

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y ENTREVISTA LABORAL**

(Estudio realizado con reclutadores de Outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**MIRNA ARACELY CHAJCHAL IXCOLIN**  
CARNET 16824-15

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

SELECCIÓN DE PERSONAL Y ENTREVISTA LABORAL

(Estudio realizado con reclutadores de Outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**MIRNA ARACELY CHAJCHAL IXCOLIN**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ

SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 15 de agosto de 2020.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Sub Directora Académica  
Campus de Quezaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada **SELECCIÓN DE PERSONAL Y ENTREVISTA LABORAL** (estudio realizado con reclutadores de outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango) elaborada por el estudiante **Mirna Aracely Chajchal Ixcolin**, quien se identifica con carné No. 1682415 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos y científicos, establecidos en la Guía metodológica de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Chajchal Ixcolin**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgr. Stella Bauer Walter de Méndez  
Asesora de Tesis

Licda. Msc.

*Stella Bauer Walter de Méndez*

Psicología y Recursos Humanos

Colegiado No. 11,816



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 054417-2021

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MIRNA ARACELY CHAJCHAL IXCOLIN, Carnet 16824-15 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052999-2021 de fecha 5 de febrero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### SELECCIÓN DE PERSONAL Y ENTREVISTA LABORAL

(Estudio realizado con reclutadores de Outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 10 días del mes de febrero del año 2021.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

# ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Selección de personal	8
1.1.1 Definición	8
1.1.2 Selección de un buen entrevistador	8
1.1.3 La importancia del proceso de selección en organizaciones	9
1.1.4 Proceso de selección de personal	10
1.1.5 Técnicas de selección	14
1.1.6 Investigación laboral	16
1.1.7 La selección como proceso de decisión	17
1.2 Entrevista Laboral	28
1.2.1 Definición	18
1.2.2 Propósito de la entrevista	19
1.2.3 Tipos de entrevista	20
1.2.4 Como enfrentar una entrevista laboral	21
1.2.5 Valoraciones durante la entrevista	22
1.2.6 Importancia de lenguaje no verbal en la entrevista	23
1.2.7 Conductas que facilitan la comunicación	24
1.2.8 Barreras de la comunicación en la entrevista	24
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	26
2.1 Objetivos	27
2.1.1 Objetivo general	27
2.1.2 Objetivos específicos	27
2.2 Variables de estudio	27

2.3 Definición de variables	27
2.3.1 Definición conceptual de las variables de estudio	27
2.3.2 Definición operacional de las variables de estudio	28
2.4 Alcances y límites	28
2.5 Aportes	28
<b>III. MÉTODO</b>	29
3.1 Sujetos	29
3.2 Instrumento	29
3.3 Procedimiento	30
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	31
<b>IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	32
<b>V. DISCUSION DE RESULTADOS</b>	38
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	44
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	45
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	46
<b>ANEXOS</b>	49

## **RESUMEN**

En la actualidad las empresas tanto privadas como gubernamentales, han adoptado el proceso de selección de personal como tarea principal para contratar a los colaboradores que ocuparan los puestos disponibles en las organizaciones que dirigen, dentro de este mismo proceso se utiliza como paso esencial y fundamental la entrevista laboral, es una de las técnicas más utilizadas para realizar filtros, permite obtener los mejores perfiles de candidatos que aplican a la vacante con la finalidad de desempeñar un puesto de forma óptima e inteligente. La siguiente investigación tiene como finalidad poder determinar la relación de la entrevista en la selección de personal a través de la aplicación de un estudio con empresas reclutadoras de outsourcing de Recursos Humanos en el municipio de Quetzaltenango, para poder comprobar la relación que tienen ambas variables se aplicó una escala de Likert en donde se permitió brindar validez y fiabilidad a la investigación. Para este estudio se utilizó el diseño descriptivo cuantitativo que nos permitió brindar una mejor investigación.

A manera de conclusión se puede describir que los factores importantes en el proceso de selección de personal con relación a la entrevista como son las pruebas psicométricas, referencias laborales y personales, igualmente que la persona debe estar preparada para poder realizar el proceso de selección y tener conocimientos en Recursos Humanos. El aspecto laboral tiene sus etapas y cada una de ellas requiere de tiempo para desarrollarse paulatinamente según los períodos determinados.

Se recomienda entrevistas individuales al inicio de un proceso de selección y entrevistas grupales únicamente si el puesto demanda estrés, presión y alcance de metas. Acceder a entrevistas por competencias únicamente si la empresa ya se encuentra en proceso de tal metodología de querer implementarla solo aplicarla si se sabe utilizar correctamente.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en Guatemala existen varias empresas que se dedican exclusivamente a la selección de personal específicamente en Quetzaltenango existen varias agencias de empleo en modalidad outsourcing que se dedican al proceso de reclutamiento para empresas prestigiosas, estas agencias han tenido gran auge y se han sabido posicionar, su objetivo es poder minimizar tiempo en el reclutamiento y poder brindarles a las empresas candidatos calificados y que son idóneos para ocupar puestos laborales.

las empresas suelen constantemente tener vacantes disponibles ya sea por apertura de puestos o rotación de personal, su mayoría realizan un proceso para poder atraer candidatos con el objetivo de poder cubrir la vacante, cabe mencionar que toda organización tiene como objetivo principal obtener a la persona idónea para el puesto correcto, para ello realizan una serie de pasos que les brinda la oportunidad de conocer varios prospectos y así elegir entre ellos al mejor.

Por eso es importante poder conocer a que se refiere el proceso de selección de personal, cuál es su objetivo y porqué las empresas lo han implementado para la contratación de su personal, es necesario mencionar que para que un proceso tenga éxito, lo deben de realizar especialistas como lo son los psicólogos industriales, quienes tiene los conocimientos para implementar dicho proceso, esto permitirá que las organizaciones tengan al mejor personal, que demuestre que tienen la capacidad para ejercer el puesto, a través de los resultados laborales.

En la sociedad el desempleo ha tenido un gran aumento, ya sea porque las empresas exigen que los colaboradores desempeñen con éxito sus tareas laborales, o porque han considerado que algunas áreas de trabajo no son necesarias dentro de la empresa. Pero se debe de tener en cuenta que para que un colaborador tenga un buen desempeño es muy importante que se pueda conocer cuáles son las habilidades y capacidades, así mismo analizar si permite o dificulta ejercer el cargo.

La selección de personal ha sido y es en la actualidad un apoyo muy importante para el reclutador porque le permite poder contratar a colaboradores que cuenten con las aptitudes y actitudes para el puesto, pero se debe de tomar en cuenta que para poder conocer mejor al aspirante debe de cumplir con una serie de pasos en donde se dan a conocer varios aspectos necesarios para saber si cumple con el perfil que tiene el puesto. Así es como sale a relucir la entrevista laboral que es un elemento muy importante y necesario dentro de la selección de personal y que permite obtener datos relevantes del postulante, datos que se adquieren a través

de ese contacto personal, con el aspirante y donde se tiene la oportunidad de interactuar con él, y al mismo tiempo el obtener los datos esenciales para saber si es el adecuado para la vacante. El objetivo general de la investigación es determinar la relación de la entrevista laboral y la selección de personal, y establecer los factores importantes en el proceso de la selección de personal, así mismo identificar los tipos de entrevista idóneos para su aplicación, dadas las circunstancias y el puesto, como también determinar las técnicas de entrevista en la selección de personal, que permitan poder obtener buenos resultados, que al no implementar la entrevista se pueden perder datos relevantes que puedan servir para pronosticar si el candidato ejercerá con eficiencia o no el puesto de trabajo.

A continuación, se establecen algunos criterios de varios autores sobre la temática a tratar.

Ruiz y Velásquez (2013) en el artículo titulado, Modelos de reclutamiento y selección de personal para áreas comerciales, que aparece vía electrónica en la revista Redipe, del mes de marzo, comenta que en recursos humanos una pregunta común es ¿Quién es la persona correcta para ocupar un puesto? Esta interrogante es posible responder a través de una correcta puesta en práctica del proceso de selección de personal, dicho proceso permite escoger de entre varios candidatos al más idóneo para que pueda desempeñar las actividades del puesto con eficiencia y eficacia. El proceso de selección da inicio cuando, se presenta una vacante dentro de una empresa y la cual es necesario ocupar lo más pronto posible y cumplir con los requerimientos. Primero se debe de definir el perfil del postulante e iniciar la búsqueda del nuevo integrante de la empresa, se comienza el filtro a través de la revisión de solicitudes, luego con la entrevista laboral, y finalizar con la selección y contratación del candidato que cumpla con todas las expectativas, se continua con la inducción y finalmente con la capacitación que le permita conocer la organización así mismo poder pulir algunos aspectos que sean de beneficio para desempeñar con éxito su trabajo. El proceso de reclutamiento y selección de personal, es un sistema que se encarga de la gestión del recurso humano necesaria de una organización para el óptimo desarrollo de las actividades concernientes a su área, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa, al cumplir con un conjunto de procedimientos y filtros determinados que el candidato deberá aprobar para demostrar que es el mejor preparado para ocupar dicho puesto.

Castaño, Merced y Prieto (2011) en el artículo titulado, Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal, que aparece vía electrónica en la revista Misión del psicólogo en la actividad de reclutamiento y selección, del mes de febrero, y lo explican que el reclutamiento y la selección de personal es la técnica de escoger y elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los cargos existentes dentro de las

organizaciones y las empresas, las habilidades, actitudes y potencial adecuado es lo que mejora y en la mayoría de veces asegura el funcionamiento de la organización.

El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir; de saber encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía. La empresa incapaz de seleccionar atinadamente a su personal no alcanzará sus objetivos. Es más, si no se sabe desarrollar y promocionar a los empleados sin exagerar se está condenado al fracaso. El riesgo de contratar un mal empleado puede minimizarse con un proceso de reclutamiento y selección de sondeo. Reclutar y seleccionar al empleado correcto para una posición es importante para el beneficio a largo plazo, La orientación del personal evita la pérdida de tiempo y los costosos errores, los empleados pueden trabajar productivamente y mejorar su desempeño, muchas veces esto se consiguió en la etapa de entrevista laboral ya que es el espacio que se utiliza para conocer a una persona desde un entorno de dialogo y conversación.

Galindo (2015) en la tesis titulada, Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral de Sunarp Tacna. Indica; que dentro de los objetivos de investigación fue determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral Sunarp, Tacna. En donde se obtuvo una muestra de trabajadores que ascendió a 80 unidades de estudio, según datos obtenidos del área de recursos humanos de la propia oficina registral, se estudió a toda la población en su conjunto, por su alcance y nivel de profundidad es una investigación descriptiva-correlacional, porque busca examinar las propiedades de las variables objeto de estudio y establecer la relación de asociación que existe entre ellas. Como instrumento de estudio utilizó el cuestionario estructurado con preguntas cerradas con alternativas dicotómicas múltiples y escalares.

La conclusión a la que llegó es que la mayoría de los trabajadores el principio que corresponde a la selección lleva un patrón establecido, los límites y reclutamiento del personal según los trabajadores, son las políticas organizacionales internas y una de las fuentes de reclutamiento son los anuncios por internet, los pasos más frecuentes del proceso son las entrevistas iniciales, pruebas de empleo y entrevistas amplias, según los resultados las técnicas de selección son las entrevistas de selección con formato o libres. Recomendó que la empresa optimice su proceso de selección del personal, para atraer el talento humano con las mejores competencias para que cumpla a cabalidad las funciones y contribuya al logro de los objetivos y productividad de la organización, Para que la oficina registral SUNARP Tacna, optimice su proceso de selección

de personal, se requiere que cuente con un adecuado sistema de reclutamiento, que le permita identificar los mejores prospectos que existan en el mercado laboral, descubrir a los candidatos potenciales más calificados, debe tomar en cuenta que en el centro de cualquier sistema eficaz de selección está el conocimiento de las características esenciales para el desempeño de alto rendimiento de los trabajadores.

López (2010) en el artículo titulado, La selección personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, que aparece en la Red de revistas científicas de América latina Redalib.org del mes de diciembre, expone que hoy las organizaciones atraviesan cambios profundos fruto de los cambios que también se producen en el entorno que las rodea y que obligan a estas a replantear sus estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las empresas por consiguiente adoptan la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para tener los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es la selección de personal por competencias. Son muchos los pasos que se siguen dentro del proceso de selección, que abarcan desde la necesidad de cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, al pasar por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción, frente a la gran cantidad de pasos, la mejor decisión sobre cuáles pasos aplicar, dependerá de las habilidades o competencias del selector, aunque cuanto mayor sean los pasos, más seguridad se tendrá de los postulantes a seleccionar.

Ramos (2016) en el artículo titulado, Lo que debemos de tener en cuenta en un proceso de selección, que aparece en la revista electrónica El liderazgo eficiente de los recursos humanos del mes de junio, expone que seleccionar un candidato, representa hoy una de las decisiones más importantes para una organización, el objetivo es integrar a una persona que se pueda alinear con los valores y cultura de la empresa, al reunir las competencias y comportamientos adecuados para desempeñar con éxito su cometido.

El proceso debe estar estructurado en todas sus etapas, para garantizar la selección, la empresa debe tener en cuenta previamente si tiene posibilidad de cubrirlo en interno o bien acude al mercado en busca de la persona adecuada. Se debe pensar además que sólo las empresas que estén dispuestas a apostar, reconocer y recompensar la aportación de los colaboradores conseguirán fidelizar a los mejores. Gran parte del éxito de todos los elementos del proceso, es la aplicación además de la búsqueda de herramientas y metodologías necesarias para llegar al

objetivo perseguido, y así mismo realizar un asesoramiento y seguimiento en la etapa de integración del candidato.

Bonfigli (2009) en la tesis titulada, La permanencia y productividad de un empleado en la empresa. Indica que dentro de los objetivos de la investigación fue el diseñar el proceso de selección de personal para la organización “Grupo Amper S.A. al incluir entrevistas psicodiagnósticos, técnicas psicométricas y test de personalidad, para poder encontrar los candidatos más idóneos a cada puesto y lograr disminuir la tasa de despido o renuncias por inadecuaciones a los puestos. Se contó con una muestra del 100% de la totalidad de los colaboradores de la empresa de fabricación y distribución de materiales eléctricos y de construcción de proyectos y obras electromecánicas Grupo Amper. Utilizó como instrumento la entrevista abierta, para detectar aspectos sobre selección de personal, y aplicó una investigación cuasiexperimental que le permitió encontrar las diferentes carencias en la organización.

Concluyó con que se encontraron numerosos desajustes en todo el proceso, desde la solicitud de cobertura de vacantes, las entrevistas preliminares a la contratación, pruebas ausentes y el proceso de inducción que resaltaba ser desprolijo y falta de información. No todas las organizaciones captan personal de la misma manera. Como recomendación se solicita analizar los puestos libres y poder hacer así un pedido de cobertura más completo, con el fin de formalizar el sistema de selección, así mismo aplicar un perfil de puestos en donde describa detalladamente las funciones de los puestos de trabajo, porque es importante que dentro de la selección de personal este contemplado el conocimiento de las funciones laborales y que esto permita estabilidad de sus colaboradores y así mismo que al momento de la selección de un candidato sea objetiva y llegue alcanzar con éxito la selección.

