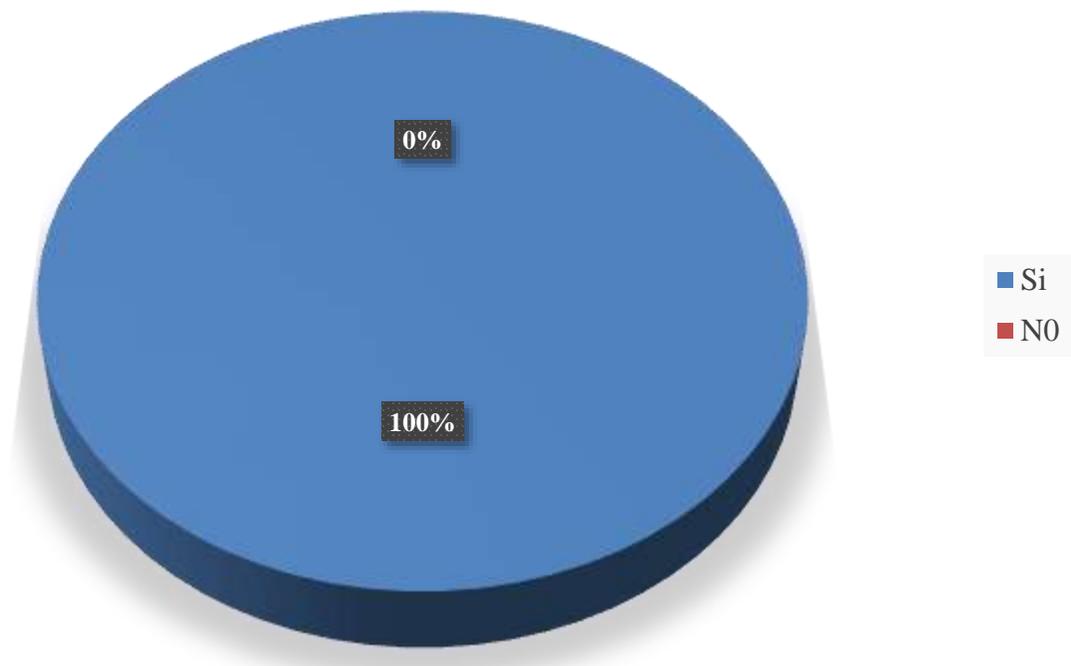
## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Presentación de resultados

Presentación de resultados de entrevista dirigida a Gerente y Coordinador Programático.

**Gráfica # 1**  
**Cuenta la asociación con descriptores de puestos**

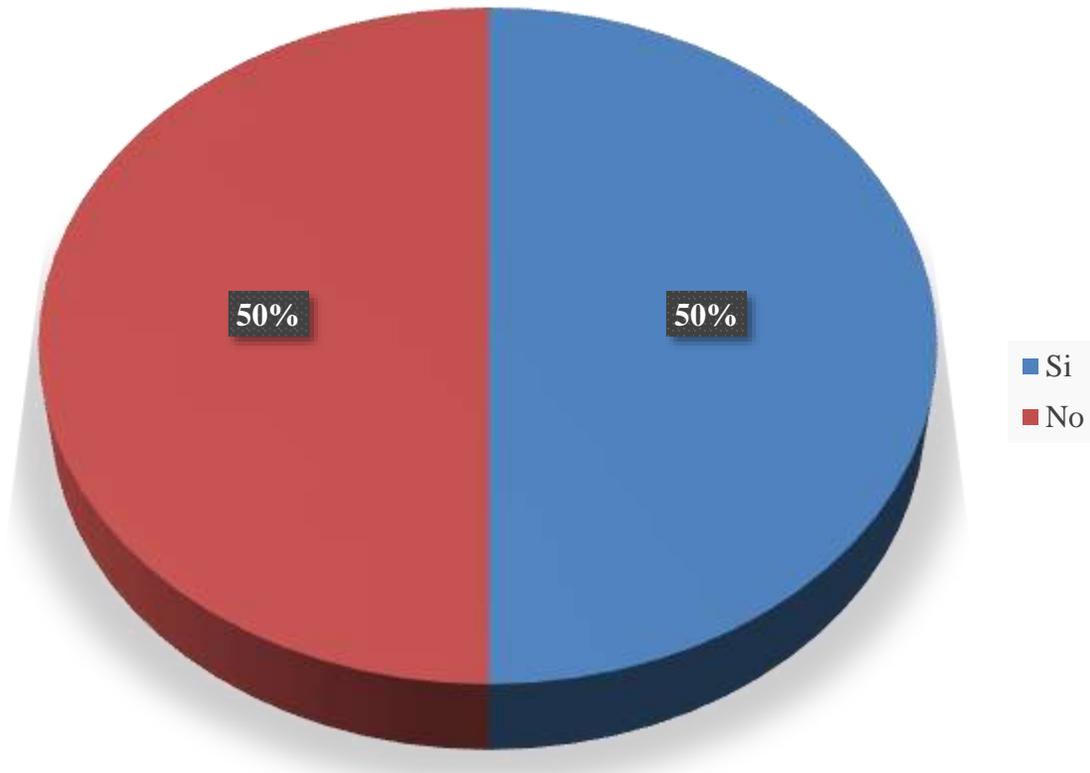


**Fuente:** elaboración propia

El personal encuestado afirma que la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas cuenta con descriptores de puestos proporcionándole a cada empleado contratado para que conozca sus funciones y poder desempeñarse de la mejor manera, así alcanzar los objetivos de la organización por medio de personal idóneo al puesto requerido.

**Gráfica # 2**

**Los descriptores de puestos se encuentran redactados en un manual específico**

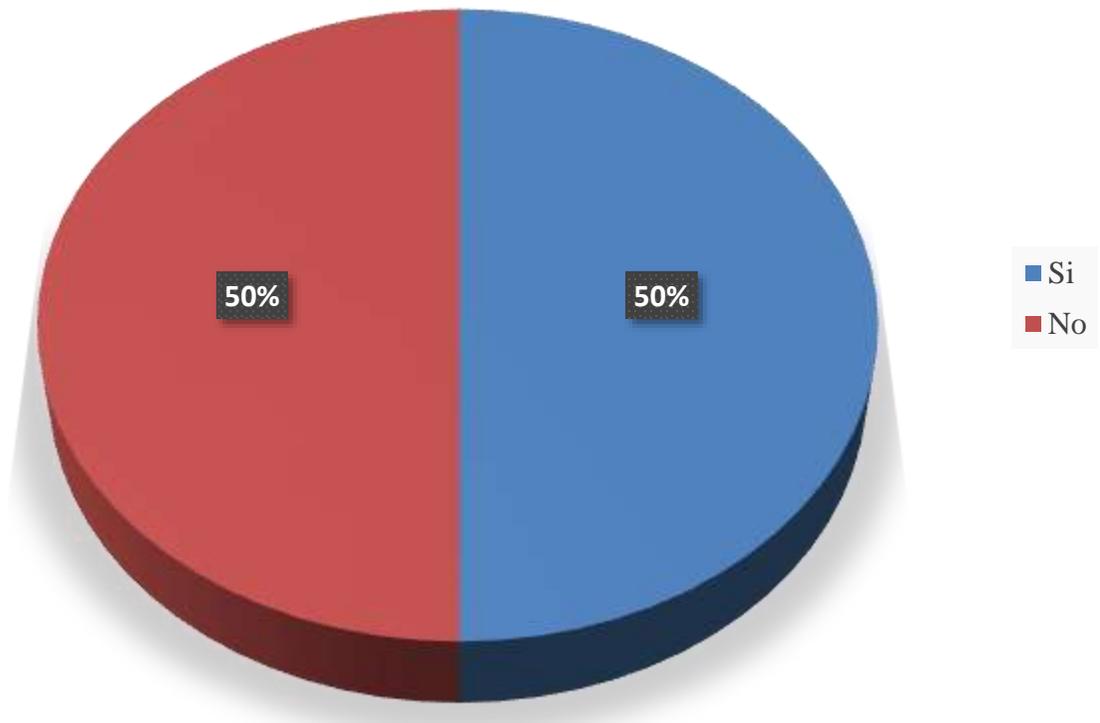


**Fuente:** elaboración propia

Con respecto a establecer si los descriptores de puestos están redactados en un manual, el gerente de la organización indica la existencia de un manual de funciones para cada posición y la coordinadora programática indica que no existe un manual de funciones y afirma que lo que sí existe son descriptores de puestos que los proporciona la oficina donante cuando existen plazas vacantes. Lo anterior comprende la existencia de descriptores de puestos los cuales no se ven realizados en un instrumento administrativo como por ejemplo un manual de reclutamiento y selección del puesto.

### Gráfica # 3

#### Manual actualizado

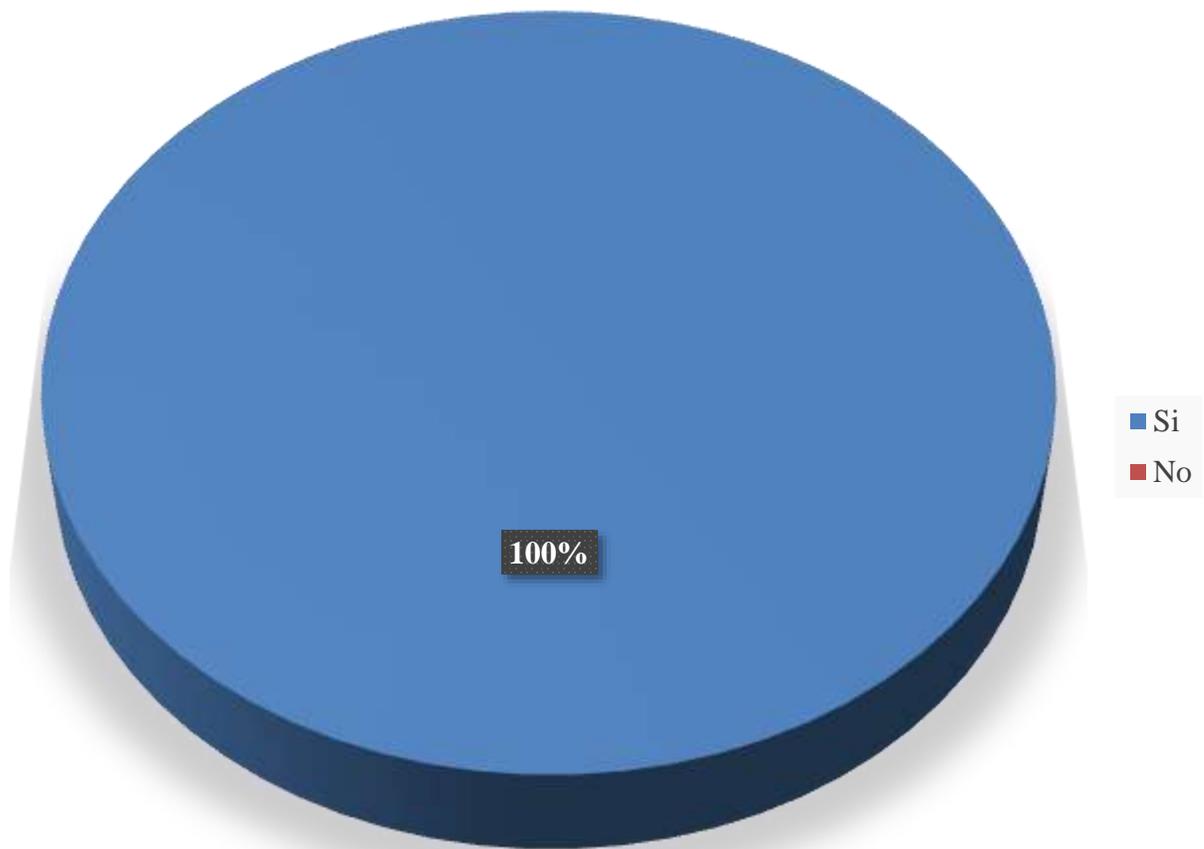


**Fuente:** elaboración propia

El gerente afirma que el manual de funciones esta actualizado sin embargo la coordinadora programática indican que no existe actualización de un manual. De lo expuesto se entiende que no existe actualización de manual porque no se puede verificar la existencia de alguno, sin embargo si se pueden verificar los descriptores de puestos que envía la oficina donante cuando se apertura una plaza vacante.

#### Gráfica # 4

##### Perfil definido para cada puesto de trabajo

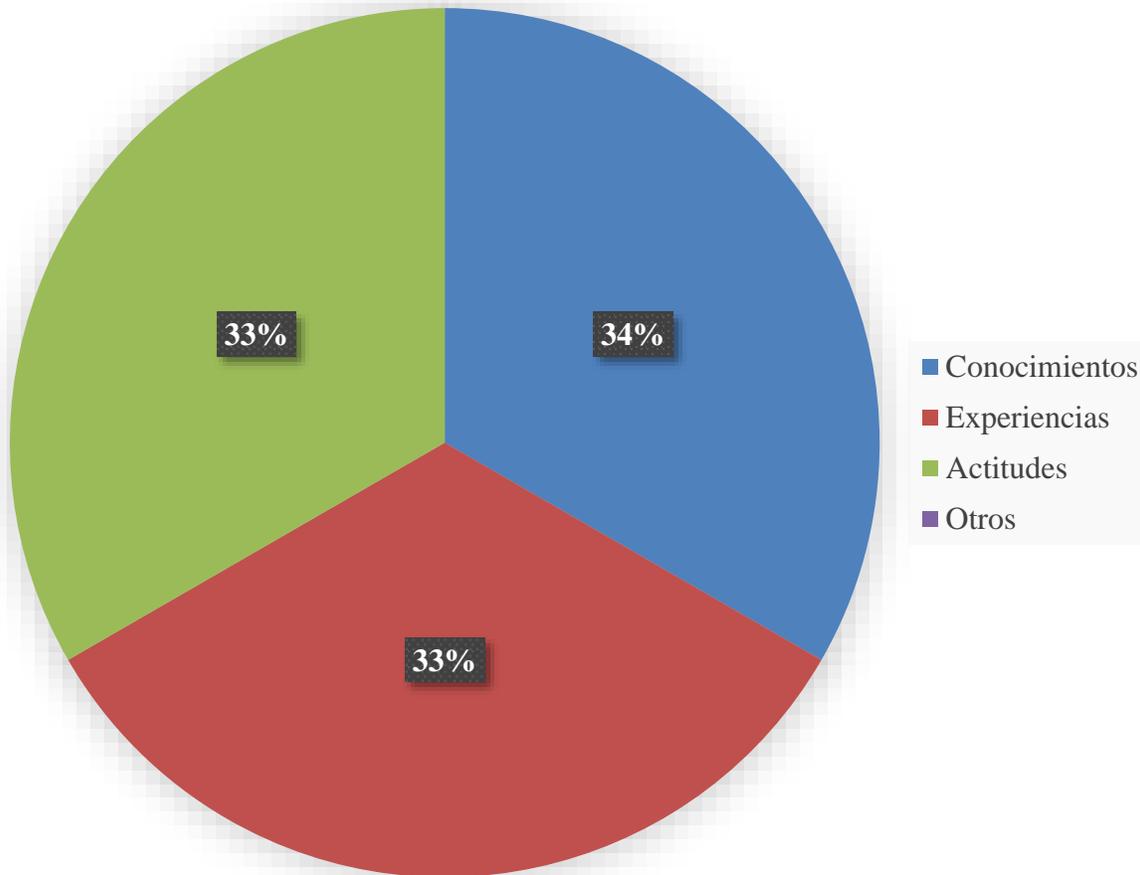


**Fuente:** elaboración propia

Tanto el Gerente como el Coordinador Programático, afirman que la Asociación cuenta con un perfil definido para cada puesto de trabajo, el cual se le proporciona a cada colaborador al momento de ser contratado. Pero con la salvedad que estos perfiles no son elaborados por la asociación derivado de la existencia de convenios que establecen la contratación de personal la realiza oficina donante, lo cual quita la posibilidad de elegir personal de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Asociación.