Guisti (2017) en el artículo titulado, Formas de abordar tu primera entrevista laboral, que aparece vía electrónica en la revista Recursos Humanos.com en la categoría selección, del mes de diciembre, expone que en la actualidad las empresas para seleccionar a su personal deben y desean conocer cuáles son sus habilidades, conocimientos, experiencias de trabajo, en qué área se desenvuelven, saber si el o los futuros colaboradores se adaptaran a la vacante y conocer también el interés de los candidatos, cabe mencionar que en las entrevistas de trabajo las preguntas suelen en la mayoría de veces repetirse, sin embargo se resalta que las preguntas no son el centro de atención de una entrevista sino las respuestas que cada candidato expone, es importante que el candidato conozca sobre la organización en la que desea laborar, y en la cual se le pregunta ¿Qué sabes de nuestra organización?

Es importante que brinde una respuesta correcta que permita demostrar que se tomó el tiempo necesario saber sobre la empresa, y las razones por las cuales es que opta por un puesto dentro de la organización, y si el candidato causa interés del entrevistador es seguro que le realice la pregunta del porque desea tener el trabajo, el postulante debe de demostrar que es la persona correcta para el puesto, en donde tiene el candidato la oportunidad de demostrar sus habilidades, durante la entrevista también se le solicitara que pueda exponer como solventaría una situación de conflicto con un cliente si así lo requiere el puesto, ahí observara el entrevistador y deseará saber cómo pone en práctica las habilidades y como actúa el candidato bajo presión, son algunas de las estrategias que utiliza el experto para conocer si el candidato es el indicado para el puesto, o si se debe seguir en la búsqueda de la persona idónea.

Jaime (2015) en el artículo titulado, Lenguaje corporal en una entrevista de trabajo. Que aparece vía electrónica en la revista *Emprendices, Recursos Humanos*, del mes de septiembre, comenta que en toda entrevista de trabajo se debe de tomar en cuenta que cada candidato se encuentra en una situación de nervios, por lo cual al momento de entrar a una entrevista laboral el entrevistador debe de simpatizar con el candidato a manera que la persona se sienta menos estresada y le permita entrar en confianza es importante que el lenguaje corporal se aproveche como una fortaleza de nuestras habilidades en la entrevista laboral puede ser un diferenciador de nuestras habilidades y puede estar entre los escogidos o rechazado.

Esto puede ser el inicio del futuro inmediato de la vida laboral de cualquier persona, sin embargo se debe de tomar en cuenta que durante una entrevista de trabajo hay algunos aspectos que son claves en el lenguaje corporal, entre los cuales están: el contacto visual, el estilo de caminar, las manos en el saludo inicial, la postura durante la entrevista, los diferentes gestos que el candidato tiene durante la entrevista, la manera de hablar puede decir mucho del candidato, y por último se puede mencionar una de las más esenciales, crear empatía con el candidato, esto permitirá que la persona se sienta más cómoda y que los niveles de ansiedad y nerviosismo que se tiene durante la entrevista laboral sean disminuidos y poder tener un dialogo que aporte mucho a lo que se desea llegar y así mismo poder conocer de mejor manera al postulante.

Maldonado (2013) en la tesis titulada, *Entrevista Laboral y Selección de Personal* estudio realizado con el sector educativo de Quetzaltenango, indica que el objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la entrevista laboral en la selección de personal, se contó con una muestra de estudio que lo conformaron los encargados de la selección del personal de empresas educativas que pertenecen al sector educativo 090111 del municipio de Quetzaltenango que corresponden al 100% de la totalidad de la población que oscilan entre las

edades de 25 a 50 años, personas de ambos géneros, residentes del país, de estudios universitarios y de diferentes creencias religiosas, el diseño de investigación que aplicó es de forma descriptiva, en el cual se desea demostrar la importancia y necesidad del problema que se planteó.

Utilizó como instrumento un cuestionario dirigido a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal, se recopiló aspectos sobre la entrevista laboral y selección de personal la cual consta de veinte preguntas en donde se pidió a las personas subrayar la respuesta que consideraban correcta según su criterio. Concluyó que la entrevista laboral es la técnica más utilizada por los encargados de los establecimientos educativos en el que, el 50% de los centros no cuentan con una entrevista estructurada, así mismo que la entrevista brinda apoyo al proceso de selección para poder obtener al mejor candidato en el centro educativo. Recomendó a los centros educativos se interesen más por la entrevista que por otras técnicas de selección ya que es la que más tiene influencia en el proceso de selección así mismo la implementación de una entrevista estructurada para que no varíen los resultados de un candidato a otro y realizar un programa de selección de personal.

Nvindi (2018) en el artículo titulado, La importancia de la entrevista de trabajo, que aparece vía electrónica en la revista Buscar trabajo de la categoría cómo buscar trabajo, del mes de noviembre, comenta que es importante cuando se dirige una persona a la búsqueda de empleo son varios elementos que se deben de tomar en cuenta, una de las más esenciales para poder optar a un trabajo, y ser el elegido es poder pasar la entrevista de trabajo, en la mayoría de veces el número de participantes para poder optar a una plaza de trabajo es en su mayoría bastante grande y por supuesto muchísimos de los que optan a poder aplicar a la plaza ni siquiera llegan a la entrevista, por lo que al momento de ser uno de los elegidos para poder entrar a la entrevista debe de ser una gran oportunidad para mostrar las aptitudes y actitudes que son importantes para el puesto y que demuestra que se es capaz y el adecuado para ser el candidato idóneo. Hay elementos muy relevantes para no estropear una entrevista laboral como la comunicación, la presentación, seguridad en las respuestas como también honestidad en las mismas, llega hacer una buena oportunidad para demostrar algunos estudios complementarios que pueden ser útiles para ser los elegidos, estudios como de idiomas, de nuevas tecnologías y otras más que suelen ser de relevancia para el puesto de trabajo.

Es importante demostrar los conocimientos de formación que le permitirán obtener el empleo, pero antes de lograr eso, se considera tomar en cuenta que uno de los principios fundamentales y que pueden decir mucho sobre la persona es el curriculum, la presentación, como también las habilidades personales del candidato que tienen que estar balanceadas con la decisión del

empleador y que le permite la suma de puntos positivos, no se tendría que olvidar y dejar de mencionar lo importante que es la comunicación verbal y no verbal en la entrevista, lo cual dice mucho inconscientemente de la persona y puntos que no dejan pasar desapercibido el entrevistador en el momento de la entrevista.

## **1.1 Selección de personal**

### **1.1.1 Definición**

Chiavenato (2014) define la selección de personal como el proceso en el cual se elige al candidato más adecuado dentro del reclutamiento para el puesto disponible con la intención de cubrir una vacante y así mismo aumentar el desempeño del personal como también la eficiencia de la organización.

Alles (2016) comenta que la selección de personal es el conjunto de pasos que permite medir y evaluar las habilidades, conocimientos y competencias que tiene el candidato y saber si cumple con los requerimientos que pide la vacante, a través de un perfil de puesto y las necesidades de la organización.

Así como lo define la autora la selección de personal no solo se trata de contratar al primer postulante que se crea conveniente, es necesario seguir un procedimiento para realizar una buena elección, esto se realiza a través de un perfil que permita conocer y saber las características como las competencias que debe de tener la persona para desenvolverse dentro del ámbito laboral y dentro de su puesto de trabajo, por eso es primordial cumplir con cada paso y obtener un mejor filtro y encontrar a la persona correcta para el puesto idóneo a través de la medición de sus habilidades y conocimientos que aseguren el buen desempeño laboral dentro de la organización.

### **1.1.2 Selección de un buen entrevistador**

La formación de un buen selector es a través de un estudio a nivel académico y se da por medio de la preparación universitaria según la carrera para optar al cargo en recursos humanos, la psicología industria juega un papel importante en este ámbito laboral, porque quien desee ser un reclutador debe de tener en cuenta que debe de ser graduado de psicólogo industrial, porque son quienes desarrollan competencias a lo largo del estudio de la carrera y obtendrá los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo de gerente de recursos humanos dentro de las organizaciones.

No cualquiera puede llegar hacer el encargado de seleccionar a las personas adecuadas para los puestos disponibles, deben de ser profesionales en la rama de recursos humanos que permitan

poder tener las habilidades necesarias para realizar este trabajo, sin embargo con tanta tecnología y la facilidad que se tiene en internet para poder buscar un tema específico, se pretende que a través de ello, se llegue a ejercer dicho cargo, sin embargo se debe de tener claro que para poder seleccionar al mejor candidato para el puesto idóneo, es fundamental tener las competencias necesarias que permita tener un conocimiento amplio sobre los puntos que se evaluarán para saber si la persona es la correcta o no.

Para cumplir con las exigencias de una organización y ejercer el cargo de recursos humanos debe de ser un profesional y así mismo se debe de tener los conocimientos para realizar el procedimiento que requiere la contratación desde la manera adecuada de reclutamiento hasta el momento de la toma de decisiones del candidato a contratar. Se debe de considerar que quien es un buen selector realizara adecuadamente los diferentes filtros que se manejan dentro de la selección de personal, desde el primer filtro que permite elegir a los candidatos que más llenan los requisitos hasta los que definitivamente no pueden seguir en el proceso, la razón por la cual se debe de realizar un buen proceso es para evitar pérdidas de recursos que la empresa genera durante el reclutamiento y la selección del nuevo personal, las entrevistas realizan un papel fundamental dentro de todo el proceso, y brindan un apoyo para minimizar tiempo, dinero, y otros gastos, tanto para el candidato como para la empresa.

En base a la aplicación de la entrevista, se puede obtener varios datos del candidato, datos como: personales, fortalezas, áreas de mejora, sus metas a corto mediano y largo plazo, experiencia entre otros datos que son relevantes y que en su mayoría de veces se adquieren al pasar la persona por la entrevista laboral, y así poder elegir a la persona que la empresa desea tener, la entrevista es uno de los métodos más aplicados dentro de todo proceso, no se puede dar seguimiento a la selección si por lo menos la persona no ha pasado por la primera entrevista, porque es la que permite elegir dentro de una cantidad enorme de candidatos, a los que tengan las competencias que requiere la vacante.

### **1.1.3 La importancia del proceso de selección en las organizaciones**

La organización espera mucho sobre su reclutador, espera que tenga la capacidad para la captación de talento, por eso es importante que el empleador realice bien cada paso del proceso de selección en la organización, el tener bien definido cada paso desde el principio del proceso, es la base para una exitosa contratación, es necesario mencionar sobre el cliente interno, la cual se refiere a los colaboradores, al realizar la contratación del candidato, se le garantiza a la empresa que es el correcto para el puesto y que se desempeñara con eficiencia, porque tiene los conocimientos y habilidades para las tareas laborales que exige el cargo, sin embargo la

empresa no puede dejar por un lado a su nuevo integrante, sino darle seguimiento de invertir en él, asegura que disfrutará de ser parte de la empresa.

Todo colaborador cuenta con deseos de superación y de crecimiento tanto personal como laboral, es lo que espera dentro de su lugar de trabajo, sin embargo si la empresa capacita, motiva y fomenta el sentido de pertenencia, sus colaboradores llegan a su lugar de trabajo con motivación y con esmero y cariño trabajan para la compañía, es importante que también la empresa, invierta en su capital humano, porque son sus primeros clientes, uno de los pilares fundamentales para que cualquier organización pueda generar productividad y recursos, pero si dejan a un lado a sus colaboradores y no les brindan ninguna oportunidad de crecimiento e interés, es allí donde lamentablemente optan por laborar en otros lugares, y así como comienza la rotación de personal, lo cual es una debilidad para empresa y por ende trae a largo plazo consecuencias.

#### **1.1.4 Proceso de selección de personal**

Barranco (2011) define la preselección como la finalización del reclutamiento, donde es la recepción de los expedientes de las personas que desean optar al puesto, en donde hay perfiles que se asemejan a las características que solicita el perfil, y otras que no cumplen con las mismas.

Mientras se desea elegir a la persona más competente para el puesto de trabajo es necesario realizar un primer filtro, que ayudará a poder disminuir la búsqueda del candidato dentro de una gran cantidad de curriculum y solicitudes de las personas que aplicaran a la vacante, para llevar a cabo el proceso de preselección deben seguirse los siguientes pasos:

##### **A) Reclutamiento**

Grados (2013) establece al reclutamiento como la técnica que permite obtener los recursos humanos en el momento que lo requiera la organización.

Considera como la primera fase dentro de la selección, en donde se eliminan las personas que no cumplen con los requerimientos del puesto, esta exclusión se realiza en un lugar confiable dentro de la organización, y sin presencia de los interesados, los postulantes no pueden ser tratados como objetos de utilidad, son personas y por lo tanto se debe tener cautela tanto para la eliminación de no seguir dentro del proceso, como también el cuidado para agradecer el haber aplicado al reclutamiento para la plaza establecida. Los datos recogidos de los documentos de los candidatos que han aplicado por optar el puesto están clasificados en tres grupos los cuales son los siguientes:

- **Indicativos.** Esto se refiere a ser los más aptos, o que obtienen la mayoría de los requerimientos del perfil de puesto ya sea por experiencia laboral, aptitudes, habilidades o cualquier otra cualidad requerida por el puesto en función de las necesidades de la empresa.
- **Valorables o ponderables.** Son los candidatos que tienen competencias similares o experiencia en áreas comunes, funciones en donde realizaban tareas o responsabilidades parecidas al cargo.
- **Excluyentes.** Como la palabra lo dice, se excluyen de continuar en el proceso de selección, por no obtener las competencias para ocupar el puesto encontrándose alejados de lo que la empresa solicita.

El reclutamiento es un sistema que procura atraer a candidatos y adquirir a los mejores que cumplan con lo que exige el puesto, pero si se habla en que se basa el reclutamiento, es a través de medios para poder realizar adecuadamente y con eficiencia el proceso de selección de personal, la labor del reclutamiento es poder encontrar esos medios para facilitar la búsqueda, se puede mencionar que se empieza a través de tener establecido y bien definido el perfil del puesto, luego se continua con el anuncio que pueden ser a través de vías de comunicación tanto escritas, como visuales y auditivas, también por vías electrónicas y redes sociales, que en la actualidad es uno de los medios que más a beneficiado en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, llega hacer punto clave para poder atraer a todos los candidatos que cumplan con los requerimientos, luego se continua con el proceso de selección. No se debe de olvidar que el reclutamiento y la selección de personal son sistemas diferentes, no son lo mismo como se suele pensar, sin embargo, va conjuntamente de la mano para poder aplicar adecuadamente la captación de nuevos talentos a las organizaciones que lo requiera.

El curriculum vitae es el medio de presentación de una persona que desea optar a un trabajo mismo que es utilizado para realizar el filtro anteriormente se trató, según como realice su hoja de vida, esto dejara mucho que decir de la persona, es la primera impresión que se lleva el reclutador al momento de la revisión de papelerías. El encargado de la selección debe de tener en cuenta que cada persona tiene diferente personalidad, y a través de la hoja de vida empezara a hablar sobre ella. Se debe de tener en cuenta que, al momento de la revisión de las solicitudes, se debe de observar el fondo y la forma. Al referirse a la forma es a la clase de folder, hojas, limpieza y el orden del mismo, su ortografía la redacción, el color, y otras características superficiales de la papelería. El fondo es el contenido que tiene el curriculum, la información sobre sus datos personales, como nombre, dirección, estado civil, teléfono, correo electrónico, numero personal de identificación, datos académicos, diplomas obtenidos y experiencia laboral y habilidades y destrezas de la persona.

En la actualidad el presentar un curriculum escrito a mano, es una presentación informal e inadecuada, como también ser presentados a través de un estilo extravagantes, la persona encargada de la recepción de papelerías observará como cada persona tiene su estilo singular de presentar su hoja de vida, sin embargo por ser en el ámbito laboral, el candidato debe de tener en cuenta que debe de ser de la mejor manera, con formalidad y limpieza que de muestre a través de su papelería que es la persona indicada para la vacante. Dentro del proceso de reclutamiento existen tres medios de reclutamiento los cuales son:

- Reclutamiento interno. Es el momento en el que existe una vacante disponible, pero es ocupada por un colaborador de la empresa, es decir el proceso se realiza con los empleados y puede ser a través de ascensos y transferencias.
- Reclutamiento externo. Se realiza para ocupar una plaza vacante, pero en este caso el reclutamiento se realiza al incorporar nuevos colaboradores a la empresa.
- Reclutamiento mixto. En la mayoría de las organizaciones es el método más utilizado porque brinda la oportunidad de ascender a sus colaboradores y también abren puertas a nuevos talentos.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que existe el criterio de exclusión, que consiste en que si por ejemplo un candidato sobre pasa dos años más de la edad que se perfila, pero llena la mayoría de los requisitos, y se observa que puede ser un valioso candidato, aplicaría el criterio de exclusión, en donde se debe tener flexibilidad en cuanto a si son requisitos mínimos que no alteran los conocimientos y habilidades que un candidato debe de tener para desempeñar el puesto, de esta manera puede seguir dentro del proceso.

#### B) Evaluación en la etapa de preselección

Las evaluaciones de preselección se pueden aplicar en cualquier momento del proceso, sin embargo el reclutador tendría que tener presente que para dar seguimiento y aplicar este procedimiento hay que tomar en cuenta el tipo de vacante que este por ocuparse, al mismo tiempo tener a disposición de los postulantes que siguen en el proceso, y que llenan con algunas características, entonces debe pasar al siguiente punto que es, la aplicación de herramientas que permitan completar la preselección para descartar a los que no cumplen con el perfil requerido o no tienen ninguna similitud, y poder seguir con una mejor selección de los candidatos más idóneos. Algunas de las herramientas eficaces y utilizados en este proceso son.

- Test por internet. Son evaluaciones que se realizan por línea, pueden ser evaluaciones psicológicas como de conocimientos, estas van ligadas íntimamente a una base de datos de la organización en donde el que desea aplicar brinde información necesaria para la

selección, datos como la experiencia laboral o información sobre él, pero esto no quiere decir que a través de este test se quiera reemplazar la entrevista laboral.

- Cuestionarios de preentrevista. Se envían por medio de correo electrónico, aunque de preferencia puede realizarlo el candidato personalmente con el encargado, este tipo de cuestionarios es un apoyo para la aplicación de la entrevista, donde se recolecta información de la persona que desea laborar, datos como años de experiencia, personas a cargo, situación económica, planes a futuro e información como pretensión laboral entre otros.
- Entrevistas iniciales. Este tipo de herramienta se aplica al solicitante personalmente, en donde se maneja una serie de preguntas en donde el objetivo es poder recaudar información útil, para ver si el aspirante cumple con lo que establece el puesto, la diferencia de una entrevista profunda es que esta es breve y concreta, considera de igual manera el tiempo de aplicación.
- Exámenes de conocimiento. Es una evaluación que se realiza a los postulantes para poder medir su grado de conocimiento sobre un área o tema en específico ya sea de las funciones del puesto, como también conocimientos generales de estudios. El encargado del proceso debe de tener presente que no se puede de aplicar este tipo de exámenes de conocimientos a altos rangos, como en gerencias, en esta ocasión se le realiza una serie de preguntas en donde puedan exponer su experiencia laboral.
- Verificación de historia laboral. Este tema va de la mano con el análisis de expedientes, como se menciona anteriormente el encargado de seleccionar al candidato debe de tomarse el tiempo necesario para conocer más profundamente la historia laboral del postulante, a través de las experiencias laborales adquiridas durante la continuidad cronológica laboral, como también del puesto que tuvo a cargo, y de la misma manera corroborar toda la información que el candidato coloca en su curriculum con el relato que brinda al momento de realizarle la entrevista, evaluar los espacios de una fecha a otra en donde no laboro, si así fuere el caso de la misma manera el seleccionador debe de indagar si la persona ha tenido antecedentes de haber tenido rotación laboral y los motivos de las situaciones.

Desde ya el reclutador no puede tomar una decisión de un candidato solo por el análisis de su papelería, aunque es de gran ayuda para ir conocer y tomar información importante, no es solo ese proceso que lleva a la decisión de si el candidato sigue o no dentro del mismo, porque es hasta tener contacto personalmente el entrevistado y el candidato en donde ambos tendrán la oportunidad de poder indagar, y conocer más sobre la vida del postulante, tanto en el ámbito personal que permite pronosticar su comportamiento a futuro, como en el ámbito laboral en

donde da la oportunidad de conocer sobre la experiencia que ha adquirido, así mismo el (candidato) puede obtener más información de la plaza, y poder tener la oportunidad de demostrar sus habilidades.

### **1.1.5 Técnicas de selección**

Porret (2014) define como instrumentos que utiliza el reclutador para poderse apoyar en la búsqueda de información que le permita conocer más sobre el candidato y si es el idóneo, si el reclutamiento ha sido exitoso, la empresa tiene en sus manos a muchos postulantes, y hay varias técnicas para seleccionar al mejor candidato dentro de grupo de solicitantes, dentro de las técnicas de selección se encuentran:

#### **A) Entrevista laboral**

Grados (2013) define la entrevista como el tiempo oportuno para valorar los datos obtenidos durante cada paso del proceso de selección y como la oportunidad para evaluar el grado de compatibilidad que tiene el candidato de adaptarse al puesto, lo cual no es posible de alcanzar sino es a través de una entrevista.

Es una de las técnicas más usadas por los encargados de recursos humanos, para poder realizar el primer filtro de selección y al darle seguimiento al proceso ya conllevan a otro tipo de técnicas de selección que es de utilidad para poder realizar con rapidez el procedimiento. La entrevista laboral que permite conocer si el candidato seguirá postulante en el proceso o si simplemente es eliminado para seguir, por esta razón se realiza la primera entrevista que es conocida como entrevista inicial en donde aspecto muy general sobre la experiencia y conocimientos académicos son tomados en cuenta, como algunos aspectos más que pueden ser de gran relevancia, permitirá que el reclutador de inicio al primer filtro de candidatos, también se puede mencionar la entrevista profunda que da apoyo en el segundo filtro a la par de otras técnicas a seguir en la búsqueda del colaborador idóneo.

Con el transcurso del tiempo se ha comprobado que la entrevista juega un papel de vital importancia dentro del proceso de selección de personal, a pesar de no contar con un respaldo científico, ha logrado posicionarse y demostrar su influencia dentro de la selección, al permitir obtener información del candidato a través de una serie de preguntas que se le realiza para conocer sus propósitos y evaluar las actitudes y aptitudes que posee y si es el indicado para la contratación. El reclutador no debe pasar por desapercibido que dentro de la realización de la entrevista al candidato la observación que a través de ella podrá identificar mensajes a través de sus gestos inconscientes que dicen mucho y que pueden interpretarse y que a su vez nos

permiten saber si la persona miente, si altera la información y permite empezar a detectar si puede optar al puesto y seguir dentro del proceso de selección.

Las empresas hoy han dado un gran auge a la entrevista y ha sido una de las herramientas más utilizadas en donde el empleador a depositado la confianza para identificar varios aspectos, la entrevista a sido aplicada como entrevista inicial y entrevista profunda porque a través de ella se han dado buenas respuestas que han permitido una buena y mejor aplicación en cuanto a la selección de los candidatos que las organizaciones desean contratar.

#### B) Pruebas psicométricas y técnicas

González (2017) refiere que las pruebas psicométricas intentar medir los rasgos de personalidad como también las habilidades cognitivas de la persona, los test se encuentran vinculados con la evaluación psicológica y con la psicología científica. su contenido es de forma estructurada, es decir, la persona debe de escoger dentro de los factores que son pronunciados cual se acopla a su caso en particular, es así como las evaluaciones ya son establecidas sin cambios y completamente estructurados.

Las pruebas psicométricas son otras herramientas que se utilizan para la seleccionar al candidato, a diferencia de la entrevista inicial las pruebas psicométricas y pruebas técnica, su objetivo es evaluar aspectos específicos de la persona y depende de clase de prueba sea y que se desea medir. Por ejemplo, si se desea contratar a un auditor, se debe de tomar en cuenta que debe tener la habilidad numérica, y ser disciplinario, con toma de decisiones, valores como la honestidad, el respeto, que sea discreto y que cuente con confidencialidad, entre otras más características, entonces se debe de tomar en cuenta las pruebas psicométricas que pueda medir tanto valores, como también las inteligencias.

Las pruebas psicométricas la principal función es poder medir diferentes criterios tales como: rasgos de personalidad, valores intereses, aptitudes, inteligencias y tendencias conductuales de la persona. Existe diversidad de test psicométricos, pero se mencionarán algunos los cuales son:

- Prueba 16 PF mide personalidad.
- RAVEN mide inteligencia.
- IDARE mide la ansiedad.
- EAP mide la ansiedad patológica.
- Test de vulnerabilidad al estrés, como su mismo nombre lo dice mide el nivel de riesgo a estar propenso al sufrir estrés.
- CBB esta prueba se encarga de medir el agotamiento emocional, la despersonalización, y la falta de realización personal.

### **1.1.6 Investigación laboral**

Las técnicas de investigación laboral nos brindan un aporte fundamental para corroborar información dada por el candidato con las empresas en donde han laborado, como también con las personas que han dejado como referencia, algunas de las técnicas utilizadas en la investigación laboral son.

#### **A) Revisión de antecedentes**

En el momento en el que el reclutador realiza la primera revisión de antecedente de candidatos en ocasiones suele pasar que al solo inspeccionar los curriculum, empiece a rechazar a aquellos candidatos que efectivamente no encajan dentro del perfil, ya que en algunas situaciones no cuentan con todos los datos o simplemente porque no tienen la experiencia o el grado académico adecuado para el cargo, desde ahí se empieza a eliminar papelerías que no serán útiles, sin embargo es importante indagar más a fondo sobre la información que contiene, esto para ir corroborar con la información que está escrita, y con lo que dice la persona, como por ejemplo si se tratan de fechas laborales, en donde indica que de tal año a tal año laboro en cierta institución y luego aparece con dos años después de laborar en otro lugar, se debe de investigar que realizo durante ese lapso de tiempo que no desempeño ningún cargo.

Otros datos importantes que debe de tener en cuenta el reclutador al momento del análisis de curriculum es, si el puesto requiere experiencia, cuáles fueron sus últimos empleos y si la experiencia que necesita es la que la persona a ejercido recientemente, esto le permitirá ahorrar tiempo y facilitar la revisión rápida de papelerías y filtrar de una manera más pronta. Es importante que al momento de la recepción de papelerías muchas de las personas no tienen información exacta del puesto en ocasiones porque se enteran por amigos o por la necesidad de poder encontrar rápidamente un empleo, entonces muchos desean aplicar, algunos no tienen conocimiento exacto sobre la plaza, entonces el encargado debe aportar las papelerías para tener un orden y saber los que aplican directamente a la vacante que desea ocupar.

#### **B) Verificación de referencias**

Otras técnicas que pueden ser mencionadas son las verificaciones de referencia en la cual se confirman la información que brinda el aspirante en sus datos dentro de su Curriculum vitae, tanto información personal como información laboral de la persona a través de las declaraciones de los referidos del candidato. Las técnicas como pruebas de capacidad física, capacidad cognitiva, capacidad perceptual, capacidad psicomotriz entre otras, las últimas técnicas mencionadas van más enfocadas a puntos específicos para poder evaluar al candidato y conocer si cuenta con las exigencias necesarias.

Todo postulante debe de pasar por cada una de las técnicas que el reclutador realiza dentro del proceso de selección, ya que se trata de encontrar al correcto que se desempeñe eficientemente y para que la empresa no tenga la dificultad de rotación de personal en ciertos tiempos, porque no es adecuado para la organización este tipo de situaciones, porque la organización invierte cursos como tiempo y dinero para capacitar a su colaborador y si el trabajador solo se queda por un corto tiempo se convierte en pérdidas para la empresa.

La verificación de referencias es parte del proceso de selección de personal, es conocida también como una forma de reclutamiento, que se lleva a cabo con la finalidad de conocer si el candidato es confiable o no, para poder optar a un puesto en específico, a través de las declaraciones que brinden sus conocidos. Es importante que se tome en cuenta que según el tipo de referentes que tenga el candidato dirá mucho de él, y no porque se discrimine a personas por la diferencia en experiencia o estudios académicos, sino que a través de la persona a quien se le realiza la entrevista de referencia, demostrara si es una persona con valores y que ha demostrado ser confiable. Las referencias se dividen en dos.

- Referencias personales. Se basan en la personalidad, valores, conocimientos y comportamientos conductuales que afirman las personas que han dejado como contacto de referencias.
- Referencias laborales. Son fundamentales para la empresa ya que en la recolección de información se basa directamente en la experiencia que a tenido el candidato según los puestos anteriores

No es que el reclutador no tome como importante las referencias personales, porque a través de ella, se puede pronosticar comportamientos inadecuados de los colaboradores a futuro, sin embargo el punto importante en realizar las entrevistas de referencias laborales es en conocer como desempeño las tareas laborales el candidato en su trabajo anterior, si fue eficiente y si la empresa tuviera la oportunidad lo recontrataría, esto con el fin de que el entrevistador obtenga puntos claves que le permitirán respaldar en todo el proceso que lleva el candidato para poder quedar contratado o ser rechazado.