**Gráfica # 5**

**Elementos que contiene el perfil de puesto de trabajo**

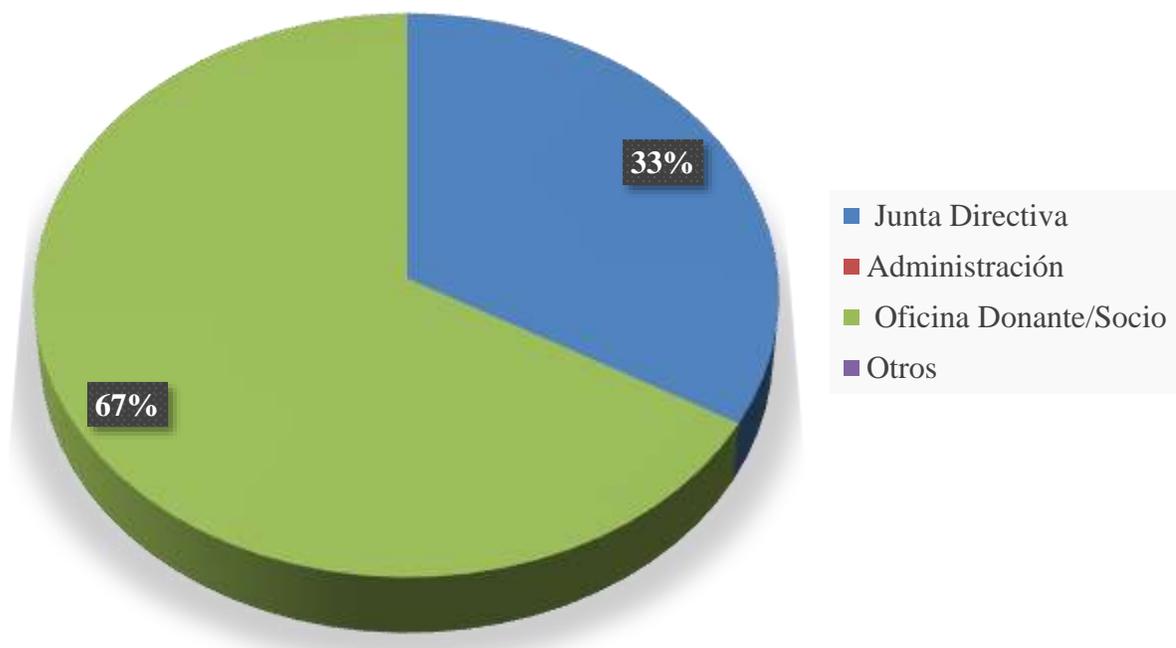


**Fuente:** elaboración propia

Tanto el Gerente como el Coordinador Programático, opinan sobre los elementos que contiene el perfil puesto y se fracciona de la siguiente manera: conocimientos, experiencia, actitudes esto con el objetivo de garantizar una contratación idónea al puesto de trabajo. Pero cabe mencionar que la idoneidad del puesto está enfocado a lo que la oficina donante necesita para cubrir sus metas y objetivos dejando sin efecto las necesidades propias de la Asociación para cumplir sus metas y objetivos desde el punto de vista local o comunitario.

## Gráfica # 6

### Definición del perfil de puesto de trabajo



**Fuente:** elaboración propia

Los encuestados, indican que el perfil del puesto lo define la oficina Donante en este caso *World Vision* Guatemala, aunque Junta Directiva podría opinar en algunas características del perfil al puesto sin embargo quien tiene la última palabra es la oficina donante o socio.

### Cuadro de análisis # 1

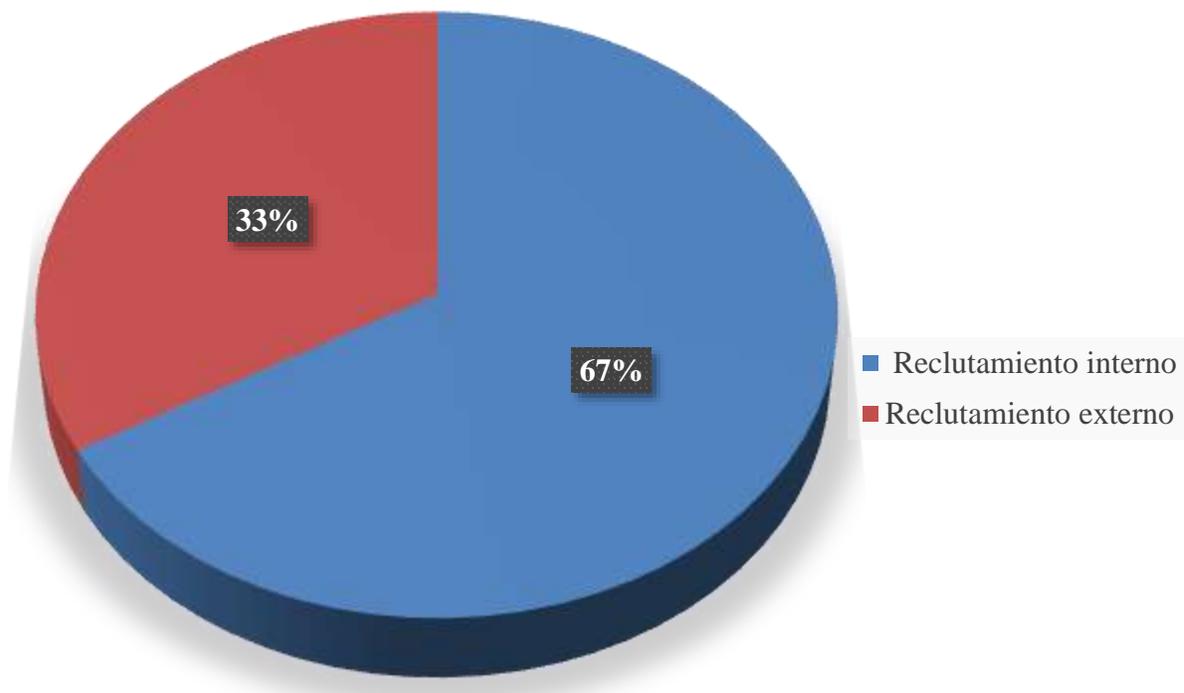
No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
7	¿Quién es el encargado de realizar los requerimientos de recursos humanos dentro de la Asociación?	El Departamento de Gestión Humana de <i>World Vision</i> Guatemala	Personal Administrativo Financiero parte de <i>World Vision</i>

**Fuente:** elaboración propia

Relacionado al requerimiento del talento humano en la Asociación es notable la respuesta de los encuestados aunque su expresión es diferente llevan al mismo resultado, lo hace el departamento de recursos humanos de oficina donante. También se puede mencionar que la oficina donante ha contratado personal que realiza la gestión del requerimiento del personal a nivel local, cuando existe una vacante, o bien se tenga que cubrir un puesto por interinato en los casos de maternidad, pero también resalta que la Asociación queda excluida del proceso. Por tal razón la junta directiva como ente superior de la organización debería incluir dentro de su convenio con la oficina donante ser parte influyente dentro de los procesos de reclutamiento y selección del puesto, pues estar inmerso en estos procesos llevaría a mejorar el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

**Gráfica # 7**

**Fuentes de Reclutamiento**

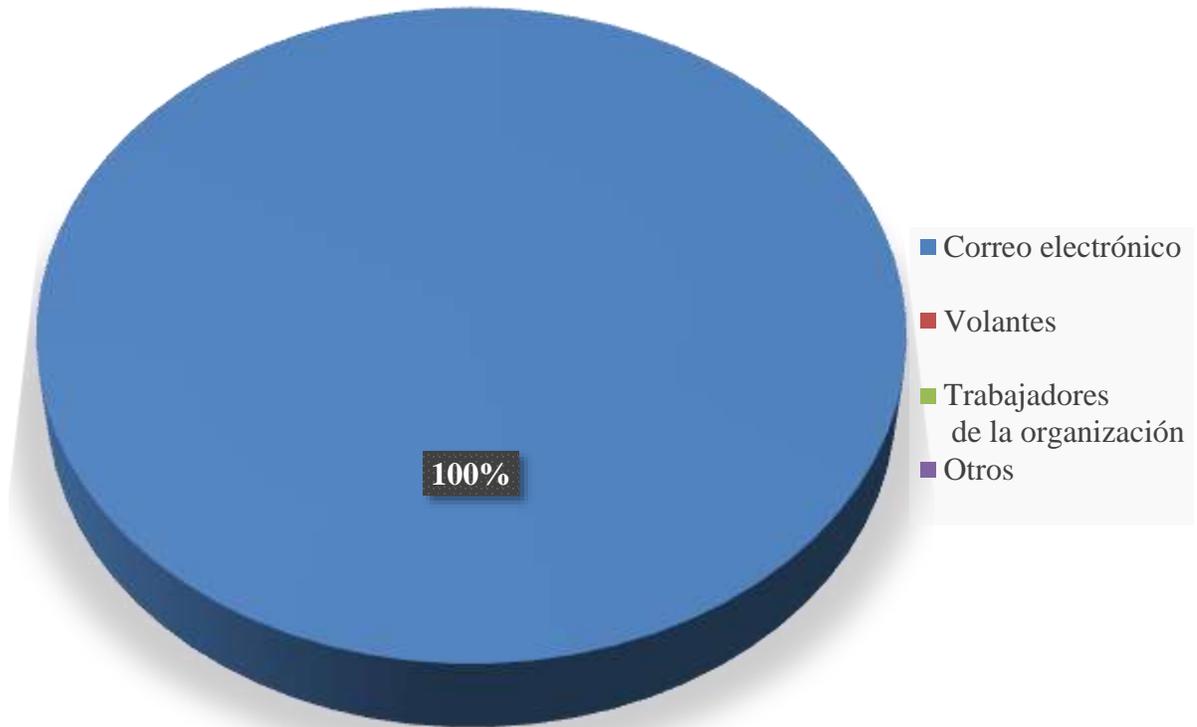


**Fuente:** elaboración propia

Los encuestados, indican que la fuente utilizada para atraer al candidato idóneo para la Asociación se hace a través del reclutamiento interno por consiguiente indican que también se hace de manera externa cuando se agota la primera fuente, este procedimiento se da porque la organización busca la manera de incentivar al empleado dándole la oportunidad de aplicar a vacantes que para los empleados de forma interna significa un ascenso en la organización; si no se tiene personal con las cualidades al perfil entonces se da la convocatoria a la vacante de forma externa. Estos procesos son propios de la oficina donante, y la asociación carece de estos procesos lo cual hace que se someta a los procesos de sus donantes.

## Gráfica # 8

### Métodos utilizados en el reclutamiento interno

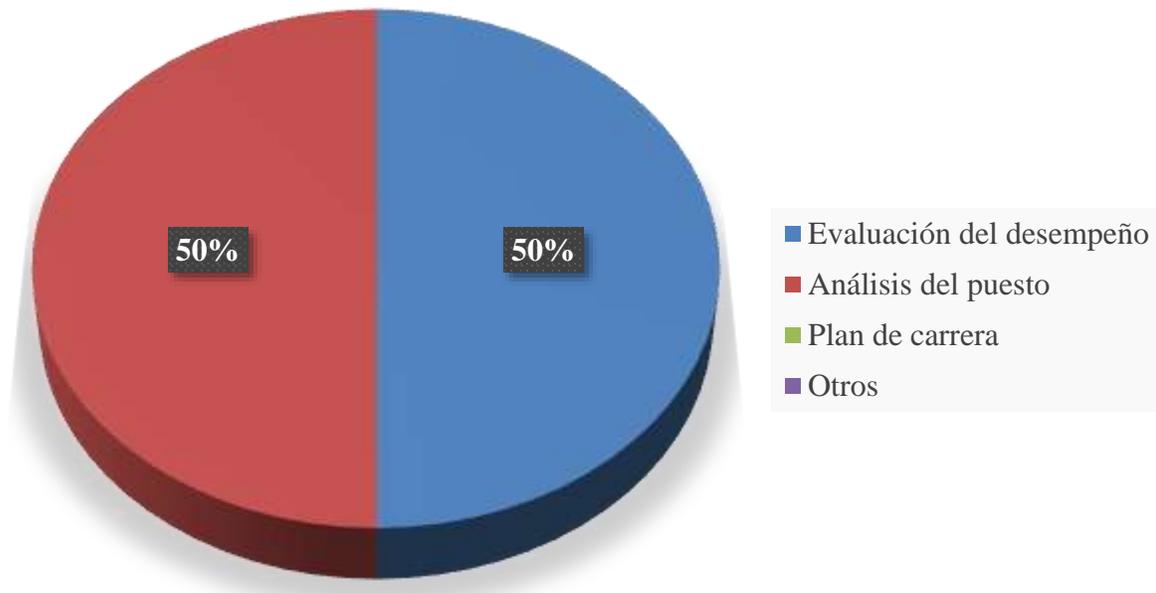


**Fuente:** elaboración propia

Los encuestados, indican que el reclutamiento interno fluye por medio de correo electrónico, el cual la oficina donante notifica al gerente de oportunidad de plaza vacante y cubrirla internamente incentivando al personal contratado. Esto se hace bajo el lineamiento de Gente y Cultura pero que no se conoce una herramienta administrativa donde se encuentre normado éste proceso.