### **1.1.7 La selección como proceso de decisión**

La última etapa del proceso de selección, es conocida como la más difícil, al tener que tomar la decisión de quien será la persona contratada, a pesar de que varios pueden llenar los requisitos que exige el puesto, no se puede llegar a contratar a todos, sin embargo, el aspirante que mejores resultados tuvo en todo el proceso es el que será contratado. A pesar de la labor que tiene el reclutador durante todo el proceso, su responsabilidad es poder encontrar al candidato idóneo,

a pesar de tener la potestad de elegir y decir él es el adecuado, la responsabilidad también la tienen los altos medios que son los gerentes generales, quien dicen la última palabra y en ellos está la decisión de quien de los dos o tres postulantes es que ocupara el lugar de trabajo. La selección de personal y en su proceso de decisión categoriza tres tipos de comportamiento los cuales son:

- **Modelo de colocación:** se refiere a que existe un solo candidato y una sola plaza vacante la cual debe de ser en el mayor tiempo posible ocupada, y se debe de aceptar al aspirante sin realizar más tramites que puedan atrasar su contratación.
- **Modelo de selección:** en este modelo existen varios candidatos para una sola vacante, aquí se permite poder comparar las características de cada uno, con los requisitos del puesto y tener la opción de poder rechazar ya que hay otros candidatos que pueden optar, dentro del modelo de selección se debe tomar en cuenta que desde una vacante de perfil bajo se han de recibir un número de solicitudes mayor del que se acostumbre a obtener por lo tanto la técnica de filtro debe ser de descendente a ascendente.
- **Modelo de clasificación:** en este modelo a diferencia del modelo de selección es que existen varios candidatos para varias plazas a ocupar en donde se compara las competencias de cada candidato con cada perfil de puesto y analizar si llenan con los requisitos que solicita; En este modelo se recomienda que el reclutador enliste en una tabla cada requisición con el perfil para no tener sesgo tanto en el proceso de preselección como en la elección final.

Consta de proceso de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa.

## **1.2 Entrevista laboral**

### **1.1.1 Definición**

Barranco (2011) refiere que la entrevista laboral es el primero contacto con el solicitante, donde su propósito es poder conocer a la persona, recabar información, explorar algunos aspectos y tener una grata conversación, donde le brinda la oportunidad al candidato de demostrar sus habilidades para ser contratado.

Chiavenato (2011) define La entrevista como una de las herramientas más usuales dentro del proceso de selección, a pesar que se a considerado como subjetiva, por no tener un fundamento científico, es la más utilizada en las organizaciones y que tiene influencia dentro del proceso de selección, a través de las entrevistas iniciales y entrevistas profundas que permiten obtener datos relevantes.

### **1.2.2 Propósito de la entrevista**

La entrevista tiene como propósito brindarle al reclutador la oportunidad para poder obtener toda información que sea útil para seleccionar dentro del grupo de postulantes a los más aptos para el puesto de trabajo. Adquirir información que simplemente es difícil de conseguir en otro proceso, y donde la entrevista brinda la oportunidad de conseguir, por eso es importante que sea aplicada siempre dentro del proceso de reclutamiento y selección, realizada por un especialista, ya que dentro de la entrevista se logra observar aspectos que no necesariamente sean los que el candidato dice al hablar, sino que inconscientemente lo expresa a través de sus movimientos corporales, es así como el entrevistador tiene la oportunidad de poder recolectar esa clase de datos para ampliar la información sobre el postulante.

Otro propósito de la entrevista es influir positivamente en la decisión final de la selección y demostrar que se hizo un excelente proceso a través de la elección correcta del empleado. Si la entrevista no se aplicara en el proceso de selección, quizá no tendría la misma objetividad y sería más difícil dar con el candidato correcto, ya que a través de ella se puede conocer de mejor manera a la persona al brindar la oportunidad de aclarar aspectos que no ha sido claros en el curriculum, y el postulante tiene la oportunidad de poderlas aclarar y brindar una información más clara y exacta sobre su situación, esto permitirá que la entrevista sea objetiva y clara, en donde se toman puntos relevantes, pero también dar la oportunidad de ser aclarados y mencionados dentro de la entrevista.

Dentro de la entrevista laboral se deben de cumplir algunos caracteres para poder hacer verídica y objetiva la entrevista, tanto de parte del entrevistado como del entrevistador ya que los dos juegan un papel muy importante para que la entrevista cumpla con el propósito, para ello deben de efectuar los siguientes objetivos.

#### **A) Objetivos del entrevistador**

- Indagar si el candidato obtiene las características que solicita el perfil del puesto.
- Investigar si el candidato es el idóneo para el puesto.
- Descubrir si el postulante quiere, puede y sabe para ocupar el puesto.
- Localizar al candidato con mejor potencial y adecuado para la vacante.
- Observar si el candidato es motivado para obtener el puesto.
- Proporcionarle toda la información del puesto y demás datos al aspirante.
- Contratar al mejor.

#### **B) Objetivos del entrevistado**

- Brindar la mejor impresión al entrevistador desde el primer instante.

- Dar a conocer sus habilidades y demostrar que es el adecuado para el puesto.
- Obtener información sobre la plaza vacante.
- Verificar que el puesto llene sus expectativas laborales.
- Demostrar su potencial
- Buscar ser contratado

### **1.2.3 Tipos de entrevista**

A continuación, se presentará un desglose de los diferentes tipos de entrevistas según la finalidad, con el objetivo de tener una mejor percepción a cerca de su aplicación, si así lo requiera el entrevistador y la situación.

A) Por su función según la cantidad de personas están

- Colectivo o grupal. Con este se busca poder encontrar a personas que tengan la habilidad de trabajar en equipo, con liderazgo, buenas relaciones interpersonales, con capacidad de comunicación social y persuasión, se busca a través de este tipo que los involucrados participen y mantengan un dialogo según el tema elegido.
- Individual. Permite poder obtener mayor información sobre el candidato y algunos otros aspectos que considere el entrevistador que son importante aclarar durante la entrevista.

B) Por su función según el desarrollo del dialogo son

- Dirigida. Se realiza una guía de preguntas las cuales son realizadas tras a ver analizado el Curriculum para poder adquirir información relevante de la persona, es esta el postulante se limita a contestar solo lo que se le pregunta.
- Abierta. En este tipo de entrevista es más difícil para el candidato ya que las preguntas son de tipo abiertas en donde se brinda un espacio para que la persona pueda expresarse ampliamente.
- Semidirigida. Este tipo de entrevista es la más utilizada ya que es una combinación de preguntas abiertas y cerradas que se le realizan al entrevistado.
- Entrevista no formal. Se realiza si el puesto no requiere de tantas exigencias para poder optar.

C) En función según el objetivo están

- Entrevista diagnostica. Su finalidad es obtener información acerca de sus habilidades, características de personalidad, aptitudes, conocimientos.
- Entrevista de investigación. Tiene como fin llegar a conocer a fondo al problema en sí.

- Entrevista de selección final. Su objetivo es de elegir a la persona correcta para el puesto idóneo en una organización.

Al aplicar los tipos de entrevista según sea su descripción permite que el reclutador pueda realizar un mejor proceso, al utilizar la técnica según lo requiera la situación permitirá obtener mejores resultados.

#### **1.2.4 Como enfrentar una entrevista laboral**

Barranco (2011) indica que la entrevista es un punto culminante dentro de la búsqueda de un empleo, la cual el objetivo es poder encontrar un trabajo estable, por lo que el candidato debe saber venderse a la organización a través de sus aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades y experiencia que le permita demostrar que es el idóneo para la vacante.

Para una persona que está en búsqueda de ocupar un empleo, es una gran oportunidad para citar entrevistas, porque tendrá el espacio para poder dar a conocer sus habilidades, conocimientos y experiencia y podrá demostrar que es la persona idónea para el puesto. El candidato deberá aprovechar la oportunidad para dar a conocer que tiene la habilidad de poder ejercer el cargo y que lo desempeñara con eficiencia, sin embargo, es necesario tener en cuenta algunos aspectos durante la entrevista laboral los cuales son.

- Afrontamiento. Independiente del cargo y el tipo de entrevista que le realicen al candidato, el entrevistador le brindará una serie de preguntas en base a actividades que se realizan dentro del área de trabajo. Es necesario que el solicitante tenga en mente algunos aspectos que le serán de gran utilidad para no cometer equivocaciones en su entrevista.
- Repasar. El candidato debe de repasar los datos de su papelería, para asegurar que las respuestas que brinde sean contestadas con precisión, para poder demostrar que es verídica su información.
- Primera evaluación. Al momento de ingresar al proceso de selección se le realiza al candidato una primera evaluación, la cual le permitirá al reclutador poder medir conocimientos, comportamiento, sus planes a futuro, su personalidad entre otros.
- Trayectoria profesional. Se tendrá un lapso en la que el entrevistador brindara cuestionamiento al candidato sobre su vida profesional y será el momento perfecto para que la persona pueda demostrar su experiencia en las actividades laborales, debe basarse en resultados lo que le realizara su experiencia.
- Motivación. Parte de la entrevista en donde el reclutador querrá pronosticar el rendimiento del candidato en el área laboral a través de la medición de su motivación, si una persona

tiene todas las competencias y habilidades para ejercer un puesto de trabajo, pero lamentablemente no tiene motivación, será difícil que sea contratado.

- Autoevaluación. La autoevaluación es la finalización de la entrevista en donde el entrevistador se pedirá al candidato que pueda dar a conocer sus fortalezas como también sus áreas a mejorar, esto con la finalidad de poder evaluar cuanto se conoce la persona de sí misma en donde se tiene la oportunidad de poder demostrar su seguridad en sí misma y aspectos como la honestidad y satisfacciones personales.

### **1.2.5 Valoraciones durante la entrevista**

Se realizará una valoración de los aspectos que se evalúan durante el proceso de una entrevista, y se clasifica de la siguiente manera:

#### **A) Valoración positiva**

- Buen desenvolvimiento
- Tolerancia en el trabajo
- Tener capacidad para la organización y planificación
- Tener capacidad para la resolución de conflictos y brindar soluciones
- No ser agresivo
- Liderazgo
- Tener confianza en sí mismo
- Capacidad de trabajar en equipo

#### **B) Valoración negativa**

- Ser indiferente en aspectos laborales
- Tener una preparación inadecuada a la que pretende para el puesto
- No prestar atención, distraerse en todo momento
- Ser conflictivo
- Apariencia de descuido
- Presentar ansiedad y estrés generalizada
- Tener arrogancia
- Estar siempre a la defensiva
- Tener más interés en lo que pagan que en el puesto en si
- No demostrar interés por el puesto, no realizar preguntas de interés sobre la plaza

El entrevistador debe de tener presente que debe cuidar la productividad, esto se refiere a que la entrevista debe de ser objetiva, el entrevistador no puede seleccionar a un postulante solo

porque le agrado, o peor aún porque es conocido, aunque no cumpla con requisitos porque entonces la entrevista deja de ser objetiva y perdería su finalidad, ya que el entrevistador no cumple con las funciones adecuadas en su cargo, el tiempo que debe de tener debe de ser el adecuado, el entrevistador no debe de prolongarse en el tiempo de la entrevista con cada uno de los candidatos porque entonces sería muchísimo tiempo el que se invertiría, el tiempo variara según el candidato, en ocasiones los aspectos de observar rápidamente a algunos candidatos, y en otros se debe de indagar más, por esta razón es que el tiempo va a varias según el candidato y la plaza que se desee ocupar.

### **1.2.6 Importancia del lenguaje no verbal en la entrevista**

Chiavenato (2014) comenta que es el proceso complejo en donde intervienen la persona, los gestos corporales, la voz y a diferencia de la comunicación verbal es que la comunicación no verbal es un sustituto de los mensajes y permite expresar las actitudes personales del entrevistado. La comunicación no verbal es un sustituto de los mensajes que se desean expresar y que se transmiten a través de gestos corporales, faciales, la comunicación verbal permite poder detectar actitudes de las personas a través de lo que expresa los gestos. Juega un papel muy importante dentro de la selección de personal y específicamente en la entrevista laboral, que su objetivo es poder encontrar al indicado, y durante la entrevista el candidato transmite mensajes corporales que dicen mucho de él, y permite descubrir actitudes que pueden ser tanto positivos como negativos para la empresa.

El reclutador debe de ser muy profesional para tener la habilidad de observación que es el medio en donde se detectan los mensajes que envía a través de la comunicación no verbal. Estos gestos son inconscientes y va acompañado de otros elementos que no precisamente son los gestos corporales, sino se refiere a frecuencias de emisión, tonos de voz entre otras que también permiten detectar como es la persona, y como enfrenta situaciones la persona.

En la entrevista laboral el objetivo es poder detectar la capacidad del candidato y saber si es el correcto, si llena las habilidades que requiere el puesto. Por eso es que la comunicación no verbal tiene gran énfasis dentro de la entrevista, ya que por medio de los gestos corporales el entrevistado puede dar una buena impresión desde el primer momento, y no desea desagradar al seleccionador, Desde el inicio del proceso de selección el aspirante debe de tener en cuenta que sus gestos darán un mensaje inconsciente y debe cuidar cualquier mal gestos que puedan ser producidos por los nervios o ansiedad que maneje, debe de tratar estar relajado y bajar sus niveles de estrés que pueda tener al momento de estar en la entrevista.

La entrevista tiene un contexto estructurado entonces la comunicación no verbal se eleva como una fuente principal que permite obtener información acerca del candidato, a este tipo de comunicación se le debe de dar la importancia y el interés necesario, porque a través de ella se puede identificar comportamientos impredecibles del solicitante y pronosticar e incluso su desempeño dentro de la organización.

### **1.2.7 Conductas que facilitan la comunicación**

Las conductas que las personas involucradas brinden pueden facilitar o impedir que se pueda realizar la comunicación, por eso a continuación se dará a conocer algunas conductas que facilitan la comunicación.

- Silencio acogedor: es la mejor forma de mostrar interés sobre la información que se le brinda, pero no debe de provocar tensión durante la entrevista.
- Lenguaje corporal: al momento de recibir el mensaje, debe de ser de frente, no de lado, y debe de realizar movimientos suaves.
- Contacto visual: es importante tener contacto visual, pues permite demostrar el interés que se tiene, sin olvidar que debe de ser un contacto amigable que no provoque tensión o presión.
- Ruidos amistados: Existen ruido de expresiones que pueden generar confianza y que pueden ser aceptables, que no interrumpe ni provocan molestias con la persona que se tiene la conversación.
- Resumir o parafrasear: y por último el resumir o parafrasear todo lo conversado es muestra de la atención que se tuvo durante el dialogo y permite asegurar que se entendió el mensaje.

### **1.2.8 Barreras de la comunicación en la entrevista**

Las barreras son esos obstáculos que impiden que se pueda realizar el contacto con éxito, afectan profundamente que causa que el mensaje enviado, llegue diferente o con otro enfoque que no permite que se entienda. Si las barreras se alían permite que la comunicación entre el entrevistado y el entrevistador se realice con éxito, así mismo el mensaje que desee dar llegara a la otra persona sin temer que sea mal entendido y que ambas partes no logren llegar a su objetivo dentro del dialogo o entrevista.

Es importante que en el momento que el entrevistador empieza a notar cierta barrera que impida la comunicación, debe de contar con la habilidad para romper con ella, y salvar que se presente, por esta razón es importante que antes de empezar una entrevista, el reclutador se percate que

tanto el lugar, el ambiente, luz y otros factores que puedan ser limitantes de la comunicación sean eliminadas o previstas para que no sucedan y puedan dificultar la comunicación, ya que a lo largo de la conversación, al presentarse una barrera puede impedir que obtenga la información que desea, a continuación se pronunciará la clasificación:

- Barreras personales. Son aquellas en las cuales las partes involucradas (entrevistado y entrevistador) no se expresan adecuadamente, utilizan palabras obscenas, o no utilizan la escucha activa, malos hábitos, emociones o gestos inadecuados, en donde cualquiera de las personas involucradas puede impedir que la comunicación cumpla su objetivo.
- Barreras físicas. Se refiere a las interferencias que son producidas en el ambiente, que no permita escuchar a las personas involucradas como ruidos murmullos, otra de las limitantes es la iluminación, el lugar que no permitan que la comunicación se pueda realizar.
- Barreras semánticas. No se realiza a través de palabras adecuadas, en donde permita que el receptor perciba el mensaje de manera distinta en la cual puede incluso ser mal entendida la comunicación tanto del entrevistado como del entrevistador.

La selección de personal es un proceso de éxito y que es utilizada dentro de las organizaciones con el fin de llenar el puesto que se tiene vacante, a través de una serie de pasos que debe de cumplir el postulante para poder quedarse con el empleo, a través del apoyo de la entrevista laboral, en donde se ha podido comprobar que tiene cierta influencia dentro de la selección, en donde su objetivo es apoyar en la búsqueda de la persona que ocupara el puesto de trabajo.

Con el fin de detectar al candidato idóneo para el puesto correcto, la selección de personal tiene un proceso en donde se debe de minimizar tiempo y recursos, y realizar filtros que permita rechazar a quien no llena las características del perfil, para esta situación es utilizada la entrevista ya que es una manera de poder realizar con eficiencia y en menor tiempo los filtros, también apoya en la recolección de información que por medio de las pruebas psicométricas, y otras técnicas, no es posible obtener. Con el apoyo de profesionales de recursos humanos se puede decir que la entrevista laboral también permite pronosticar el comportamiento del candidato a futuro dentro de la organización.

- Barreras psicológica. Comenzar bien una entrevista es un arte y ayuda en el resto de la misma. Calmar la tensión, crear un clima cordial será necesario para alcanzar el mejor resultado de una entrevista, este se alcanza cuando el entrevistador logra conocer al candidato y para lograrlo el primer paso es tranquilizar al entrevistado. Para eso hay que saludar al entrevistado con una sonrisa mirándolo a los ojos, presentarse con un apretón de manos firme, pero gentil.

Para concluir es importante destacar que la entrevista laboral juega un papel importante dentro del proceso de selección, es un elemento en la que permite que el reclutador pueda encontrar al candidato idóneo para el puesto que desea ocupar, se debe de tomar en cuenta que para poder lograr este paso, debe de tener un tiempo prudencial para realizar el proceso para la selección y tomar el lapso necesario dentro de la entrevista, así mismo cumplir con todos los requerimientos que se necesitan para la realización de reclutamiento como también evitar obstáculos como las barreras de la comunicación o ciertas conductas que surgen y que puedan impedir realizar la entrevista adecuada, si se toma aspectos fundamentales como crear un vínculo entre los participantes y evaluar con el tiempo, espacio y lugar apropiado y tomar otros pasos esenciales se logrará obtener una contratación exitosa.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Guatemala las organizaciones realizan un proceso de selección de personal para ocupar sus vacantes, a pesar de que el proceso conlleva cierto tiempo de búsqueda, las empresas tienden a acelerar los pasos para contratar, pero se debe recordar que para la elección de nuevos colaboradores hay que realizar paso por paso con el objetivo de percibir las habilidades y conocimiento de cada candidato, y saber si cumple el perfil que solicita el puesto.

Las entrevistas son importantes, ya que son una parte fundamental del proceso de selección, en donde se interactúa, con los candidatos y así mismo se logra observar algunos factores que son una guía para conocer si el candidato continúa dentro del proceso o es descartado del mismo.

Es así como se corrobora la información tanto de las pruebas psicométricas como técnicas y evaluar otros aspectos esenciales para la contratación, como lo son: las competencias blandas, la entrevista laboral permite conocer más allá de lo que las pruebas nos puedan demostrar y así mismo conseguir un mejor resultado sobre la persona que es la idónea para el puesto. A partir de ahí es en donde se conoce más detenidamente a la persona, como también permite observar aspectos relevantes, si el candidato al momento de la entrevista muestra algunas gestos negativos u otros comportamientos, estos se pueden detectar dentro de la conversación y de la misma manera se comprueban los datos de los siguientes pasos de la selección y se examina si el candidato sigue dentro del proceso o es descartado, así es como también se puede conocer si el candidato es apto para el puesto al que aplica o conocer si es apto para otro puesto en la empresa.

En la región de Quetzaltenango tanto local como departamental, dentro de la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal se pasara por alto un proceso tan importante como lo es la entrevista laboral, se dejaría de obtener aspectos necesarios como también

fundamentales del candidato, y con esto se llegaría a una inadecuada contratación de personal, lo cual significa pérdidas económicas para la empresa contratar personal que no cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para el cargo que se debe de ocupar, por esta razón es que nos hacemos la interrogante ¿Cuál es la relación de la selección de personal y entrevista laboral con reclutadores de Outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

- Determinar la relación de la selección de personal y la entrevista laboral con reclutadores de Outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer los factores importantes en el proceso de la selección de personal.
- Identificar el tipo de entrevista idónea para la selección de personal.
- Encontrar la relación de la selección de personal con la entrevista laboral.

## **2.2 Variables de estudio**

- Selección de personal
- Entrevista laboral

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio**

- Selección de Personal

Alles (2016) define que la selección de personal es el conjunto de pasos que permite poder medir y evaluar las habilidades, conocimientos y competencias que tiene el candidato y saber si cumple con los requerimientos que pide la vacante, a través de un perfil de puesto y las necesidades de la organización.

- Entrevista laboral

Aragon (2012) argumenta que la entrevista es una forma de encuentro, comunicación e interacción humana de carácter interpersonal e intergrupala (esto es, dos o más de dos personas), que se establece con la finalidad, muchas veces implícita, de intercambiar experiencias e información mediante el diálogo, la expresión de puntos de vista basados en la experiencia y el razonamiento, y el planteamiento de preguntas. Tiene objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador. En la asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo

tiene el entrevistador. Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral), auditivo, cinestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio).

### **2.3.3 Definición operacional de las variables o elementos de estudio**

Para operacionalizar la investigación se utilizó una escala de Likert para ambas variables con el objetivo de recolectar y medir los datos y así mismo que la investigación cuente con validez y fiabilidad.

### **2.4 Alcances y límites**

Esta investigación pretende conocer la relación de la selección de personal con la entrevista laboral, se realizó con encardados y trabajadores de empresas dedicadas en la gestión de un outsourcing en el área de reclutamiento en la ciudad de Quetzaltenango, dentro de los limitantes para la realización de esta investigación se encontraron los horarios de trabajo, la participación, disposición, colaboración, para aportar información así como establecer una fecha para reunir a las personas en el lugar acordado.

### **2.5 Aporte**

Esta investigación brindará beneficios y una herramienta para enriquecer los conocimientos de la sociedad guatemalteca que decidan investigar acerca del tema que se plantea, aportar nuevos estudios en el departamento de Quetzaltenango y sus municipios, se favorece en particular a profesionales y estudiantes de la carrera de Recursos Humanos o aquellos que ocupan puestos de administración de personal o tengan a cargo personal en las empresas, para utilizar la teoría generada en estudios posteriores que busquen profundizar en la temática sobre la importancia que tiene la entrevista laboral en la selección de personal, los datos relevantes que se pueden adquirir dentro de la entrevista y observar diferentes comportamientos que pronostiquen actitudes dentro de la organización, también conocer más sobre ellos y tener ese contacto personal con los candidatos que apliquen a cierta plaza.

A la Universidad Rafael Landívar, de modo que se deje plasmada una investigación que sea de utilidad, a la Facultad de Humanidades y a la carrera de psicología industrial / organizacional como un aporte estudiantil que permita a los alumnos ampliar sus conocimientos, así mismo dar un apoyo que permita enriquecer la elaboración de su investigación.

A los colaboradores de las empresas de Outsourcing de Recursos humanos. Tomar en cuenta que la selección de personal y entrevista laboral son dos aspectos que entran en juego a diario

y de ello depende el tomar buenas decisiones, enfrentar y resolver cualquier situación cotidiana dentro de las organizaciones y puedan ampliar sus conocimientos en el campo profesional en el que se desempeñan o esperan dominar.

A las organizaciones que deseen hacer uso de este estudio, ya que a través de esta investigación conocerán el estado actual de los procesos de selección de personal y las forma en que la entrevista de trabajo influye en las empresas y su funcionamiento, los factores que intervienen que puede o no afectar en el manejo de conflictos de la misma, así mismo presentar una manual para entrevistar, como propuesta que sirva como una herramienta que responda a las necesidades reales de la empresa. Del mismo modo, a los colaboradores para que logren de una manera viable y rápida los objetivos de la institución, así como cumplir con las metas de la empresa y al mismo tiempo lograr un sentido de conocimiento.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

El estudio se desarrolló con reclutadores de outsourcing de Recursos Humanos de la ciudad de Quetzaltenango, conformada la muestra de estudio por 40 sujetos, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20 a 50 años, con estudios académicos de nivel medio y nivel universitario, residentes en la ciudad de Quetzaltenango, quienes tienen a cargo servicios en recursos humanos, entrevistas laborales y asesorías en reclutamiento, para organizaciones privadas.

#### **3.2 Instrumento**

- Escala de Likert

Para llevar a cabo la investigación, se aplicará una escala de Likert de 16 preguntas para las dos variables.

Ibáñez (2011) define la escala de likert como una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos.

Por medio de este instrumento se pudo recolectar la información y medir la importancia que da la selección de personal con la entrevista laboral.

Para la calificación de cada una de las respuestas es basado a través de las ponderaciones que se describen en la escala de Likert en donde es reflejado a través de los ítems, Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Patlán (2017) define a la escala tipo Likert como una herramienta o método de investigación de campo sobre la opinión de un individuo sobre un tema en específico, genera un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta y regularmente, emplea de tres a cuatro ítems por pregunta (ítem o juicio) representa la propiedad que el investigador está interesado en medir, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Consiste en preguntas definidas y de opción múltiple que pueden ser contestadas con facilidad, a la vez que posibilita una medición de datos sencillos de interpretar por medio de métodos estadísticos.

### **3.3 Procedimiento**

- Selección de los temas: el tema a investigar es Selección de personal y entrevista laboral.
- Elaboración y aprobación del tema: Se tomó en cuenta dos temas los cuales se dieron a conocer al coordinador de la carrera, obtuve uno en aprobación, selección de personal y entrevista laboral.
- Investigación de antecedentes: se realizaron a través del respaldo de revistas, tesis, artículos, y medios electrónicos.
- Elaboración del índice: Se realizaron los temas y subtemas en los cuales se enfocaron las dos variables.
- Planteamiento del problema: enfocado a las variables de estudio y así mismo el método, tipo de investigación, diseño, a través de la realización del marco teórico.
- Realización del marco teórico: Se realiza a través del apoyo de la lectura de libros, que me permite poder ampliar conocimientos de las variables de estudio.
- Elaboración del método: Es a través del proceso estadístico que más se adecue a la investigación.
- Interpretación y descripción de resultados estadísticos de investigación de campo.
- Redacción y elaboración de resumen de investigación.
- preparación de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de referencias bibliográficas, fuentes de donde se extrajo información utilizada en este documento.
- Anexos: propuesta Manual del Entrevistador.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño, y metodología estadística

Según la investigación se aplicará el diseño descriptivo, que permitirá determinar los elementos necesarios de la importancia de la aplicación de la entrevista en la selección de personal. Se llevará a cabo el tipo de investigación cuantitativo que permitirá la recolección de datos en la investigación, con el objetivo de medir los resultados y que los mismos tengan validez y fiabilidad.

Sampieri, Fernandez y Baptista (2015) define el método cuantitativo como el conjunto de procesos secuenciales y rigurosos. Parte de una idea que una vez delimita. Se derivan objetivos y preguntas de investigación, revisa la literatura y se construye con su respectiva teoría.

Fresno (2019) define el diseño descriptivo como aquellos estudios dirigidos a profundizar en el conocimiento del problema en estudio; son utilizados con frecuencia para caracterizar un hecho o conjunto de hechos que caracterizan una población. Como su nombre lo indica, estos estudios se limitan a describir determinadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros grupos. Se circunscriben a examinar una población definida. Lima (2014) expone que para dicha investigación es necesario obtener la significación y fiabilidad de la media aritmética a través de la realización de los siguientes pasos.

Adaptar el nivel de confianza

95% (1.96)

- Error típico de la proporción

$$\sigma_x = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{N}$$

- Hallar el error muestral

$$E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$$

- Encontrar la razón crítica intervalo confidencial

$$RC = p / \sigma_x$$

- Comparación de la razón crítica con el nivel de confianza

Si  $RC > 2.58$  entonces es significativa

Si  $RC < 2.58$  entonces no es significativa

- Hallar porcentaje

$$\% = f / 100$$

N

- Hallar proporción

$$p = f$$

N

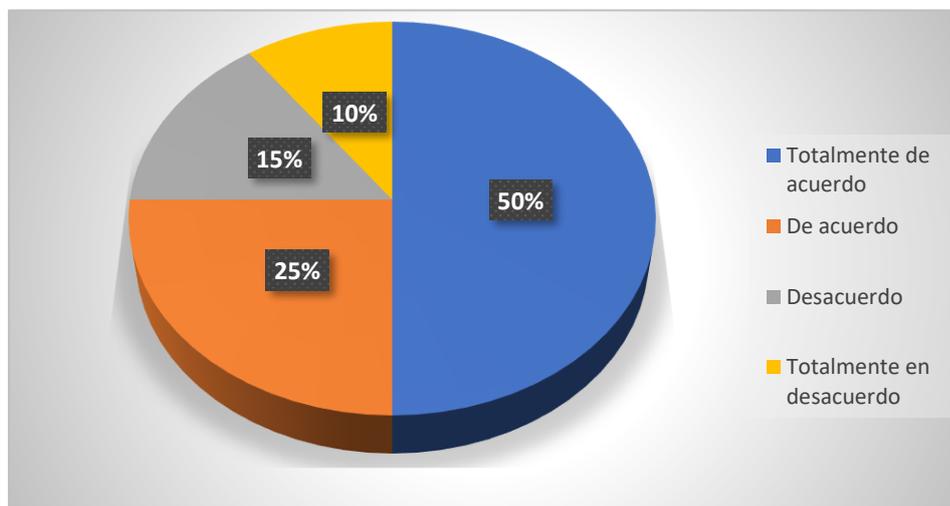
- Hallar  $Q - Q = p - 1$
- Fiabilidad = es fiable si se encuentra contenida en el límite superior y límite inferior