### Gráfica # 9

#### Elementos que se toman en cuenta para realizar el reclutamiento interno

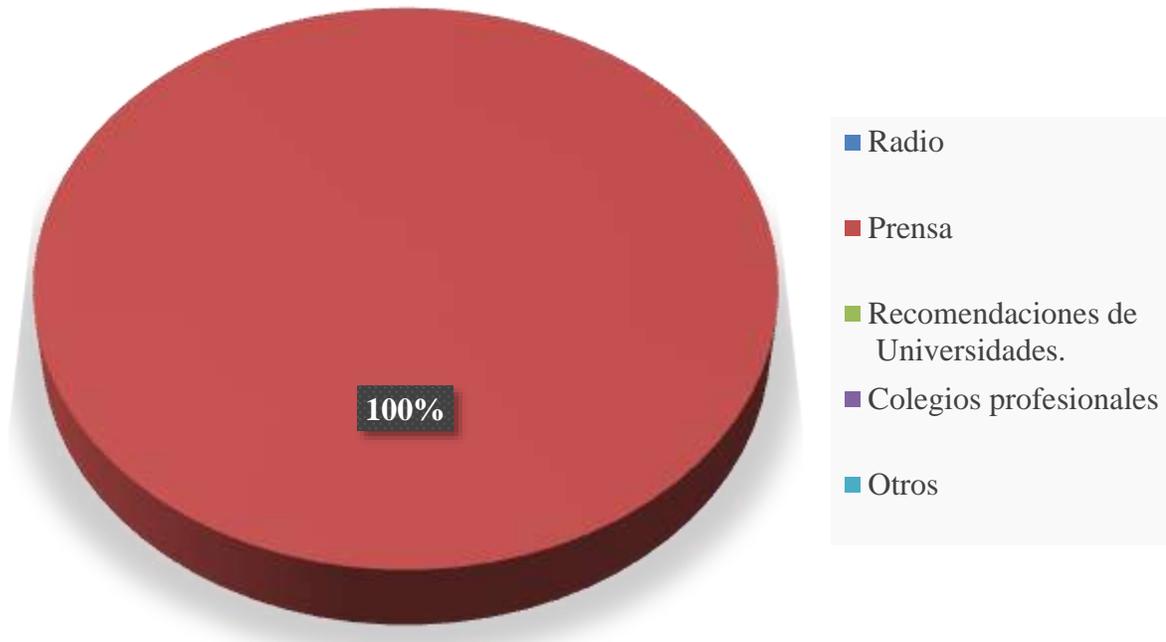


**Fuente:** elaboración propia

La Gerente, indica que los elementos que se toman en cuenta para realizar el reclutamiento interno es: el análisis del puesto, la Coordinadora programática indica que la evaluación del desempeño. Esto se da cuando se desarrolla el reclutamiento interno, de lo cual se hace un análisis al perfil de cada puesto para medir la idoneidad de cada colaborador al puesto requerido, también para que los colaboradores dentro de la organización sean tomados en cuenta depende del resultado en la evaluación del desempeño lo cual garantiza en parte las aptitudes y actitudes de cada colaborador en función de las metas de la organización.

**Gráfica # 10**

**Medio utilizado en el reclutamiento externo para la atracción del candidato**

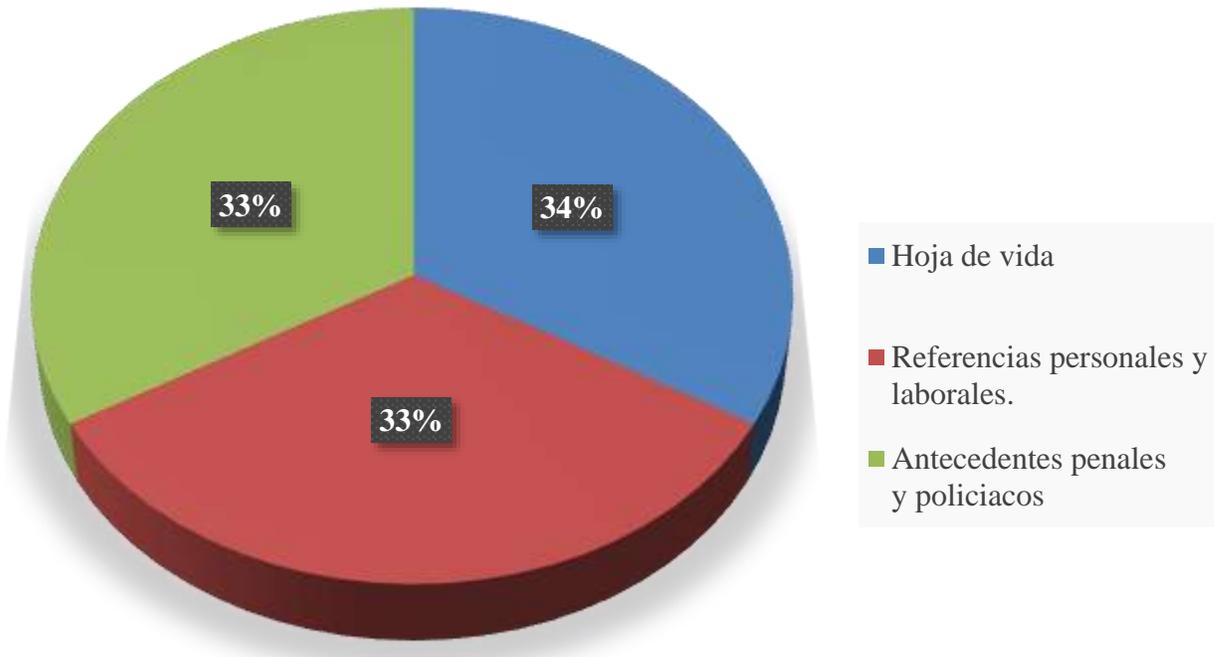


**Fuente:** elaboración propia

Tanto el Gerente como el Coordinador programático, dicen que el medio de reclutamiento externo que utiliza la Organización para atraer a los candidatos al puesto es prensa nacional, y la oficina donante se encarga de publicar el puesto vacante a nivel nacional haciendo referencia a la oficina o lugar que requiere el personal. Como se puede evidenciar estos procesos reflejan que la Asociación no cuenta con un método propio de atracción de personal.

**Gráfica # 11**

**Documentos solicitados al inicio del reclutamiento**

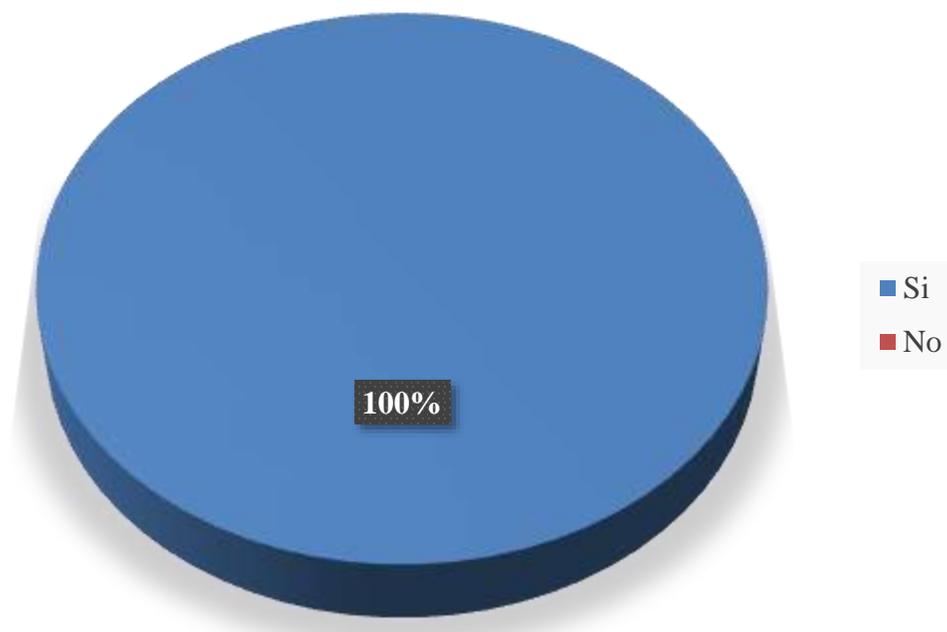


**Fuente:** elaboración propia

Los encuestados, añaden que los documentos solicitados al inicio del proceso de reclutamientos son: hoja de vida, referencias personales y laborales y antecedentes penales y policíacos. Estos requisitos de presentación de documentos los acuerda la oficina nacional de *World Vision Guatemala*, y se ha hecho según lo pactado en los convenios, lo cual hace que la Asociación adopte estos requisitos en el proceso de reclutamiento.

**Gráfica # 12**

**Preselección del aspirante al puesto**

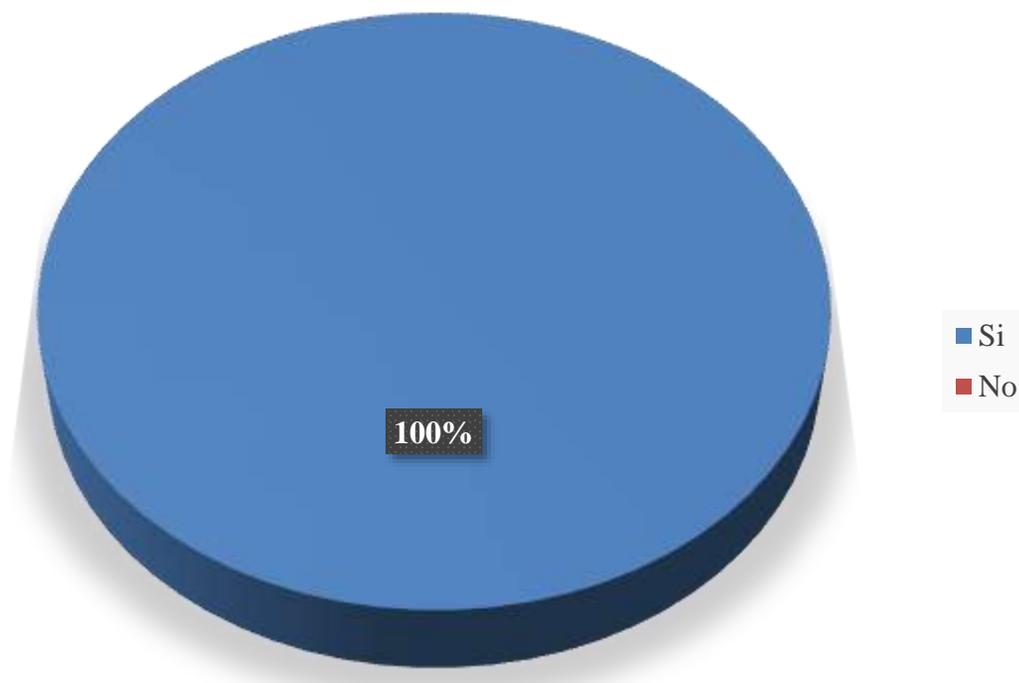


**Fuente:** elaboración propia

La totalidad de encuestados, afirman previo a realizar el proceso de selección de personal se hace una preselección de aspirante en la Asociación, por medio de una revisión de expedientes para clasificarlos de acuerdo a los requisitos que amerita el puesto.

**Gráfica # 13**

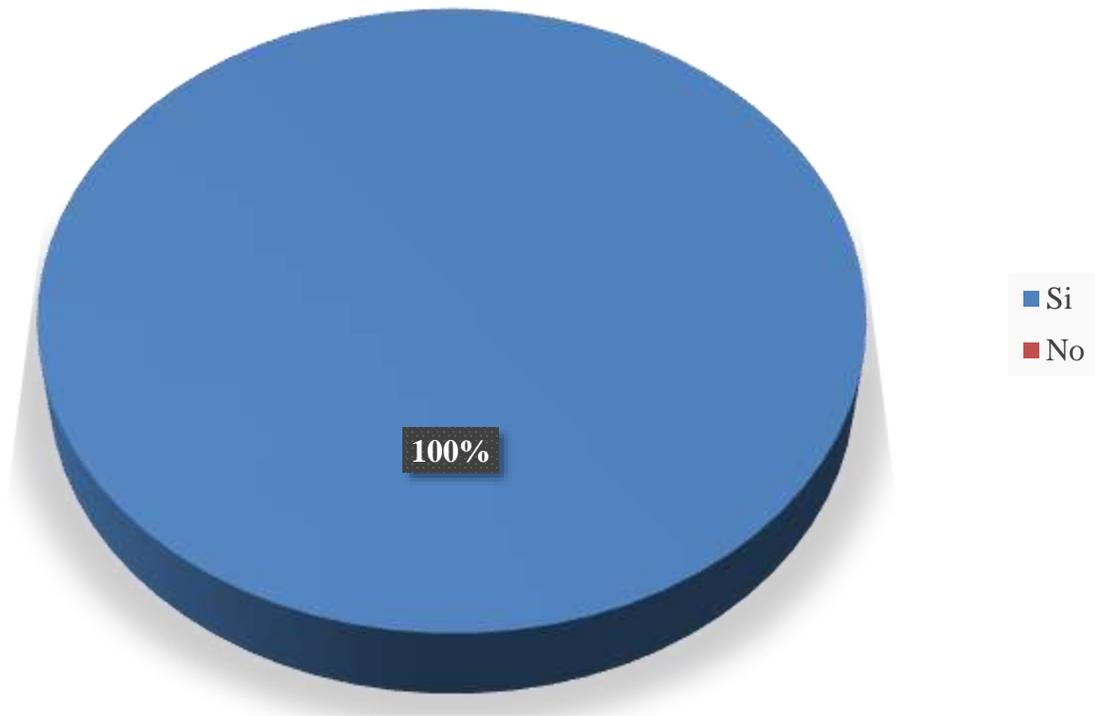
**Preseleccionados participantes**



**Fuente:** elaboración propia

La totalidad de encuestados, indican que en el proceso de selección participan únicamente los que fueron preseleccionados en la etapa de reclutamiento, como los encuestados lo indican previo a una selección de expedientes tomando en cuenta el perfil del puesto vacante.

**Gráfica # 14**  
**Entrevista inicial**



**Fuente:** elaboración propia

En su totalidad los encuestados, indican que en la Asociación realiza entrevista inicial, con ello visualizar las actitudes y aptitudes que el aspirante tiene. Y los encargados de realizar esta entrevista es el personal de gerencia.

**Cuadro de análisis # 2**

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
16	¿Qué aspectos contempla la entrevista inicial?	Experiencia, competencias, desenvolvimiento, técnicas de expresión, presentación, autocontrol.	Experiencia laboral, habilidades y competencias.