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Según las encuestas realizadas a diferentes colaboradores de las agencias de outsourcing en el casco urbano de Quetzaltenango se lograron identificar aspectos importantes a través de las respuestas obtenidas, para la cual se utilizó una escala de Likert con cuatro indicadores, totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, alcanzando una muestra de 40 sujetos de diferentes empresas de outsourcing, que oscilan entre las edades de 20 a 50 años residentes de la ciudad de Quetzaltenango, que cuentan con estudios a nivel medio y nivel universitario y se alcanzó los resultados basados en las siguientes graficas que validan los objetivos de esta investigación:

**Gráfica Núm. 4.1**

**¿Cree que la persona encargada para la selección de personal debe ser únicamente con estudios en Recursos Humanos?**



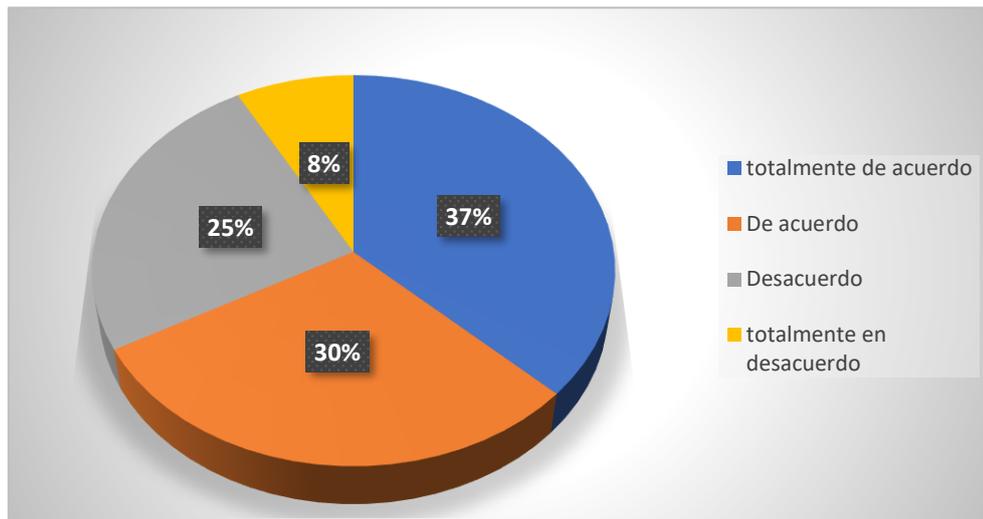
Fuente: Investigación de campo (2020)

En esta grafica se puede observar que en su mayoría están totalmente de acuerdo en que la persona encargada del área de Recursos Humanos debe tener preparación en el área, ya que es importante que conozca y maneje los diferentes aspectos que el departamento incluye. El menor

porcentaje es el de 4% que demuestran que son pocas personas quienes están en total desacuerdo con la premisa.

**Grafica Núm. 4.2**

**¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas, de conocimientos, de habilidades y psicológicas de acuerdo a cada perfil de puesto?**

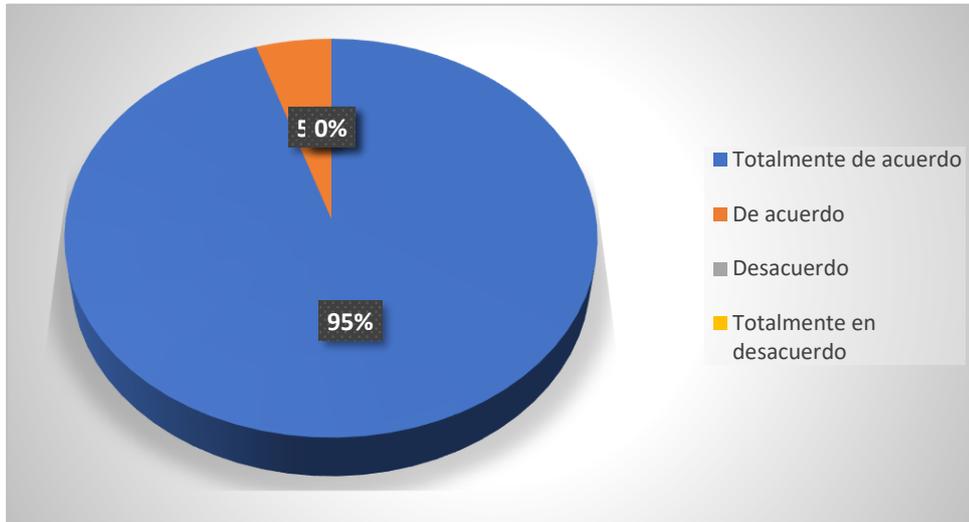


Fuente: Investigación de campo (2020)

Según la gráfica presentada se puede observar que el 37% se encuentra totalmente de acuerdo el 30% de acuerdo con que en el proceso de selección de personal se deben de realizar evaluaciones técnicas de conocimiento y de habilidades según el perfil de puesto, así como también el 25% se encuentra en desacuerdo y solo el 8% totalmente en desacuerdo, concluyendo que la mayoría si considera que dentro del proceso si debe de realizarse las técnicas antes mencionadas según la gráfica 1 y 2 se logra el objetivo establecer los factores importantes en el proceso de la selección de personal.

**Grafica Núm. 4.3**

**¿En las empresas de outsourcing es relevante la entrevista laboral en el proceso de selección de personal?**

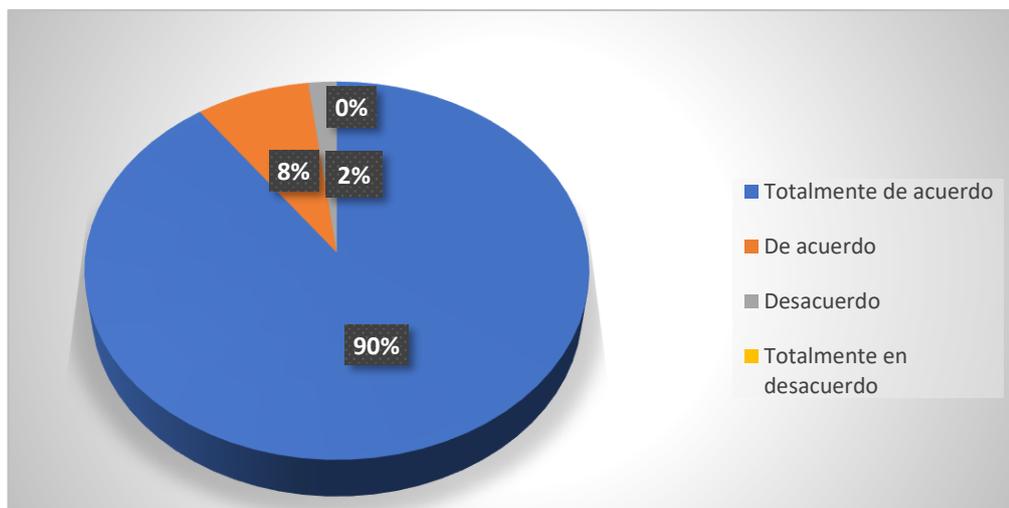


Fuente: Investigación de campo (2020)

Según la gráfica presentada se puede conocer que la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo de que la entrevista laboral es importante dentro del proceso de selección de personal obteniendo el 95% que se encuentran totalmente de acuerdo y el 5% de acuerdo con la interrogante.

**Grafica Núm. 4.4**

**¿Al realizar la entrevista laboral se obtienen los mismos beneficios al hacerla de forma individual que grupal?**

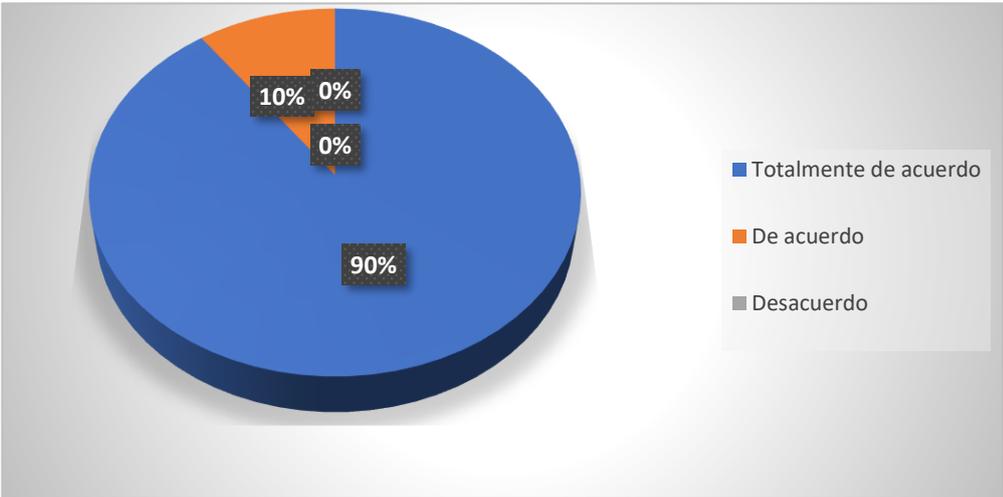


Fuente: Investigación de campo (2020)

Según la gráfica presentada se puede comprobar que la mayoría de los encuestados que son el 90% se encuentran totalmente de acuerdo y el 8% de acuerdo y solamente el 2% se encuentra en desacuerdo con respecto a la pregunta, y comprobar que al realizar la entrevista laboral no se obtienen los mismos beneficios individual que grupal, observado en la gráfica 3 y 4 es así como se alcanzó el objetivo que es identificar el tipo de entrevista idónea para la selección de personal.

**Grafica Núm. 4.5**

**¿El lenguaje corporal es importante para que una entrevista sea efectiva?**

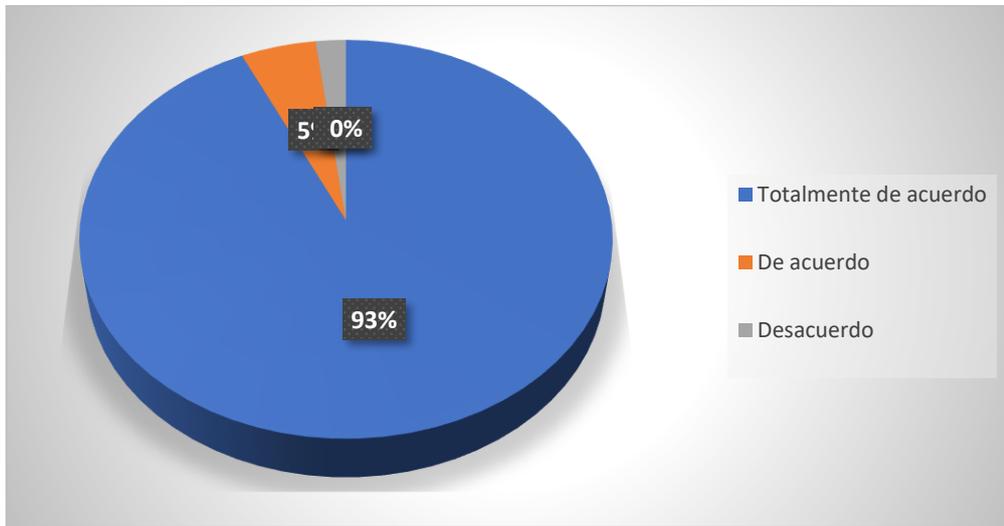


Fuente: Investigación de campo (2020)

En esta grafica se puede observar que en su mayoría teniendo un 90% se encuentran totalmente de acuerdo y un 10% de acuerdo con que el lenguaje corporal es importante para que una entrevista sea efectiva, ya que los gestos corporales pueden decir mucho inconscientemente del candidato y lograr obtener información que es beneficiosa para lo que el entrevistador necesita recaudar, pronosticar comportamientos a futuro y conocer si el entrevistado es o no el idóneo para el puesto que se desea ocupar.

**Grafica Núm. 4.6**

**¿El entorno y ambiente físico es determinante durante una entrevista?**

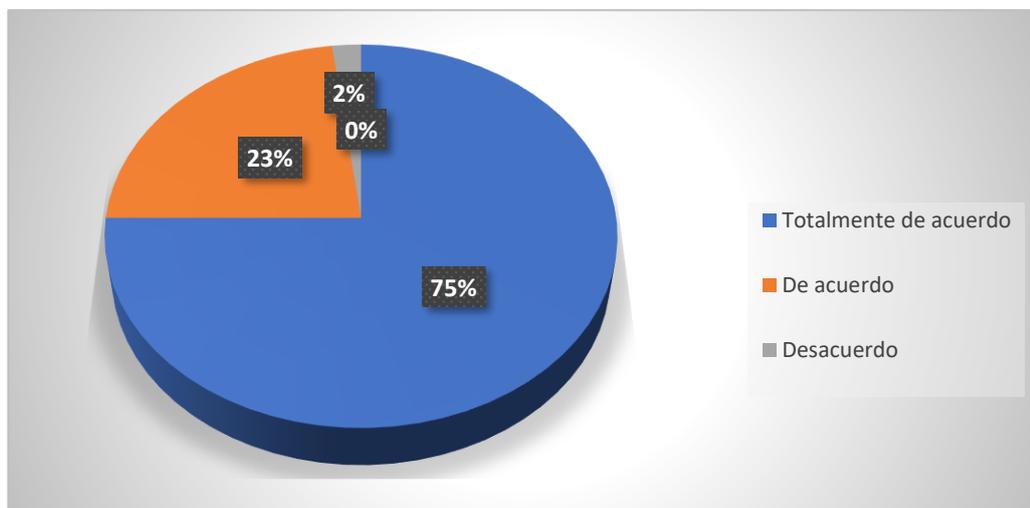


Fuente: Investigación de campo (2020)

Según la gráfica presentada se puede observar que la mayoría que es el 93% están totalmente de acuerdo el 5% se encuentra de acuerdo con que el entorno y el ambiente es determinante durante una entrevista y solamente el 2% se encuentra en desacuerdo obteniendo de estas encuestas que para la mayoría es importante el ambiente físico que se tenga al momento de aplicar la entrevista laboral, así mismo poder obtener una buena selección de personal.

**Grafica Núm. 4.7**

**¿Considera que dentro de la entrevista laboral las preguntas semiestructuradas son las más adecuadas para que la entrevista sea eficiente?**



Fuente: Investigación de campo (2020)

Según la gráfica presentada se puede observar que el 75% de los encargados de las empresas de outsourcing se encuentran totalmente de acuerdo y el 23% se encuentra de acuerdo con que las preguntas semiestructuradas dentro de la entrevista laboral son las más adecuadas para que sea eficiente y solamente el 2% de los encuestados se encuentran en desacuerdo teniendo un porcentaje alto y favorable, a través de las gráficas 5, 6 y 7 se comprueba que se logró el objetivo que es encontrar la relación de la selección de personal con la entrevista laboral.

Se efectúa el análisis correspondiente y se da a conocer que a través de las escalas de Likert realizadas a los encargados de las empresas de outsourcing en Quetzaltenango y al elaborar los datos estadísticos se comprueba que se han alcanzados los objetivos del estudio que es establecer los factores importantes en el proceso de la selección de personal, identificar el tipo de entrevista idónea para la selección de personal, y encontrar la relación de la selección de personal con la entrevista laboral dando validez y fiabilidad al estudio realizado.