**Fuente:** elaboración propia

Según cuadro de análisis el gerente indica que los aspectos que contempla la entrevista inicial se basa en experiencia, competencias, desenvolvimiento, expresión, presentación y autocontrol, y la coordinadora indica que es experiencia laboral, habilidades y competencias. Sin embargo como se ha venido mencionando estos aspectos que son tomados en cuenta en la entrevista inicial son parte de los requisitos establecidos por el departamento de recursos humanos de la oficina donante en este caso *World Vision* Guatemala.

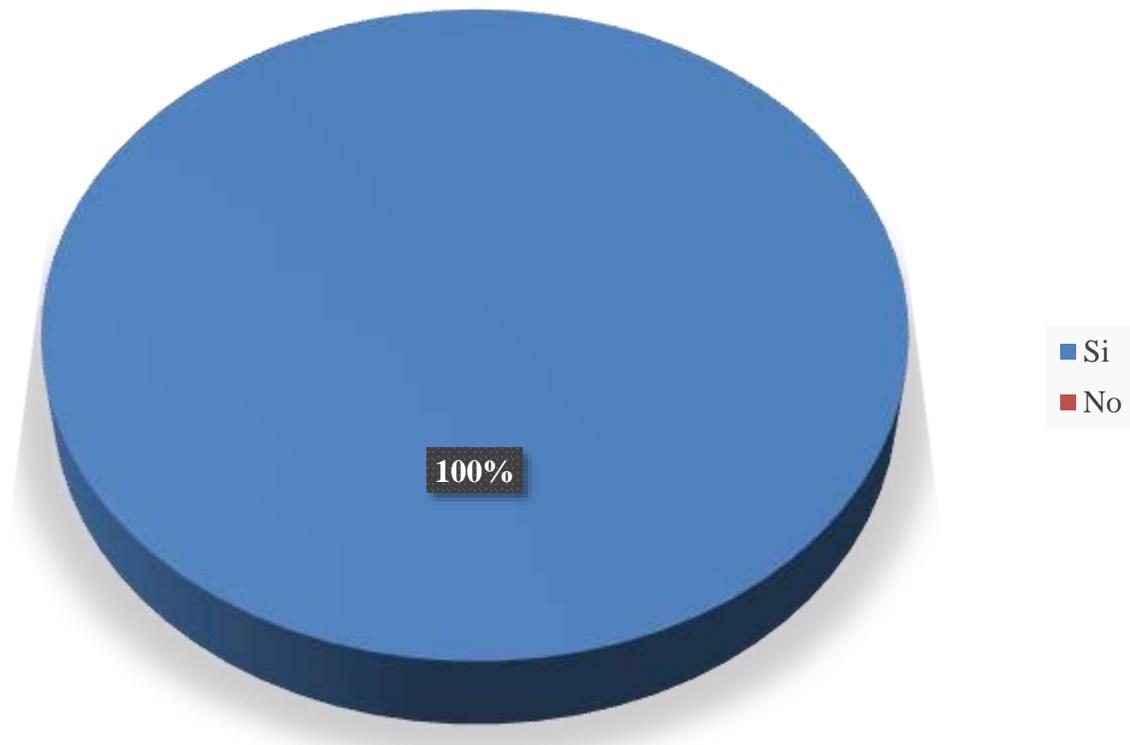
### Cuadro de análisis # 3

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
17	¿Quién realiza la entrevista inicial?	Gerencia	Gerente, Coordinador Programático y Oficial Administrativo Financiero.

**Fuente:** elaboración propia

El gerente indica que la entrevista inicial la realiza el personal de gerencia, y la coordinadora programática señala otro tipo de personal inmerso en la entrevista inicial, al verificar los criterios lo hace la gerencia y parte del personal asignado por la gerencia, al final los resultados del proceso ratifican al Gerente como persona contratada por la oficina donante.

**Gráfica # 15**  
**Pruebas idóneas**

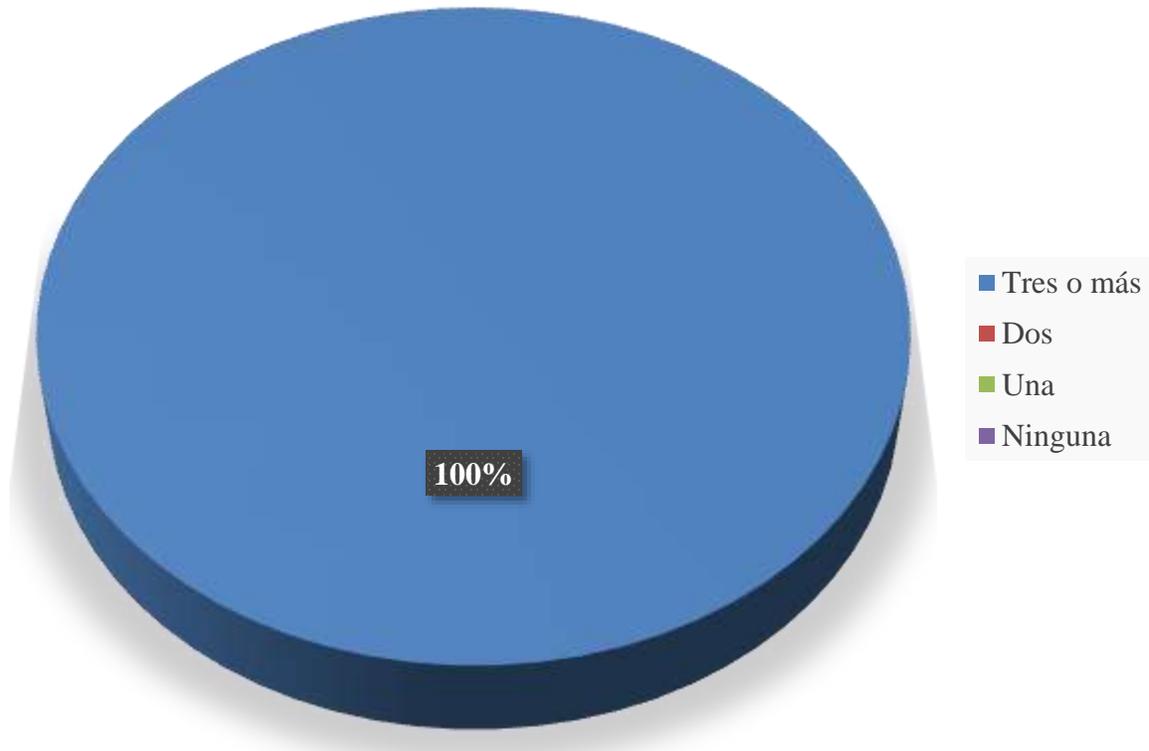


**Fuente:** elaboración propia

En su totalidad los encuestados, afirman que la Asociación realizan pruebas de idoneidad para garantizar la búsqueda de la persona capaz en el puesto. Se puede identificar por medio de la entrevista, diferentes pruebas tanto para el personal operativo como administrativo sin embargo se siguen adoptando lineamiento y procedimiento de la organización con quien se tienen convenios desde hace muchos años.

**Gráfica # 16**

**Número de entrevistas en el proceso**

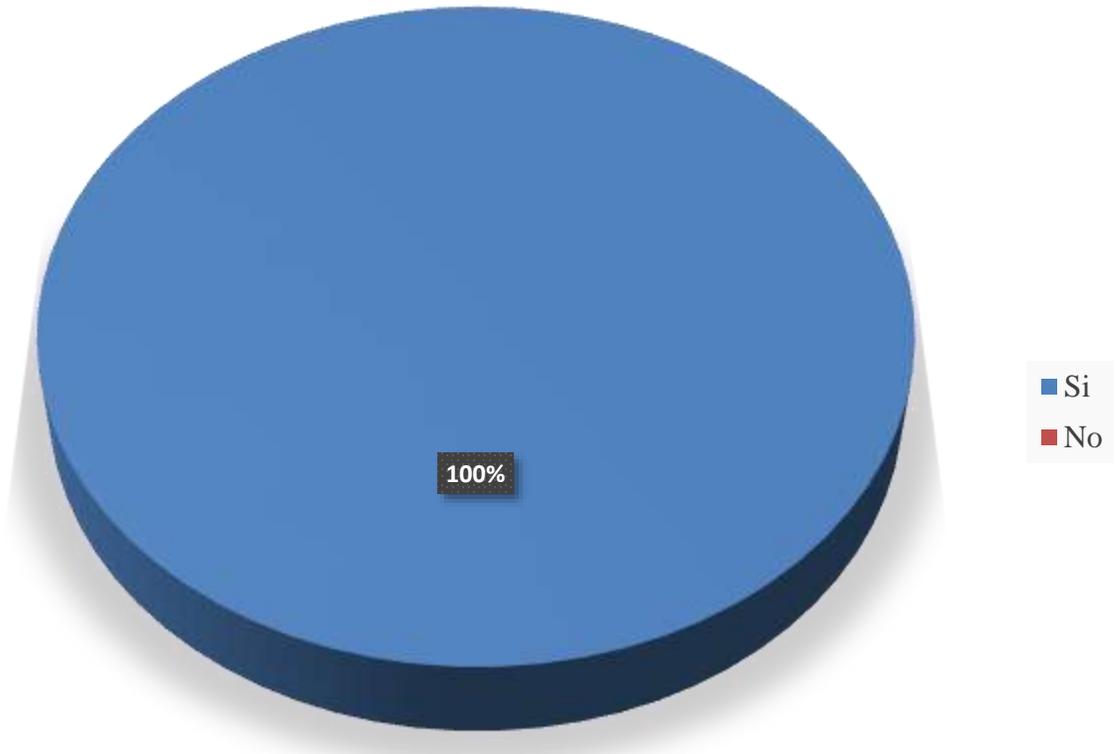


**Fuente:** elaboración propia

Los entrevistados, afirman que la Asociación realiza tres o más entrevistas al postulante al puesto, las cuales consisten en: entrevista técnica, compromiso cristiano, de habilidad y experiencia. La prueba de habilidades y experiencia es dirigida y personalizada independiente al puesto que aplica ya sea administrativa u operativa e incluso consultorías el proceso de reclutamiento y selección lo realiza la oficina socio sin intervención de la Asociación como lo hace a lo largo del proceso siguiendo normas y procedimientos de la oficina donante.

**Gráfica # 17**

**Entrevista final o de selección**



**Fuente:** elaboración propia

Los entrevistados, indican que se da una entrevista final o de selección de personal en la Asociación por medio de la oficina donante o bien por Gestión Human. Cabe recalcar que la Asociación sigue estos procesos de acuerdo a los parámetros de contratación establecidos por la oficina donante, de lo cual es evidente la influencia de las altas jerarquías de la oficina donante, limitando a la Asociación tener sus propios lineamientos de contratación de acuerdo a las necesidades de desarrollo y sostenibilidad de la misma.

#### Cuadro de análisis # 4

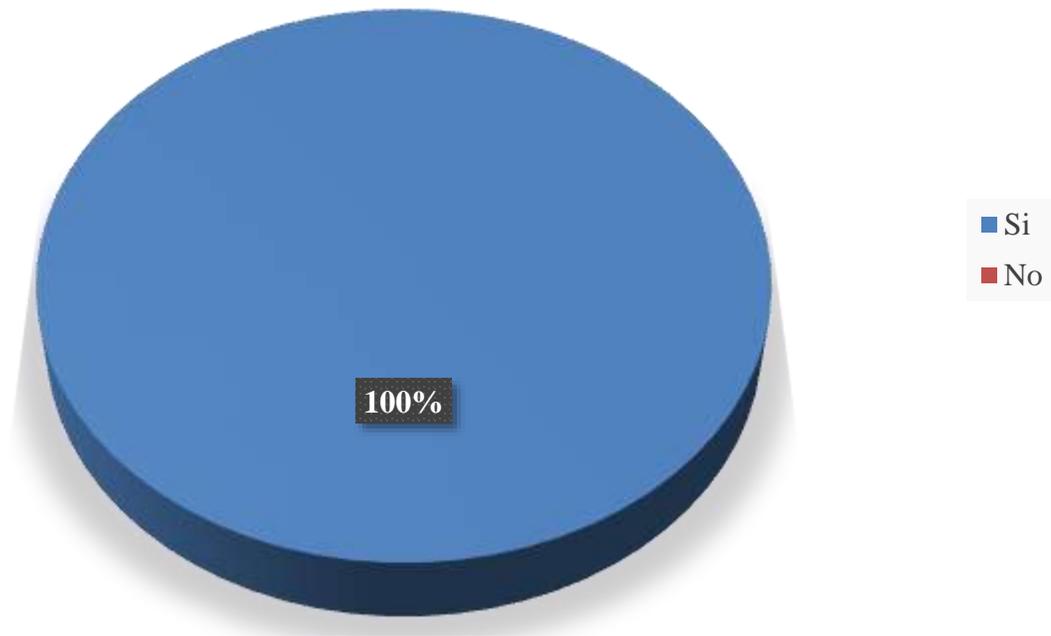
No .	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
21	¿Quién realiza las entrevistas finales o de selección?	Gestión Humana	Personal de gestión humana

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en la respuesta del gerente y coordinador programático indica sobre la entrevista final o de selección la realiza Gestión Humana de parte de oficina donante en ciudad Guatemala, concluyendo está envía la notificación con la decisión final del nuevo integrante a la Asociación. Lo cual hace burocrático y depende de mucho tiempo para conocer a la persona que va ocupar el puesto vacante, trayendo consecuencia en acumulación de trabajo, roces por carga labora entre compañeros; consecuencia por no contar con la persona en el tiempo requerido.

### Gráfica # 18

#### Explicación al aspirante sobre el puesto de trabajo y su perfil



**Fuente:** elaboración propia

En su totalidad los encuestados, afirman explicar al aspirante que hará en el puesto de trabajo y cuál es el perfil requerido. La forma que se socializa es por medio de los descriptores de puestos, en el cual el nuevo empleado se le da un día para conocer el rol de su puesto para luego poner en práctica e ir consultando en el campo de trabajo; lo cual lleva al nuevo colaborador a que aprenda haciendo llevándolo a cometer demasiados errores en el limitado tiempo de inducción.

### Cuadro de análisis # 5

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
23	¿Quién toma la decisión de contratar dentro de la asociación y cómo lo realiza?	Gestión humana se reserva el derecho de contratación y la junta directiva participa en el proceso.	Personal de gestión humana decide la persona a través de los resultados obtenidos de las diferentes entrevistas.

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en la respuesta de Gerente y coordinador programático reflejan que la decisión de contratar dentro de la Asociación lo hace Gestión Humana parte de oficina donante en ciudad Guatemala, sin embargo envía un análisis de los tres mejores seleccionados para que el gerente afirme si está de acuerdo con la decisión o bien se hace un nuevo proceso, lo implica más tiempo para cubrir el puesto vacante.

### Cuadro de análisis # 6

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
24	¿Describa cuáles son las principales fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal?	Poder elegir a la persona idónea de acuerdo al perfil. Realizar un proceso transparente.	Se cuenta con perfil del puesto, descripción de las funciones del puesto, personal especializado para la selección del personal.

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en la respuesta de Gerente y coordinador programático el criterio es que la principal fortaleza es tener la oportunidad de elegir al personal idóneo de acuerdo al perfil establecido y realizar un proceso transparente.

### Cuadro de análisis # 7

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
25	¿Describa cuáles son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección de personal?	El proceso es muy burocrático, lo que hace que lleve mucho tiempo el proceso de contratación.	El proceso dura aproximadamente un mes. Y el proceso amerita movilización a la ciudad Guatemala.

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en la respuesta de los encuestados, gerente y coordinador programático quienes mencionan que las debilidades del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Asociación, se deriva de un proceso muy burocrático lo cual hace que el tiempo de contratación sea muy tardado y a la vez genera acumulación de trabajo; atrasando las metas organizacionales.

### Cuadro de análisis # 8

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
26	¿Describa el proceso de reclutamiento de personal de la Asociación?	Convocatoria, recepción de expedientes, Revisión de expedientes.	Selección de expedientes y convocatoria

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en la respuesta de gerente y coordinador programático quienes describen a grandes rasgos el proceso de reclutamiento de personal, donde empieza por una convocatoria, recepción de expedientes, selección de expedientes y preselección de candidatos. Siempre se hace la observación que estos procesos de reclutamiento no son propios de la Asociación lo cual hace vulnerable a la entidad cuando estos donantes concluyan sus convenios con la organización y quieran seguir un proceso de acuerdo a las necesidades de dicha organización no gubernamental.

### Cuadro de análisis # 9

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
27	¿Describa el proceso de selección de personal de la Asociación?	Evaluación técnica, entrevistas, análisis de resultados y contratación.	Entrevistas internas, pruebas técnicas, pruebas psicométricas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar la respuesta de los entrevistados, describen el proceso de selección de personal que la Asociación adopta, el cual inicia por su evaluación técnica y las diferentes entrevistas por consiguiente hacer un análisis de los resultados obtenidos, finalizando con notificar la contratación esperada.

### Cuadro de análisis # 10

No.	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Coordinador
28	¿En cuánto tiempo desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal la organización?	Aproximadamente se lleva de mes y medio hasta 2 meses.	Aproximadamente un mes.

Fuente: elaboración propia

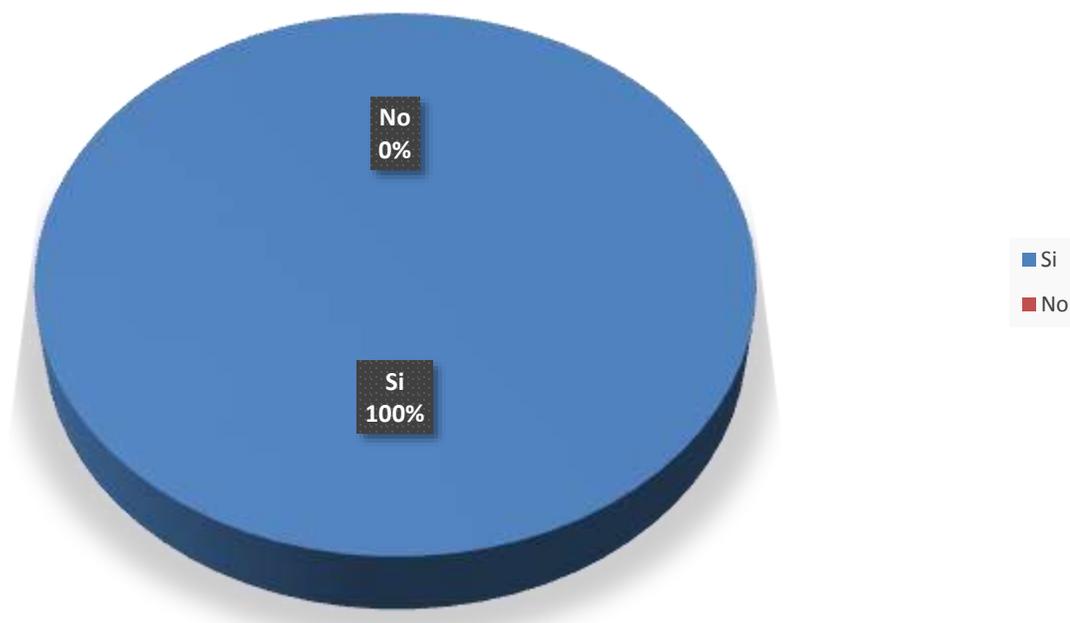
El tiempo que dura el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Asociación se refleja muy prolongado, esto debido a que Gestión Humana quien es parte oficina donantes en ciudad Guatemala toma la decisión final lo que hace lento y tarde el proceso de contratación del personal como se menciona en anteriores análisis. Consecuencia de no contar con una serie de procesos administrativos que lleven a una contratación local dentro de la Asociación.

#### 4.2 Presentación de resultados de entrevistas dirigidas a colaboradores de la Asociación.

Se entrevistó a 7 colaboradores de la asociación ADICCA, entre ellos un asistente administrativo, una técnica en salud, un educador y cuatro facilitadores comunitarios.

**Gráfica # 19**

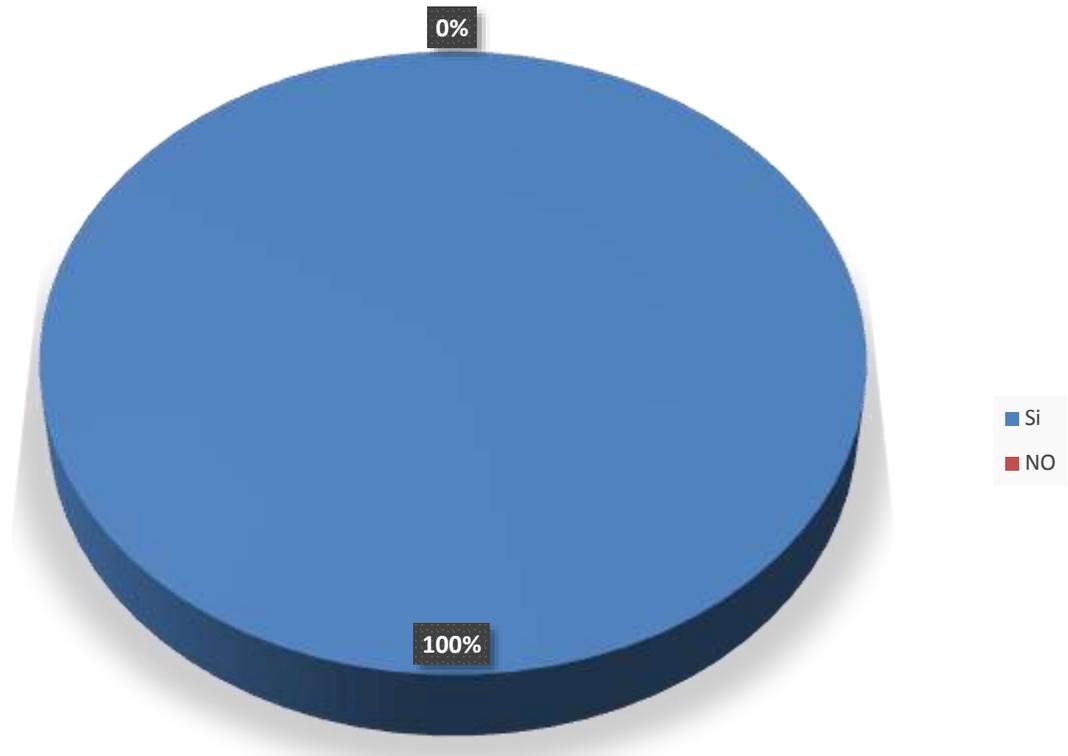
**Descripción del puesto**



**Fuente:** elaboración propia

En su totalidad los entrevistados, respondieron que conocen la descripción de su puesto dentro de la Asociación, los mismos se les proporcionan al momento de la inducción y si tienen dudas pueden consultar al coordinador programático.

**Gráfica # 20**  
**Descriptor del puesto acorde a su cargo**

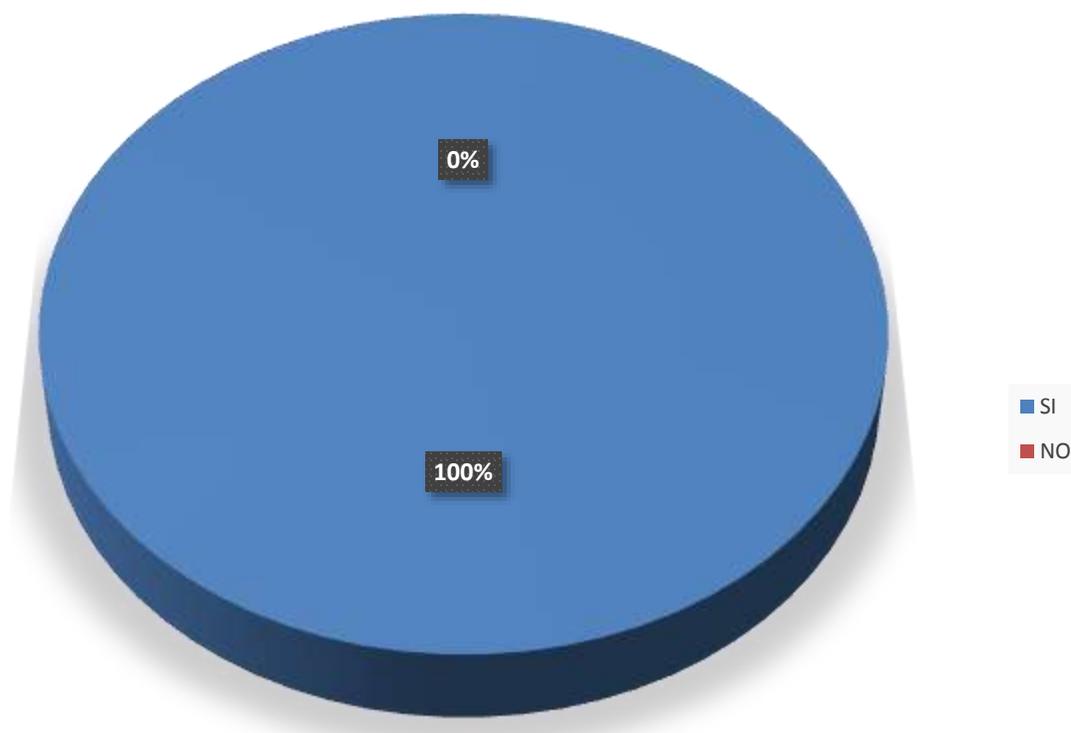


Fuente: elaboración propia

En su totalidad los entrevistados, afirman que hacen lo mismo que indica el descriptor del puesto en la Asociación. Que siguen lineamientos y que a veces apoyan otras actividades que no están en su descripción de puesto.

## Gráfica # 21

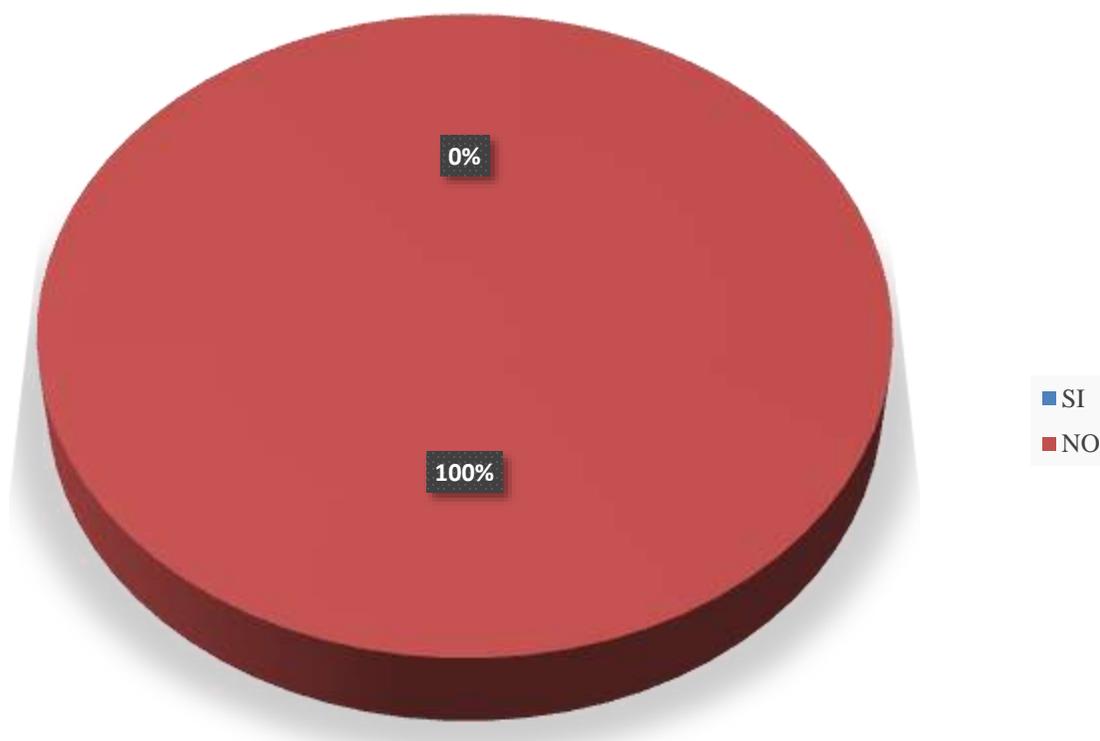
### Perfil del puesto



Fuente: elaboración propia

En su totalidad los entrevistados, mencionan que llenan todos los conocimientos, habilidades y competencias que requiere cada uno de los puestos de trabajo, a esto se le suma que son empleados del área y conocen el contexto comunitario, que los capacitan contantemente para ir ampliando sus conocimientos en el rol de su puesto y también que el puesto está enfocado a su profesión.