## V. DISCUSION

Según los resultados obtenidos en la presente investigación se encontraron algunos puntos importantes que serán analizados en este capítulo, en donde se obtuvo una respuesta favorable en la relación que tiene la entrevista laboral con la selección de personal a continuación, se presentan los resultados principales de este estudio.

De los datos obtenidos a través de la escala de Likert se tuvo como respuesta que el 62% de los colaboradores están de acuerdo que al momento de realizar una entrevista laboral a un postulante a un puesto de trabajo es esencial en el proceso de selección de cualquier organización empresa que requiera cubrir una vacante, esto en relación con Flogeman (2007) en donde explica que dentro del proceso de escoger y elegir entre un conjunto de candidatos a las personas adecuadas para el correcto desarrollo de tareas y deberes de una empresa se debe seguir un adecuado protocolo para finalmente tomar una decisión, se da relevancia a la etapa de entrevista laboral, al realizar correctamente se evita pérdida de recursos, tiempo y costos.

Esto también se relaciona con Cruz (2013) quien comenta que a través de una correcta practica de procesos de selección de personal permite escoger entre varios postulantes al idóneo para que puedan desempeñar las actividades del puesto con eficiencia y eficacia con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa, al cumplir con un conjunto de procedimientos y filtros determinados que el candidato deberá aprobar para figurar como la opción que se requiere.

Por otro lado el 50% afirma que consideran que la persona encargada para la selección de personal deber ser únicamente con estudios en Recursos humanos, mientras que el 25% respondieron que están de acuerdo pero no en su totalidad, 15% están totalmente en desacuerdo y únicamente 10% personas en total desacuerdo, se sabe que las personas en su mayoría que se dedican al área de talento humano cuentan con estos estudios, sin embargo hay una gran parte que no cuentan con esta preparación académica aunque representa un cambio de en ejecución de resultados el proceso es el mismo, Guisti (2017) menciona que las personas que asisten a entrevista deben demostrar ciertas características claves para ser seleccionado por lo tanto la persona que realiza la preliminar debe tener el conocimiento y habilidad para evaluar estas características en la persona tal como lo menciona Alles (2016) para la formación de un buen selector la persona debe contar con estudios a nivel profesional y esto solo se da por medio de la preparación universitaria para cumplir con las exigencias de una organización y ejercer el cargo de recursos humanos.

Asimismo al preguntar si en el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de conocimientos de habilidades y psicológicas de acuerdo al perfil de puesto 38% personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo por otro lado 30% respondieron estar a favor pero con algunos desacuerdos, sin mucha diferencia 25% personas comentan no estar de acuerdo y únicamente 8% están en total desacuerdo, en todo proceso de selección es importante incluir al menos una prueba oral o escrita para definir indicadores del postulante que no se pueden medir mediante una entrevista de trabajo como indica González (2007) comenta que las pruebas psicométricas miden los rasgos de personalidad como también las habilidades cognitivas que tienen como principal función medir diferentes criterios como rasgos de personalidad, valores e intereses, aptitudes, inteligencias y tendencias conductuales, estos facilitan tomar una decisión con respecto a una vacante.

Cuando se les pregunto si es importante la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de selección 35 personas en su mayoría respondieron que es muy importante completar la casilla de completamente de acuerdo, 4 personas indican estar de acuerdo únicamente una persona coloco no estar de acuerdo y ninguna está en total desacuerdo.

González (2017) menciona que las referencias laborales son otras técnicas para confirmar la selección que brinda al aspirante en sus datos dentro de su curriculum, tanto información personal como información laboral a través de las declaraciones de los referidos de los postulantes en la pregunta realizar referencias laborales y personales son elementales en un proceso de selección 93% de personas respondieron estar totalmente de acuerdo, 7% indicaron solo estar de acuerdo, ninguno está en desacuerdo y en total desacuerdo.

Algunas empresas en el departamento de recursos humanos específicamente en el área de Reclutamiento y selección de personal se utilizan formatos para llevar a cabo la entrevista, en algunos casos no se utilizan ya que dudan si aplicarla es relevante o no Bonfligi (2019) da la observación que en algunas organizaciones al momento de tomar una decisión de seleccionar a un candidato y realizar un informe final estos están incompletos con informes que no contienen información clara que deben volver a recoger datos, al realizar esto se pierde recursos y tiempo, al momento de hacer el cuestionamiento de si el formato utilizado en el curriculum vitae es relevante en el resultado de la selección de personal el 88% personas respondieron que están totalmente de acuerdo en que es relevante, 8% están solamente de acuerdo, 5% están en desacuerdo y ninguna está totalmente en desacuerdo.

El 95% de las personas que respondieron que efectivamente la decisión en el proceso de selección es de los altos mandos, únicamente 5% personas están de acuerdo pero no completamente, ninguna persona respondió estar completamente en desacuerdo ni en tal desacuerdo, es muy común que en las empresas locales o micro empresas esta decisión sea meramente por los propietarios antes que cualquier otro colaborador, a diferencia de empresas establecidas como tales con número de trabajadores alto en donde la decisión final la toman los directivos, es poco común que este paso lo tomen cargos administrativos o subordinaciones ya que deben seguir una jerarquía.

Al momento de realizar la pregunta si en la etapa de preselección pueden utilizarse test por internet, cuestionarios de pre entrevista, entrevistas iniciales, exámenes de conocimientos y verificaciones de personal el 95% están totalmente de acuerdo por otro lado el 5% está solo de acuerdo, ningún colaborador marco la casilla de desacuerdo ni tampoco totalmente en desacuerdo, Galindo (2015) comenta que el uso de internet en el proceso de selección es indispensable para la competitividad de las empresas dentro del mercado laboral, ya que debido a la nueva era digital muchos de los mejores postulantes se encuentran a través de esa fuente, esas mismas personas saben utilizar correctamente los diferentes navegadores y al momento de realizar cualquier prueba en línea los resultados son más precisos, también se indica que tiene algunas desventajas como alterar las respuestas de los test, sin embargo es trabajo del delegado de recursos humanos dar a conocer los protocolos necesarios para evitar esto.

El 95% respondió afirmativamente al preguntarles si consideraban que en las empresas de outsourcing es relevante el proceso de entrevista laboral como parte de sus funciones, únicamente el 5% respondió solo estar de acuerdo pero no en su totalidad, ninguna persona respondió estar en total desacuerdo, Ruiz y Velásquez (2013) comentan que la entrevista laboral es parte del proceso de gestión de la selección de candidatos para una empresa, es elemental no saltar este paso ya que los resultados no serían los esperados, aún mucho las empresas que se dedican a la subcontratación de personal.

Al momento de preguntar si el propósito de la entrevista es seleccionar dentro del grupo de postulantes al más apto para el puesto el 98% respondió estar totalmente de acuerdo el 2% está de acuerdo y ninguno están en desacuerdo y en total desacuerdo Barronco (2011) Da a conocer

la importancia de la entrevista laboral en un proceso laboral para conocer qué tan apto es el aspirante para la vacante y si la información que puso en su hoja de vida es verídica. Además de ver las actitudes y comportamientos de la persona entrevistada. Contrastar si el perfil y los conocimientos del entrevistado se adaptan a las funciones a realizar.

El 90% respondió que al realizar una entrevista laboral o grupal se obtienen los mismos resultados, algunos difieren respecto al resultado sin embargo solo el 2% están en desacuerdo el 8% restante están de acuerdo y nadie en total desacuerdo, Chiavaneto (2011) Explica que cada tipo de entrevista cuenta con sus pros y sus contras y se suelen utilizar con objetivos distintos. Es decir, no es lo mismo una entrevista colectiva a una por persona. Existen las entrevistas por teléfono y las que se realizan cara a cara; las entrevistas también pueden ser estructuradas o improvisadas, comenta que lo importante es la metodología, el procedimiento y la preparación del entrevistador para detectar aspectos que el propio entrevistado oculta o evita.

El uso de escalas de valoración positiva y negativa para calificar al candidato son poco comunes sin embargo son utilizadas en los casos en donde el número de candidatos entrevistados excede la cantidad de 15 postulantes, estos para recolectar datos importantes de los postulantes que luego de la reunión presencial pueden olvidarse, al momento de preguntar 75% respondió estar totalmente de acuerdo, el 25% de acuerdo y nadie respondió estar en desacuerdo o en total desacuerdo.

El lenguaje corporal es importante para que una entrevista sea efectiva, Jaime (2015) comenta que la comunicación es necesaria en toda relación humana, pues a través de ella logramos entendernos y relacionarnos con los demás. Hace referencia a Albert Mehrabian, psicólogo alemán, quien demostró a principios de la década de los 70, que la mayor parte de nuestra comunicación pasa a través del lenguaje no verbal, aquella que se da por los gestos corporales y la mirada. Muchas veces los gestos o posturas corporales hablan más que mil palabras, de ahí la importancia de cuidar todos los tipos de lenguajes en el entorno laboral. En una entrevista de trabajo esto cobra importancia, ya que una comunicación ineficiente puede transmitir una percepción errada acerca de la personalidad del candidato. Los gestos y posturas son claves, pues es uno de los aspectos de los cuales el entrevistador puede conseguir información importante acerca del perfil del aspirante. Como la entrevista se da en un contexto estructurado, la comunicación no verbal pasa a ser una de las principales fuentes de información sobre el

postulante, por lo que no se debe descuidar ningún mensaje. Al realizar esta pregunta a los colaboradores el 90% indico estar totalmente de acuerdo, el 10% únicamente de acuerdo y ninguno está en desacuerdo.

El 78% respondió estar totalmente de acuerdo a la pregunta de si las conductas involuntarias pueden facilitar o impedir una comunicación efectiva durante la entrevista mientras que 20% respondió solo estar de acuerdo y únicamente el 2% escogió la opción de desacuerdo, ninguno está en total desacuerdo, Chiavenato (2014) comenta el lenguaje no verbal es todo aquello que transmite sin palabras como los gestos, la imagen personal, las posturas personales, la mirada, las expresiones, el tono de voz, la utilización del espacio, el timbre, el uso de silencios, el volumen y la fluidez del habla. Todos estos son controlables y pueden ser controlados o dominarlos a través de entrenamiento con algunas técnicas de comunicación no verbal.

En ocasiones el lenguaje corporal puede expresar inseguridad o contradicción, con los gestos, aquello que expresan nuestras palabras. Dominar la comunicación no verbal es imprescindible. En una entrevista de trabajo, lo más frecuente es que alguno de los entrevistadores esté especializado en materias de psicología y comportamiento, y técnicas de comunicación no verbal. Por ello, el lenguaje no verbal es algo que se va a observar detenidamente.

El 93% comento que el entorno y ambiente es determinante durante una entrevista es totalmente importante en un proceso de selección mientras que solo el 5% indico solo estar de acuerdo, solamente el 2% marco estar en desacuerdo y ninguno en total desacuerdo asimismo Chiavenato (2014) comenta que el espacio físico y todos los factores ambientales influyen en las conductas durante la entrevista. El ambiente físico en el cual se lleva a cabo las entrevistas cosas como calor, frio, sonidos fuertes. Todo esto influye en el entrevistado de forma negativa ya que se pierde parte de la concentración necesaria. Los factores físicos influyen en la actividad mental. El tabaquismo, el consumo de drogas legales e ilegales, alcohol, café o té con cafeína y los alimentos puede afectar dramáticamente el entrevistado. La salud, la edad y la resistencia también deben ser consideradas. El investigador debe decidir si permiten fumar o beber durante la entrevista, si y cuando hacer una pausa, y si la comida será permitida. Dar testimonio de una taza de café en el comienzo de una entrevista, una cortesía aparentemente inocua, envía un mensaje definido que la entrevista es probable que se ejecute de una manera informal y amistoso.

El 95% respondió estar totalmente de acuerdo al preguntar si la finalidad de una entrevista es encontrar al candidato que cumpla con los requisitos que solicita el puesto, están solo de

acuerdo un 5% y nadie está en total desacuerdo, Grados (2013) Considera que la entrevista como tal tiene una doble finalidad, se busca orientar el desarrollo del potencial profesional de un modo eficaz para la empresa y también para el interesado. También se debe intentar ayudar a que la persona interesada pueda desempeñar adecuadamente sus responsabilidades en el puesto que ocupará, para ello a lo largo de la misma que reconocerán los éxitos logrados, analizándolos de manera independiente e identificar las causas de la actuación deficiente.

Al momento de preguntar si dentro de las entrevistas laborales las preguntas semiestructuradas son las más adecuadas para que la entrevista sea eficiente el 75% respondió estar en total acuerdo por otro lado el 23% solo está de acuerdo y el 2% en desacuerdo. Gonzales (2017) indica que la entrevista profesional es la ocasión para que el jefe tenga la oportunidad de reunirse con cada colaborador para analizar, conocer y comprender la situación en la que vive, de la que debe derivarse un acuerdo sobre los ejes de progreso por lo que su estructura es algo poco determinante.

## VI. CONCLUSIONES

Se concluye que la selección de personal tiene relación con la entrevista laboral, ya que de ello depende el resultado de una elección acertada y confiable.

Los factores importantes en el proceso de selección de personal con relación a la entrevista como son las pruebas psicométricas, referencias laborales y personales, igualmente que la persona debe estar preparada para poder realizar el proceso de selección y conocimientos en Recursos Humanos. El aspecto laboral tiene sus etapas y cada una de ellas requiere de tiempo para desarrollarse paulatinamente según los períodos determinados. De esta forma es como se entiende que, para que una persona pueda posicionarse en su empleo ideal y alcanzar sus metas establecidas, primero debe prepararse tanto práctica como cognitivamente, buscar ese empleo que desea, verificar las empresas que lo ofrecen, enviar su perfil profesional y por último esperar a ser seleccionado como prospecto para el trabajo, así como el conocimiento de lenguaje no verbal y sus formas de aplicación.

De acuerdo a los resultados el tipo de entrevista idónea para la selección de personal es la individual ya que el entrevistador puede recabar información que en una entrevista grupal omite preguntar por respeto o discreción de las personas que se encuentran dentro de una sala u oficina, sin embargo su uso no es absoluto ya que luego del primer filtro de entrevistas las colectivas o grupales son opción para conocer como los candidatos reaccionan a situaciones de estrés y presión al verse confrontados con otras personas.

La relación de la selección de personal con la entrevista laboral es colocar al candidato en una vacante en específico dentro de la empresa, el objetivo de la entrevista es evaluar directamente y adquirir la información necesaria de los candidatos para ocupar el puesto. La persona encargada de realizar la entrevista debe obtener la mayor información posible de cada uno de los candidatos para poder encontrar a la persona con el perfil que se busca.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Establecer formatos de entrevistas para que las respuestas no varíen de acuerdo a los resultados de un candidato a otro y de esta forma comparar las respuestas para una mejor búsqueda, y utilizarlo como un filtro de selección.

Realizar un programa de selección de personal adecuado a la empresa y sus necesidades orientado en sus objetivos, visión, misión y metas empresariales enfocándose en utilizar protocolos funcionales para ocupar con éxito los puestos vacantes.

Elaborar entrevistas individuales al inicio de un proceso de selección y entrevistas grupales únicamente si el puesto demanda estrés, presión y alcance de metas. Acceder a entrevistas por competencias únicamente si la empresa ya se encuentra en proceso de tal metodología de querer implementarla solo se debe de aplicar si se sabe utilizar correctamente.

Poner mayor atención en la realización de las entrevistas antes de aplicar pruebas psicométricas o cognitivas ya que este filtro permite poder seleccionar aspirantes que continúan o no dentro del procedimiento y ahorra tiempo como material didáctico dentro del proceso de selección, por esa razón es recomendable aplicarla al inicio del reclutamiento.

## REFERENCIAS

- Alles M. (2010). *Selección por Competencias* Buenos Aires, ed. Granica, 1<sup>ra</sup>. ed.
- Alles M. (2016). *Selección por Competencias, atracción y reclutamiento en redes sociales* Buenos Aires, ed. Granica, nueva ed.
- Aragón L. (2012). *Teoría y Técnica de la entrevista* México ed. Red tercer milenio S.C. 1ra. ed.
- Barranco A. (2011). *La entrevista de Selección de Personal* Madrid, ed. Cep S.l. 1<sup>ra</sup>. ed.
- Blasco R. (2007). *Consideraciones sobre la entrevista de selección de personal* España, ed. psicólogos de Madrid
- Bonfigli E. (2009). *¿Qué puede garantizar la permanencia y productividad de un empleado en la empresa?* (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba España. Recuperado de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12619/tesis\\_Erika\\_Bonfigli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12619/tesis_Erika_Bonfigli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brito J. (2016). *Reclutamiento de personal*, revista digital sobre reclutamiento de personal. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/00474362971aa6d52a05e>
- Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos* México editorial Mc Graw Hill 9<sup>na</sup>. ed.
- Chiavenato I. (2014). *Gestión de Talento Humano* México, ed. Mc Graw Hill
- Cruz F. (2013). *Selección de personal en las organizaciones*, revista digital Gestipolis Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/> Publicaciones Vértice S.L. (2008) *Selección de Personal* España, ed. vértice
- Fogleman S. (2007). *Reclutamiento y Selección de Personal*, Revista Virtual Gestión de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.revistavirtualpro.com/revista/gestion-de-recursos-humanos/15>
- Fresno C. (2019). *Metodología de la investigación, así de fácil*, Córdoba, Argentina ed. El Cid Editor

- Galindo Y. (2015). *Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral de Sunarp, Tacna*. (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5714/CHMgaaly1.pdf?sequence=3>
- González F. (2017). *Instrumentos de evaluación Psicológica* Habana, ed. Ciencias médicas 1<sup>ra</sup>. ed.
- Grados J. (2013). *Reclutamiento, selección y contratación e inducción de personal* México, ed. el manual moderno S.A. 4<sup>ta</sup>. ed.
- Guisti E. (2017). *Formas de abordar tu primera entrevista laboral*, revista Recursos Humanos Recuperado de: <https://revistarecursoshumanos.com/2017/12/14/tips-una-buena-entrevista-laboral/>
- Iglesias, M. y Cortes, M. (2014). *Generalidades sobre la metodología de investigación*, México ed. Ana Polkey 1<sup>ra</sup>. ed.
- Jaime R. (2015). *Lenguaje corporal en una entrevista de trabajo*. revista electrónica Emprendices, Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/lenguaje-corporal-una-entrevista-trabajo/>
- López R. (2010). *La Selección Personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*, Red de revistas científicas de América latina Redalyc.org Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Maldonado R. (2013). *Entrevista Laboral y Selección de Personal estudio realizado con el sector educativo de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Nvindi (2018). *La importancia de la entrevista de trabajo*, revista electrónica Buscar Trabajo de la categoría como buscar trabajo Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/buscartrabajo/la-importancia-de-la-entrevista-de-trabajo/>
- Patlàn J. (2017). *Calidad de Vida en el trabajo*, México. ed. El manual moderno 1<sup>ra</sup>. ed.
- Porret M. (2014). *Gestión del capital humano en las organizaciones*, España ed. ESIC editorial 6<sup>ta</sup>. ed.

Puchol L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* buenos aires Madrid, ed. Diaz 6ta ed.

Ramos J. (2016). *Que debemos de tener en cuenta en un proceso de selección*, revista digital RRHH Magazine.com Recuperado de: [www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1300](http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1300)

## ANEXOS

### Anexo I

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada con un nivel de confianza de 95% a través de la muestra de 40 sujetos que oscilan entre las edades de 20 y 50 años con estudios a nivel medio y universitario que tienen a su cargo la selección de personal en el proceso de reclutamiento, para empresas privadas, teniendo como objetivo principal determinar la relación de la selección de personal con la entrevista laboral de los reclutadores de outsourcing de Recursos Humanos del casco urbano de Quetzaltenango.

Se presenta la tabla con los datos estadísticos que se recabaron para identificar si en las empresas existen relaciones entre las dos variables.

	ITEMS	N	f	%	p	Q	$\sigma p$	$\epsilon$	Li	Ls	RC	FIAB	SIGN
c	Totalmente de acuerdo	40	20	50	0,5	0,50	0,08	0,15	0,35	0,65	6,32	Si	Si
	De acuerdo	40	10	25	0,25	0,75	0,07	0,13	0,12	0,38	3,65	Si	Si
	Desacuerdo	40	6	15	0,15	0,85	0,06	0,11	0,04	0,26	2,66	Si	No
	Totalmente en desacuerdo	40	4	10	0,1	0,90	0,05	0,09	0,01	0,19	2,11	No	No
2	Totalmente de acuerdo	40	15	37	0,38	0,63	0,08	0,14	0,23	0,52	4,90	si	Si
	De acuerdo	40	12	30	0,3	0,70	0,07	0,13	0,17	0,43	4,14	Si	Si
	Desacuerdo	40	10	25	0,25	0,75	0,07	0,13	0,12	0,38	3,65	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	3	8	0,08	0,93	0,04	0,08	0,00	0,15	1,80	No	No
3	Totalmente de acuerdo	40	35	88	0,88	0,13	0,05	0,10	0,78	0,97	16,73	Si	Si
	De acuerdo	40	4	10	0,1	0,90	0,05	0,09	0,01	0,19	2,11	Si	Si
	Desacuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	1,01	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
4	Totalmente de acuerdo	40	37	93	0,93	0,08	0,04	0,08	0,85	1,00	22,21	Si	Si
	De acuerdo	40	3	7	0,08	0,93	0,04	0,08	0,00	0,15	1,80	Si	Si
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Si	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No

5	Totalmente de acuerdo	40	35	88	0,88	0,13	0,05	0,10	0,78	0,97	16,73	Si	Si
	De acuerdo	40	3	7	0,08	0,93	0,04	0,08	0,00	0,15	1,80	No	No
	Desacuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	NO
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	NO
6	Totalmente de acuerdo	40	38	95	0,95	0,05	0,03	0,06	0,89	1,01	27,57	Si	Si
	De acuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
7	Totalmente de acuerdo	40	38	95	0,95	0,05	0,03	0,06	0,89	1,01	27,57	Si	Si
	De acuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
8	Totalmente de acuerdo	40	38	95	0,95	0,05	0,03	0,06	0,89	1,01	27,57	Si	Si
	De acuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
9	Totalmente de acuerdo	40	39	98	0,98	0,03	0,02	0,05	0,93	1,02	39,50	Si	Si
	De acuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	1,01	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
10	Totalmente de acuerdo	40	36	90	0,9	0,10	0,05	0,09	0,81	0,99	18,97	Si	Si
	De acuerdo	40	3	8	0,08	0,93	0,04	0,08	0,00	0,15	1,80	No	No
	Desacuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
11	Totalmente de acuerdo	40	30	75	0,75	0,25	0,07	0,13	0,62	0,88	10,95	Si	Si
	De acuerdo	40	10	25	0,25	0,75	0,07	0,13	0,12	0,38	3,65	Si	Si
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No

	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
12	Totalmente de acuerdo	40	36	90	0,9	0,10	0,05	0,09	0,81	0,99	18,97	Si	Si
	De acuerdo	40	4	10	0,1	0,90	0,05	0,09	0,01	0,19	2,11	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
13	Totalmente de acuerdo	40	31	78	0,78	0,23	0,07	0,12	0,65	0,90	11,74	Si	Si
	De acuerdo	40	8	20	0,2	0,80	0,06	0,12	0,08	0,32	3,16	Si	Si
	Desacuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	1,01	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
14	Totalmente de acuerdo	40	37	93	0,93	0,08	0,04	0,08	0,85	1,00	22,21	Si	Si
	De acuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	No
	Desacuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	1,01	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
15	Totalmente de acuerdo	40	38	95	0,95	0,05	0,03	0,06	0,89	1,01	27,57	Si	Si
	De acuerdo	40	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	-0,01	0,11	1,45	No	No
	Desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No
16	Totalmente de acuerdo	40	30	75	0,75	0,25	0,07	0,13	0,62	0,88	10,95	Si	Si
	De acuerdo	40	9	23	0,23	0,78	0,07	0,12	0,10	0,35	3,41	Si	Si
	Desacuerdo	40	1	2	0,03	0,98	0,02	0,05	-0,02	0,07	1,01		
	Totalmente en desacuerdo	40	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	No

Fuente: Trabajo de campo (2019)

Los resultados demostraron que los colaboradores están de acuerdo con que la selección de personal tiene relación con la entrevista laboral, independientemente de los métodos que se utilicen para su ejecución.

Es fiable porque el 62% de los colaboradores respondieron afirmativamente a todas las interrogantes según los indicadores.

Anexo II

Propuesta

## **Manual del entrevistador**

- **Introducción**

En el proceso de selección de personal es esencial que el entrevistador cuente con todas sus habilidades de igual manera que tenga conocimientos fundamentales que permitan la realización correctamente de la entrevista al momento de aplicarla, es por ello que debe de contar con un manual que le permita poder obtener los conocimientos necesario y un modelo de entrevista que sea el apoyo para recabar la información esencial para conocer al candidato y saber si es el candidato idóneo para el puesto vacante.

El manual no solo permitirá la guía en cuanto a los pasos que debe de llevar el entrevistador sino también será un apoyo para identificar el tipo de entrevista que se debe de aplicar, dependiendo el tipo de puesto, como la cantidad de candidatos que se desean entrevistar, y el tipo de entrevista que debe de efectuar, esto permitirá obtener mejor eficiencia al aplicar la entrevista, y obtener un mejor contacto con el candidato, recabar información importante para pronosticar el desempeño del colaborador al estar laborando para la empresa.

- **Justificación**

La siguiente propuesta es una guía que permitirá brindar apoyo a las agencias de outsourcing, proporcionar los conocimientos principales, con el objetivo de que el profesional pueda aplicar las entrevistas correctamente y recabar la información necesaria e importante de sus postulantes, así mismo pronosticar el comportamiento a futuro del colaborador.

Aplicar la entrevista idónea según la cantidad de candidatos como también del puesto que se requiere ocupar, indica el proceso que conlleva su aplicación tanto antes, durante y después de la entrevista como debe de realizarse y dar seguimiento a la misma. Se adjunta un modelo de formatos de entrevistas que servirán de guía para que el entrevistador pueda adaptarlo a su proceso y obtener la información principal del candidato.

- **Objetivos**
- Obtener conocimientos esenciales para la aplicación correcta de la entrevista
- Establecer una guía de preguntas para obtener información importante del candidato
- Identificar los diferentes tipos de entrevistas y su aplicación según la cantidad de candidatos

Desarrollo de la propuesta

- **Presentación**

Durante el proceso de reclutamiento y selección es indispensable la organización y control de la entrevista laboral para cumplir con todos los pasos correspondiente y de esta forma desarrollar de forma efectiva dicho proceso, este manual tiene como objetivo proporcionar una herramienta escrita de utilidad y de esta forma facilitar la realización del mismo con información veraz que permita la finalización óptima de una de las competencias más importantes dentro de los macro procesos de recursos humanos.

- **Tipos de entrevistas laborales**
- **Entrevista en Panel**

En esta entrevista se encuentran varias personas pertenecientes a la empresa con diferentes cargos que realizan diferentes preguntas a un solo candidato

- **Dinámica de grupo**

El entrevistador o encargado plantea un problema para lo cual un conjunto de candidatos intenta darle solución, en esta entrevista el reclutador puede percibir ciertas competencias clave de un postulante.

Existen otros tipos de entrevista según función y estructura de los cuáles se mencionan los siguientes:

- **Entrevista Estructurada**

Este tipo de entrevista es meramente organizada y planeada, es decir todas las preguntas están programadas según el tipo de vacante disponible. Acá no hay cabida para la improvisación ya que todos los postulantes sin excepción deberán responder las mismas preguntas.

- **Entrevista Libre**

La entrevista libre es todo lo opuesto a la estructurada, en ella los objetivos del puesto deben estar sumamente claros ya que no existe ningún guion de pregunta y la improvisación surge de las respuestas del entrevistado y de la información que se requiere.

- **Entrevista Semi estructurada o Mixta**

Esta entrevista es una combinación de las anteriores en dónde el entrevistador realizará el proceso con un formato estructurado, pero con oportunidad de hacer preguntas abiertas para profundizar aspectos relevantes según el puesto de trabajo.

- **Entrevista de Tensión**

En esta entrevista se evalúa la capacidad de reacción del entrevistado, en dónde el control de emociones es indispensable ante las diferentes situaciones de estrés que se pueden presentar durante la realización de funciones en el puesto de trabajo del proceso en mención.

- **Entrevista por Competencias**

En ésta se reconocen aptitudes y habilidades de los candidatos para su posterior adaptación en el puesto de trabajo, también se muestra agilidad mental, liderazgo, altruismo y demás aspectos fundamentales.

- **Entrevista “Millenials”**

En este tipo de entrevista entra en juego el reconocer de forma dinámica e inesperada las habilidades, creatividad, imaginación e improvisación de cada candidato con preguntas que logran sacar a los postulantes de su zona de confort.

- **Cualidades de un entrevistador**

No es una tarea fácil el tomar la batuta de entrevistador o reclutador por lo que es aconsejable el adoptar ciertas cualidades que nos ayuden a desarrollarnos de forma efectiva durante una entrevista laboral, podemos mencionar las siguientes cualidades o habilidades que un buen entrevistador debe tener:

- Habilidades sociales
- Habilidades interpretativas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades Analíticas

- Habilidades de toma de decisiones
- **Antes de la entrevista laboral**

En este módulo se enumeran los pasos a seguir de todo lo que se debe saber y preparar antes de realizar una entrevista laboral, recordemos que parte importante del proceso de selección dependerá del grado de organización que le demos al proceso como tal y por ende a la entrevista.



Fuente: Creación propia, en base a Henry H. Morgan y John W. Cogger (1975)

- **Durante la entrevista laboral**

Después de realizar analizar cada uno de los cvs y comunicarse con los postulantes es importante que, durante la realización de la entrevista laboral, crees un ambiente de confianza para que los candidatos puedan desenvolverse fácilmente y evitar entrar en tensión, pues sabemos que muchas veces el miedo impide demostrar los conocimientos y habilidades obtenidas.