**Gráfica # 22**  
**Manual de funciones en la Asociación**

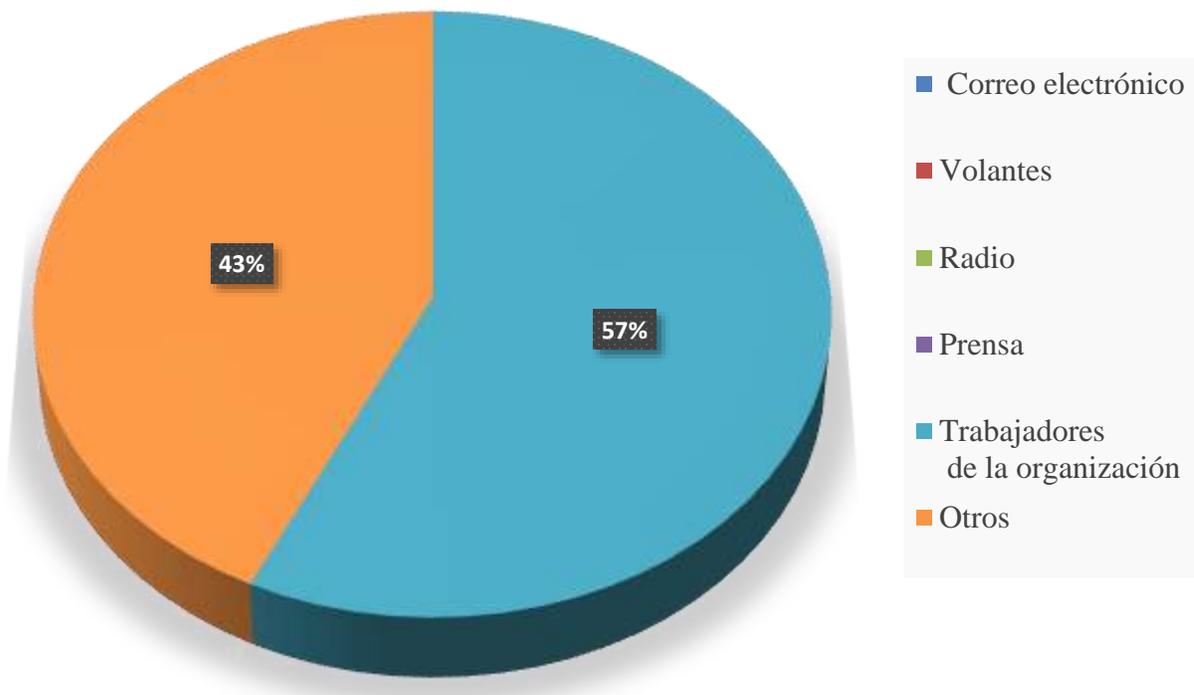


Fuente: elaboración propia

Con respecto a sí conocen algún manual dentro de la Asociación que defina cada puesto de trabajo en su totalidad los entrevistados, mencionan que no conocen ningún manual solo un perfil del puesto que se les da después de ser contratados.

**Gráfica # 23**

**Medio de reclutamiento**

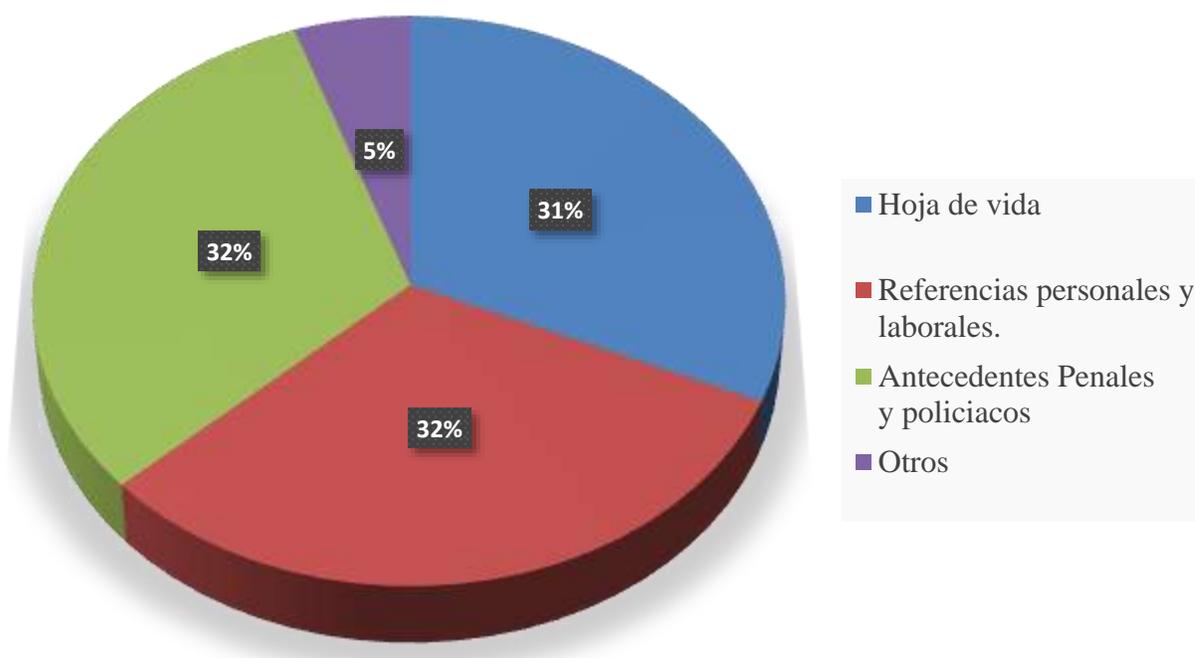


Fuente: elaboración propia

Cuando se abordó la pregunta, el medio que se enteraron al puesto que actualmente tienen la mitad respondió que por medio de trabajadores de la Asociación, y la otra mitad respondió en otros refiriéndose a integrantes de junta directiva, acercándose a la Asociación y dejando el expediente en la misma para que sea tomado en cuenta en futuros procesos.

**Gráfica # 24**

**Documentos solicitados**

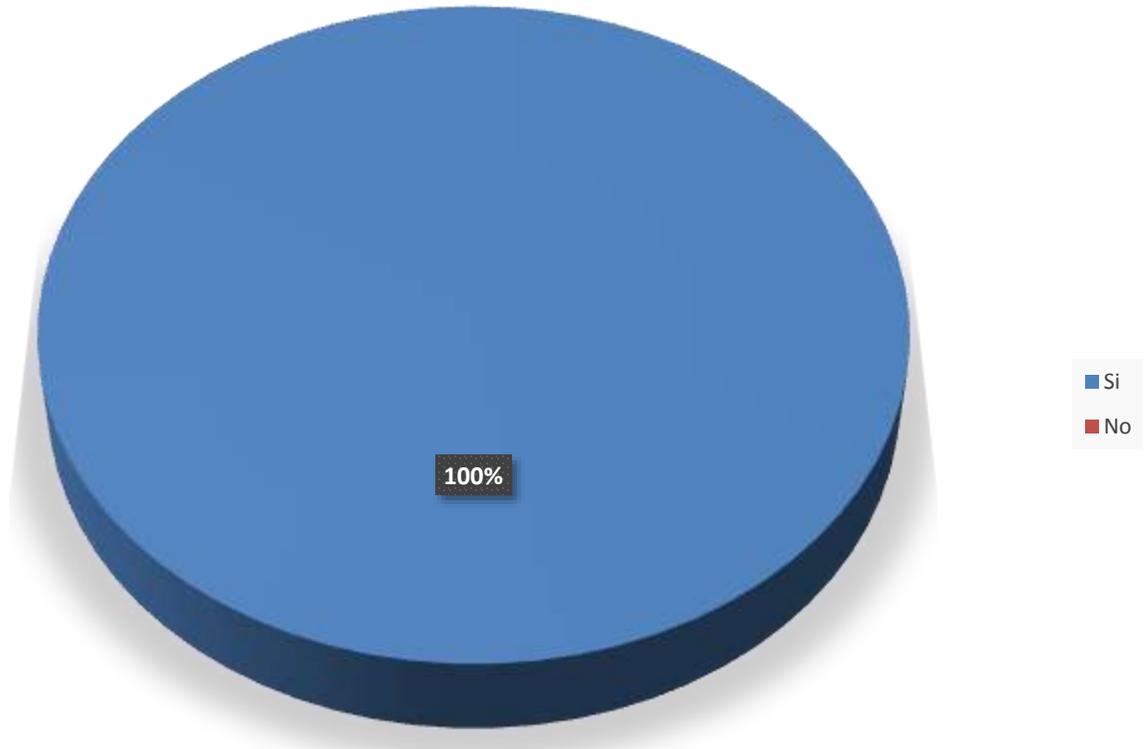


Fuente: elaboración propia

Con respecto a los documentos que la asociación solicita a los aspirantes al puesto, quienes responden que se les solicita hoja de vida actualizada, referencias personales y laborales y antecedentes penales y policíacos, y la minoría otros, refiriéndose a un expediente completo.

### Gráfica # 25

#### Entrevista inicial

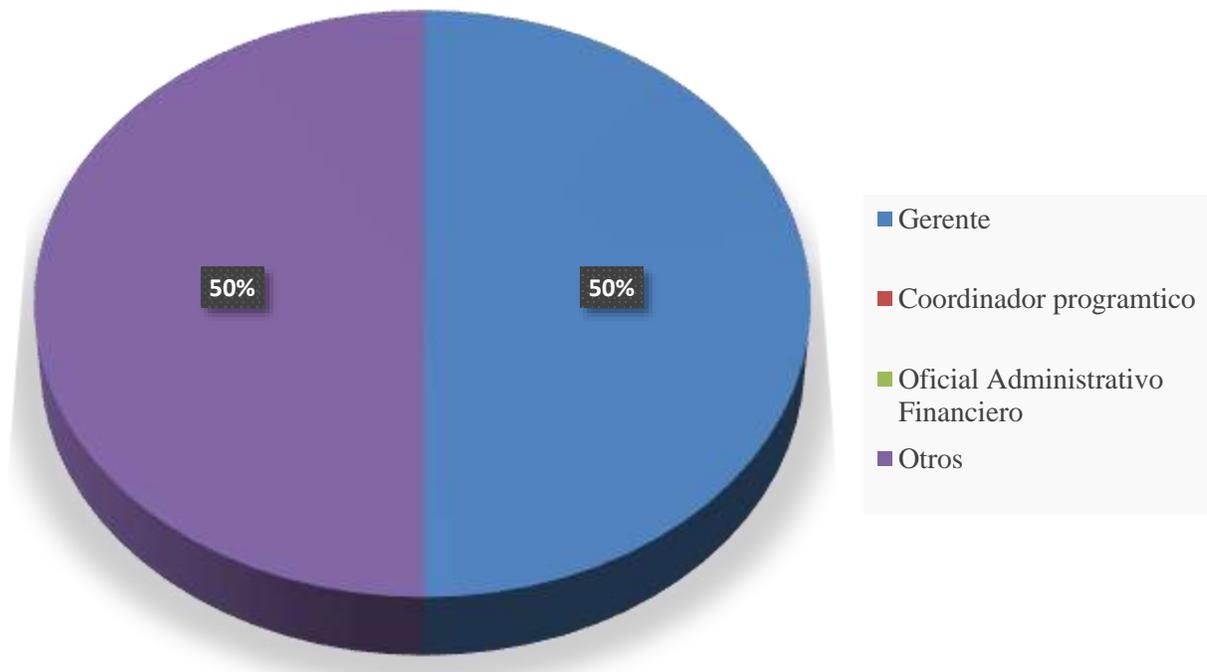


Fuente: elaboración propia

La totalidad de los entrevistados, afirman que la asociación realiza entrevista inicial y que todos fueron sometidos a dicha entrevista la cual fue realizada por la gerente y otras personas de lo cual manifiestan sentirse en un ambiente de confianza a lo largo de la misma.

**Gráfica # 26**

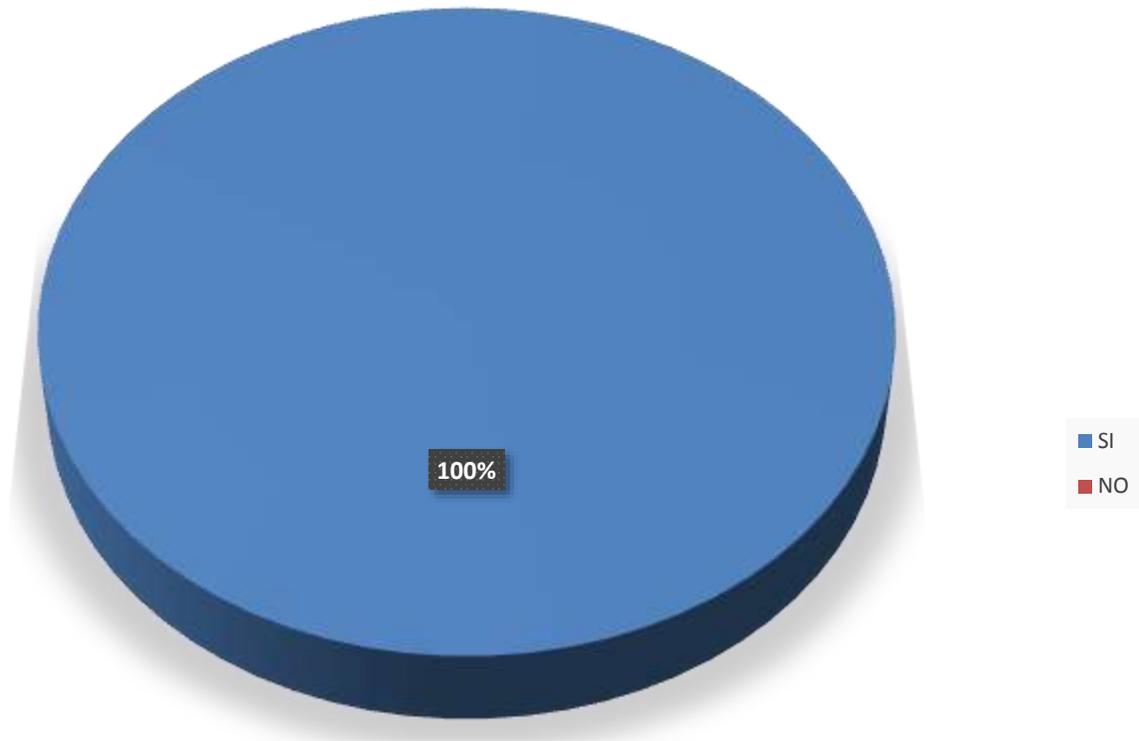
**Personas que realizan entrevista inicial**



Fuente: elaboración propia

En relación a quien realiza la prueba inicial la mitad de los encuestados indican que el gerente y la otra mitad indican otros, refiriéndose a Coordinador de patrocinio, gerente, junta directiva y personal de oficina zonal.

**Gráfica # 27**  
**Prueba de aptitud**

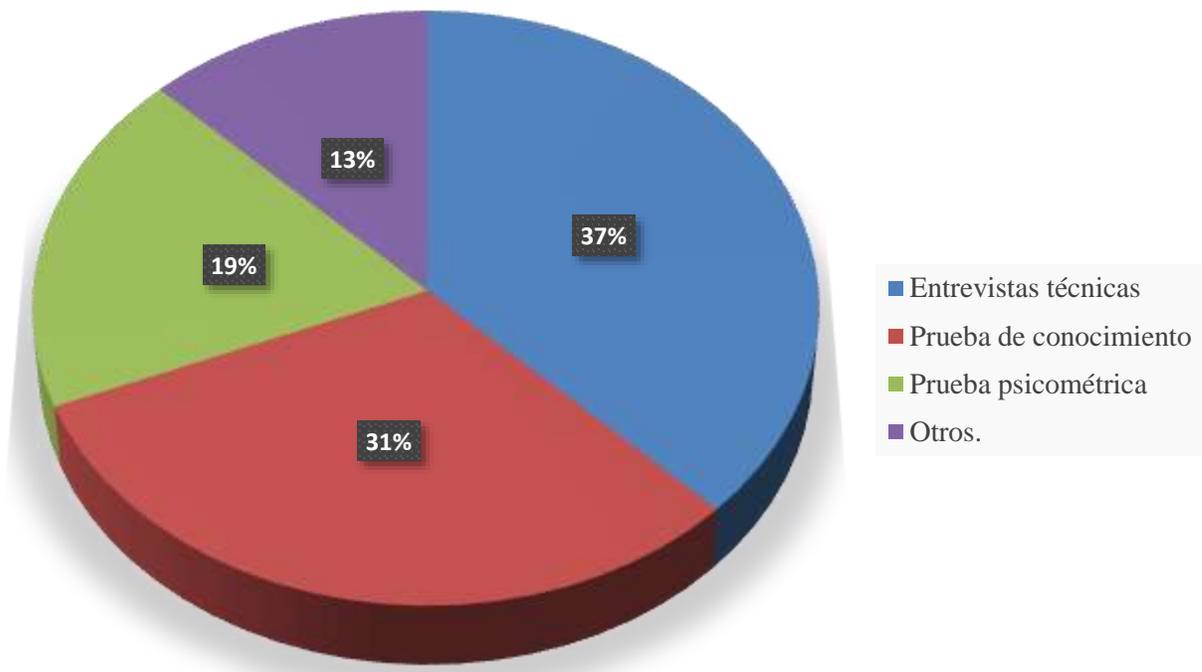


Fuente: elaboración propia

La totalidad de encuestados opinan que atraviesan por pruebas de aptitud para llegar al puesto en la Asociación entre ellas: conocimientos básicos y aspectos concernientes al trabajo.

**Gráfica # 28**

**Entrevistas superadas**

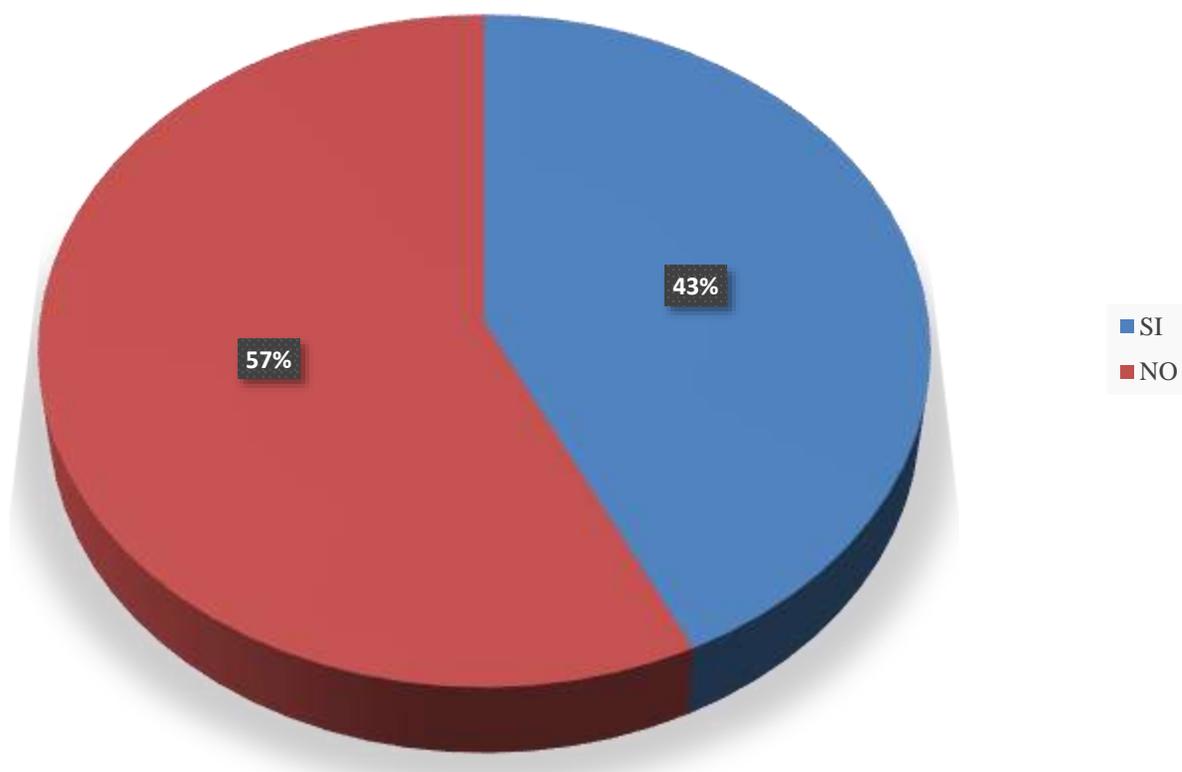


Fuente: elaboración propia

La opinión de los encuestados refleja que se realizaron entrevistas técnica y prueba de conocimientos; la minoría expresa haber superado pruebas psicométricas y otros refiriéndose a entrevistas de compromiso cristiano. Sin embargo todos estos procesos son técnicas establecidas por oficinas donantes.

**Gráfica # 29**

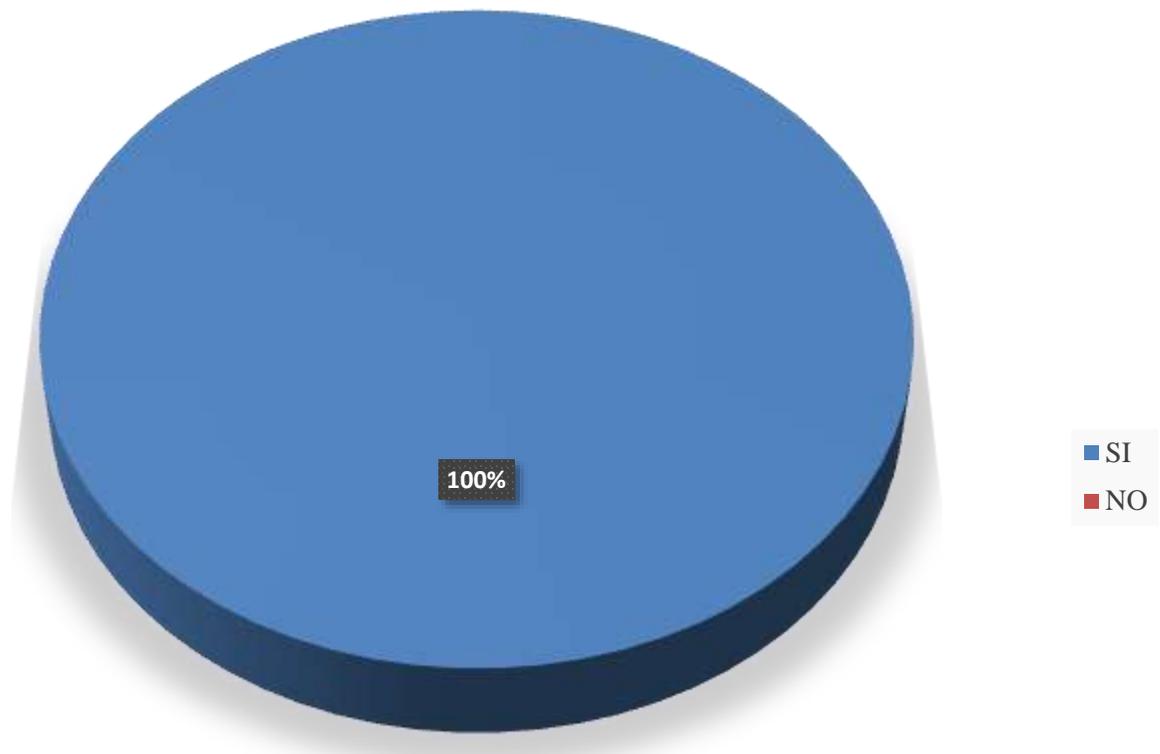
**Entrevista final**



Fuente: elaboración propia

La mitad de encuestados opina que se realiza una entrevista final o de selección y la otra mitad opina que no han pasado por una entrevista final o de selección esto derivado a que fueron contratados por la asociación y no por la oficina donante.

**Gráfica # 30**  
**Rol del puesto**



Fuente: elaboración propia

La totalidad de encuestados opina que se les da a conocer que harán en el puesto de trabajo en la Asociación y para ello participan en una pequeña inducción que consiste en leer su descriptor para luego llevarlo a la práctica una semana después de la orientación teórica. De lo cual se confirma la inducción pero que se hace de forma apresurada llevando a tener un alto índice de equivocación en la práctica.

### Cuadro de análisis # 11

No.	Pregunta	Respuesta de colaboradores
13	¿Quién toma la decisión de contratarlo (a) en la Asociación?	Junta directiva y Gerente. Gestión Humana de oficina nacional de Visión mundial Guatemala.

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro de análisis la mayoría de encuestados opina que la decisión de contratar la realiza el gerente con junta directiva y la minoría gestión humana de Oficina donante, pero en comparación con la entrevista dirigida a Gerente y Coordinadora Programática la decisión de contratación la realiza gestión humana de oficina socio o *World Vision* Guatemala.

### Cuadro de análisis # 12

No.	Pregunta	Respuesta de colaboradores
14	¿Cuánto tiempo duro el proceso para ser contratado (a) en la Asociación?	Un mes. Tres días. 15 días dos semanas. 10 días hábiles. 20 días

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro de análisis la opinión de los encuestados dice que el tiempo de contratación duró, un mes, quince días, dos semanas, diez días hábiles y veinte días desde la percepción de cada uno de los encuestados. Cruzando la información con la entrevista dirigida al personal encargado de reclutamiento y selección es muy similar el resultado porque dura hasta mes y quince días para tener la decisión final de contratación, lo cual hace burocrático y tedioso el proceso.

### 4.3 Análisis de resultados

La entrevista dirigida al gerente, coordinadora programática y empleados de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas se hizo con el objetivo de analizar los indicadores siguientes.

Según Chiavenato. (2009) indica, “el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado”.

Según los resultados obtenidos en las encuestas tanto a la gerencia como al personal refleja que cumple con los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el personal para poder ocupar el puesto, porque se toma en consideración descriptores del puesto que envía oficina donante sin embargo; se puede verificar que no cuenta con un manual específico que defina cada puesto de trabajo y como se mencionaba anteriormente los descriptores no son propios de la Asociación sino dependen de oficina donante para poder contratar al personal con procesos fuera de su contexto.

Chiavenato (2009) define reclutamiento, “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Los resultados de las encuestas muestran que dentro de la Asociación se atraen candidatos potenciales, calificados y capaces para ocupar el puesto cuando existe una vacante, de la misma manera refleja el reclutamiento interno y externo dejando claro los aspectos tomados en cuenta para que se lleven a cabo estos procesos.

Chiavenato 2009 dice el reclutamiento “es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.”

Chiavenato 2009 dice “el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”.

Dentro de la Asociación en el proceso de reclutamiento interno se puede mencionar que se considera la evaluación del desempeño y análisis del puesto.

Se refleja también el reclutamiento externos después que se agota el proceso en el reclutamiento interno y no se encuentra esa persona idónea dentro de la organización a consecuencia de las exigencias que amerita el puesto vacante y en esté el medio de atracción al aspirante es la prensa. También se puede verificar con los empleados que se les fue requerido en el proceso de reclutamiento una serie de documentos, como la hoja de vida, referencias personales y laborales sin dejar a un lado los antecedentes penales y policíacos. Recalcando de nuevo que esta serie de procedimientos en el proceso de reclutamiento y selección son ajenas a la Asociación de desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, sin embargo por los convenios establecidos con *World Vision* Guatemala, la organización se sujeta a las propuestas de contratación del donante limitándose a tener un manual específico propio.

Chiavenato (2009) dice, “la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, como también la eficacia de la organización”.

Robbins (2010) expone “La selección tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados”.

En los resultados de la encuesta muestra elegir adecuadamente al candidato reclutado, esto acatando los lineamientos que brinda la oficina donante, muestra también desarrollar pruebas de

idoneidad de las cuales se mencionan, conocimientos básicos o pruebas técnicas según el puesto al que aplica.

Así también en la selección se desarrollan entrevistas que aseguran la idoneidad de los reclutados de los cuales se mencionan: entrevista técnica, prueba psicométrica y de testimonio cristiano esta última asegura parte de los valores de la organización en la cual da a conocer que es una organización cristiana.

Se pudo constatar que se desarrolla la entrevista final o de selección, quién la desarrolla es recursos humanos de la oficina donante ubicada en la ciudad capital, lo cual hace el proceso tedioso, burocrático y tardío, tal como lo expresa el personal encuestado.

Cuando vemos estos datos se piensa que se cumple con todos los pasos indicados por los autores citados sin embargo son procesos que no garantizan a la Asociación empleados que contribuyan a las metas de la organización porque el contexto actual de contratación esta fuera de lo establecido en las metas y objetivos de la organización.

Chiavenato (2009) define. “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Chiavenato (2009) expresa “la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quién lo desempeñe), por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados”

Chiavenato (2009) afirma “el punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos”

Llanos (2005) menciona “es posible que una vez cumplido los objetivos de la entrevista de análisis, se concluya que existe dos o tres candidatos (El número puede variar dependiendo el puesto) adecuados para ocupar la vacante. A efectos de tomar la decisión final se le canalizará para una última entrevista, la entrevista de visto bueno, con el futuro jefe inmediato, quién evaluará

específicamente los conocimientos, habilidades y experiencia, además de establecer contacto personal, con el propósito de resolver la elección entre los solicitantes”.

Con las personas encuestadas se pudo verificar que se desarrollan una serie de procesos, sin embargo no se mencionó procedimientos formales en la Asociación solo los que se presentan ante el Ministerio de Trabajo, pero no existe un normativo de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal como lo tienen otras empresas en nuestro medio.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

Toda organización busca personal con cualidades idóneas en cada puesto de trabajo, que garantice convertir sus objetivos en resultados esperados. Lo cual lleva a presentar una propuesta enfocada en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, esto derivado a que se ha reflejado en trabajo de campo, que se llevan a cabo los procesos de buena forma en mínima parte, pero no son procesos establecidos en un manual propio de la organización, sino se basa en lineamientos establecidos por oficina donante en este caso hacemos mención de *World Visión* Guatemala. Por lo consiguiente es necesario que la ONG sepa la importancia de tener un manual de reclutamiento y selección de personal propio; el cual garantizará tener el personal idóneo, el número de personal que necesita, tiempo en que lo necesita, las fuentes de reclutamiento que se utilizarán, los métodos de evaluación para selección y los perfiles requeridos según los objetivos de la Asociación.

#### **5.2 Justificación**

La Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas es una ONG, que su finalidad es en un futuro ser auto sostenible, contar con sus propios procesos administrativos financieros y operativos, dentro de esta finalidad contar con un manual de reclutamiento y selección de personal que le permita contratar al personal idóneo de acuerdo a sus requerimiento y objetivos no adoptar lineamiento ajenos que empañan su visión.

## 5.3 Objetivos de la propuesta

### 5.3.1 Objetivo general

- Proporcionar a la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de atraer seleccionar y retener a los colaboradores idóneos en la organización.

### 5.3.2 Objetivos específicos

- Examinar las políticas de reclutamiento y selección adoptadas por oficina donante.
- Definir los descriptores de puestos según las necesidades de la Asociación
- Realizar un catálogo de competencias de puesto según sus necesidades.
- Definir las fuentes de reclutamiento que se utilizarán en la Asociación.
- Establecer un periodo de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección del Personal.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal para la Asociación consiste en el orden propio de realizar éste, de acuerdo a las necesidades que requiere la organización. Pero dentro de la metodología propuesta encierra formatos y procedimiento propios como lo son: solicitud de requisición de personal, identificar las fuentes de reclutamiento a utilizar (interna, externa o mixta), el medio y la forma de recepción de documentación de postulantes, solicitud de empleo, forma de revisión de la documentación a los postulantes, entrevista preliminar, verificaciones de referencias personales y laborales, elaboración y aplicación de pruebas técnicas específicas y formato de tabla de conclusión de resultados del proceso.

## 5.5 Programa de implementación

En vista de los resultados obtenidos se propone el siguiente esquema para el proceso de reclutamiento y selección de persona dirigida a la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

### Inicio del proceso

#### 1. Requisición del personal:

- Autorización de requisición de personal  
Responsable: junta directiva

#### 2. Determinar fuente de reclutamiento:

- Medios de comunicación hablado o escrito
- Recepción de documentos de postulantes.
- Llenado de solicitud de empleo.  
Responsable: gerencia de asociación.

#### 3. Verificación si cumple con el perfil requerido:

- No cumple concluye el proceso.
- Si cumple inicio etapa de selección.  
Responsable: gerencia

#### 4. Etapa de Selección:

- Programación de entrevista preliminar
- Realizar entrevista preliminar
- Cumple o no con los requisitos
- Verifican los datos de referencia
- Referencias incorrectas finaliza el proceso.
- Si las referencias son correctas sigue el proceso
- Planificar fecha para aplicar pruebas técnicas
- Aplicar prueba técnicas

- Aprobación o desaprobación de las pruebas técnicas.
  - Programar entrevista de selección
  - Realizar entrevista de selección.
  - Entrevista insatisfactoria concluye proceso
  - Entrevista satisfactoria continúa proceso.
- Responsable: gerencia y junta directiva

5. Contratación del empleado

- Selección de tres candidatos finales
  - Planificación de entrevista con jefe inmediato
  - Entrevista con jefe inmediato
  - Decisión final de contratación
  - Contratar a la persona idónea
  - Dejar en banco de datos a los dos candidatos no calificados.
- Responsable: gerencia y junta directiva

5.6 Presupuesto de la propuesta

**Cuadro No. 1**

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Total</b>
1. Requisición del personal	Elaboración de la requisición para su aprobación	Q 100.00
2. Fuentes de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de afiches</li> <li>• Honorarios pagos de publicidad (un mes medios radiales locales)</li> </ul>	<p>Q 500.00</p> <p>Q.500.00</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en redes sociales (Internet)</li> </ul>	Q100.00
3. Verificación de perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de revisión contra requisitos</li> </ul>	Sin costo
4. Etapa de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias para elaborar entrevistas.</li> </ul>	Q150.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias para entrevistas finales</li> </ul>	Q150.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de pruebas psicométricas</li> </ul>	Q850.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatorias a entrevista (servicio telefónico)</li> </ul>	Q100.00
<b>Total presupuesto por vacante</b>		<b>Q 2,450.00</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Si en el proceso existe más de dos vacantes este presupuesto serviría para cubrir el total, con el propósito de optimizar los recursos en los anuncios publicitarios, pruebas de aptitudes y material utilizado.

## Conclusiones

1. En la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, no se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, llevándose a cabo una serie de actividades para este fin, cabe mencionar que son procesos establecidos por oficina donante, lo cual hace que la Asociación no cuente con personal idóneo enfocado a sus necesidades no permitiendo auto sostenibilidad organizacional.
2. Las descripciones y especificaciones de cada puesto, se da por medio de descriptores que no responden a las necesidades de la Asociación, tomando en cuenta los fines por el cual fue constituida la organización, ello necesitan descriptores que obedezcan a alcanzar sus objetivos que va más allá de dependencia de socios.
3. La Asociación menciona diferentes medios que se utilizan para atraer al candidato idóneo, de los cuales se menciona, el interno por medio de correos electrónicos y el externo por medio de prensa; que también son procesos siguiendo lineamientos de donantes, el proceso limita a los postulantes locales beneficiando al círculo organización de oficina donante derivado que es un correo electrónico circuito cerrado.
4. En la Asociación también se observan procesos adoptados de reclutamiento como: los dos tipos de reclutamiento interno y externo, además se ven elementos que se toman en cuenta el reclutamiento interno como: evaluación del desempeño y análisis del puesto, se mencionan los diferentes documentos solicitado al personal postulante del cual se menciona la hoja de vida, referencias personales y laborales y los antecedentes penales y policíacos.
5. Los procesos de selección menciona la verificación del perfil del aspirante, proceso de entrevista inicial, pruebas de idoneidad, psicométrica y compromiso cristiano, estos procesos no son propios de la Asociación, caso de compromiso cristiano se dan para garantizar los objetivos y razón de ser de la oficina donantes.

6. En la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas, es importante mencionar que cuenta con lineamiento de oficinas donantes, no se puede evidenciar un manual específico de procedimientos a utilizar en el reclutamiento y selección de personal, para lo cual se propone la elaboración de un manual específico de reclutamiento y selección de personal, por medio de una serie de etapas que obedece a sus necesidades organizacionales.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2009) Administración de recursos humanos (8ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos (5ª. Ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Dessler, G. (2001) Administración de Personal (8ª. Ed.) Pearson Educacion, Mexico.
- Díaz, D. (2013). Evaluación del proceso de Atracción, Selección y Contratación de consejeras y su incidencia en el índice de Rotación de personal de ventas. (Práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Gubman, E. (2000) El talento como solución: (1ª. Ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Gan F. y Berbel G. (2007) Manual de Recursos Humanos (1ª. Ed.) Editorial UOC.
- Llanos, J. (2005) Como entrevistar en la selección del personal (1ª. Ed.) Editorial pax Mexico.
- Mix, M. (2014). Elaboración de un manual de procesos administrativos para el reclutamiento y Selección del personal de la asociación de padres de familia del proyecto angelita 1,700 afiliado a CHILDFUND. (Práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Monterroso, H. (2013). Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa. (Práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.

- Morales, L. (2013). Reclutamiento y Selección de Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano de la empresa Grupo Multimayoreo, S.A. (Práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Martínez, R. (2013). Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en la Planta Central de Servicios de Salud en una entidad Gubernamental. (Práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Puchol, L. (2003) Dirección y gestión de recursos humanos (5ª. Ed.). Madrid: Edición Díaz de Santos, S.A.
- Robbin E. (2010) Administración (10ª. Ed.). Mexico. Pearson Education.
- R. Wayne Mondy; Robert M. Noé (2005) Administración de Recursos humanos (9ª. Ed.)  
Prentice Hall Mexico.
- Sampieri, R. (2006) Metodología de la Investigación (4ª. Ed.). México: McGraw-Hill  
Interamericana, S.A.
- Sanchez y Mingo (2009) Operaciones Administrativas y Documentación Sanitaria (1ª. Ed.).  
Editorial Editex.

## **Anexos**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas

Anexo 1

**Cuestionario estructurado No. 1 “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal”**

**Dirigida a:** Encargados del proceso de reclutamiento y selección del personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes preguntas conteste de acuerdo al planteamiento de la misma, con el objeto de conocer acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal que se realiza en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

**Datos generales:**

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la asociación con descriptores de puestos de trabajo?

Sí  No

2. ¿Los descriptores de puestos se encuentran redactado en un manual específico?

Sí

Cuál: \_\_\_\_\_

No

3. ¿El manual actual se encuentra actualizado?

Sí  No

4. ¿Cuenta la empresa con un perfil definido para cada puesto de trabajo?

Sí  No

5. ¿Qué elementos contiene el perfil de puesto de trabajo?

- Conocimientos
  - Experiencias
  - Actitudes
  - Otros (Especifique)
- 

6. ¿Quién define el perfil de puesto en la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas?

- Junta Directiva
  - Administración
  - Oficina Donante/Socio
  - Otros (Especifique)
- 

7. ¿Quién es el encargado de realizar los requerimientos de recursos humanos dentro de la Asociación?

---

8. ¿Cuándo existe una plaza vacante en la organización cuál es el medio que se utiliza para atraer a los postulantes interesados en el puesto?

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento externo

9. ¿Dentro del reclutamiento interno cual utiliza la organización en la atracción del candidato?

- Correo electrónico
  - Volantes
  - Trabajadores de la organización
  - Otros(Especifique)
- 

10. ¿Qué elementos se toman en cuenta para realizar el reclutamiento interno?

- Evaluación del desempeño
  - Analisis del puesto
  - Plan de carrera
  - Otros: (Especifique)
- 

11. ¿Dentro del reclutamiento externo cual utiliza la organización en la atracción del candidato?

- Radio
  - Prensa
  - Recomendaciones de universidades
  - Colegios profesionales
  - Otros(Especifique)
- 

12. ¿Qué documentos se les solicita a los aspirantes al puesto cuando da inicio el proceso de reclutamiento?

- Hoja de vida
  - Referencias personales y laborales
  - Antecedentes penales y policiaco
  - Otros (Especifique)
- 

13. ¿Previo a realizar el proceso de selección de personal se hace una preselección de aspirantes:

Sí  en qué consiste:\_\_\_\_\_

No

14. ¿Dentro del proceso de selección participan únicamente los que fueron preseleccionados en la etapa de reclutamiento?

---

15. ¿En el proceso de selección de personal actual, la organización implementa entrevista inicial?

Si  No

16. ¿Qué aspectos contempla la entrevista inicial?

---

---

17. ¿Quién realiza la entrevista inicial?

---

18. ¿Realiza la Asociación algún tipo de pruebas de idoneidad?

- Sí
- No

Cuales 

---

19. ¿En el proceso de reclutamiento y selección de personal cuantas entrevistas se le realizaron al postulante al puesto?

- Tres o más
- Dos
- Una
- Ninguna

Específicamente cuáles son: 

---

20. ¿En la Asociación se desarrollan entrevistas finales o de selección?

SI  NO

21. ¿Quién realiza las entrevistas finales o de selección?

---

22. ¿Dentro del proceso de selección de personal se le explica al aspirante que hará en el puesto de trabajo y cuál es el perfil requerido?

SI  NO

23. ¿Quién toma la decisión de contratar dentro de la asociación y cómo lo realiza?

---

---

24. ¿Describe cuáles son las principales fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal?

---

---

25. ¿Describe cuáles son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección de personal?

---

---

26. ¿Describe el proceso de reclutamiento de personal de la Asociación?

---

---

27. ¿Describe el proceso de selección de personal de la Asociación?

---

---

28. ¿En cuánto tiempo desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal la organización?

---

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas

Anexo 2

**Cuestionario estructurado No. 2 “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal”**  
**Dirigida a:** Personal de la Asociación de Desarrollo Integral de Comunidades Camotecas.

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes preguntas conteste de acuerdo al planteamiento de la misma con el objetivo de conocer sobre el puesto de trabajo que ocupa dentro de la Asociación ADICCA.

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted la descripción de puestos de su trabajo dentro de la Asociación?

SI  NO

2. ¿Usted hace lo mismo que dice el descriptor de puesto?

SI  NO  Por qué \_\_\_\_\_

3. ¿Según el perfil del puesto cree usted que llena los conocimientos, habilidades y competencias que requiere el puesto que actualmente desempeña?

SI  NO  Por qué \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted algún manual dentro de la Asociación que defina cada puesto de trabajo?

SI  NO

Cuál: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente tiene?

- Correo electrónico
  - Volantes
  - Radio
  - Prensa
  - Trabajadores de la organización
  - Otros(Especifique)
- 

6. ¿Qué documento se le solicitaron al momento de iniciar el proceso de reclutamiento en la Asociación?

- a) Hoja de vida
  - b) Referencias personales y laborales
  - c) Antecedentes penales y policíaco
  - d) Otros (Especifique)
- 

7. ¿Dentro del proceso de la selección de personal le realizaron entrevista inicial?

SI  NO

8. ¿Quién le realizó la entrevista inicial?

- a) Gerente
  - b) Coordinador programático
  - c) Oficial administrativo financiero
  - d) Otros (Especifique)
-

9. ¿Le realizó la Asociación algún tipo de pruebas de aptitud?

- Sí
  - No
- Cuales \_\_\_\_\_

10. ¿En el proceso de selección cuales entrevistas se le realizaron?

- Entrevistas técnicas
  - Prueba de conocimiento
  - Prueba psicométrica
  - Otros. (Especifique)
- \_\_\_\_\_

11. ¿Previo a la contratación le realizan un entrevista final o de selección?

SI  NO

¿Quién la realiza? \_\_\_\_\_

12. ¿En el proceso de selección se le da a conocer que hará en el puesto de trabajo?

SI  NO

13. ¿Quién toma la decisión de contratarlo (a) en la Asociación?

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo duro el proceso para ser contratado (a) en la Asociación?

\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración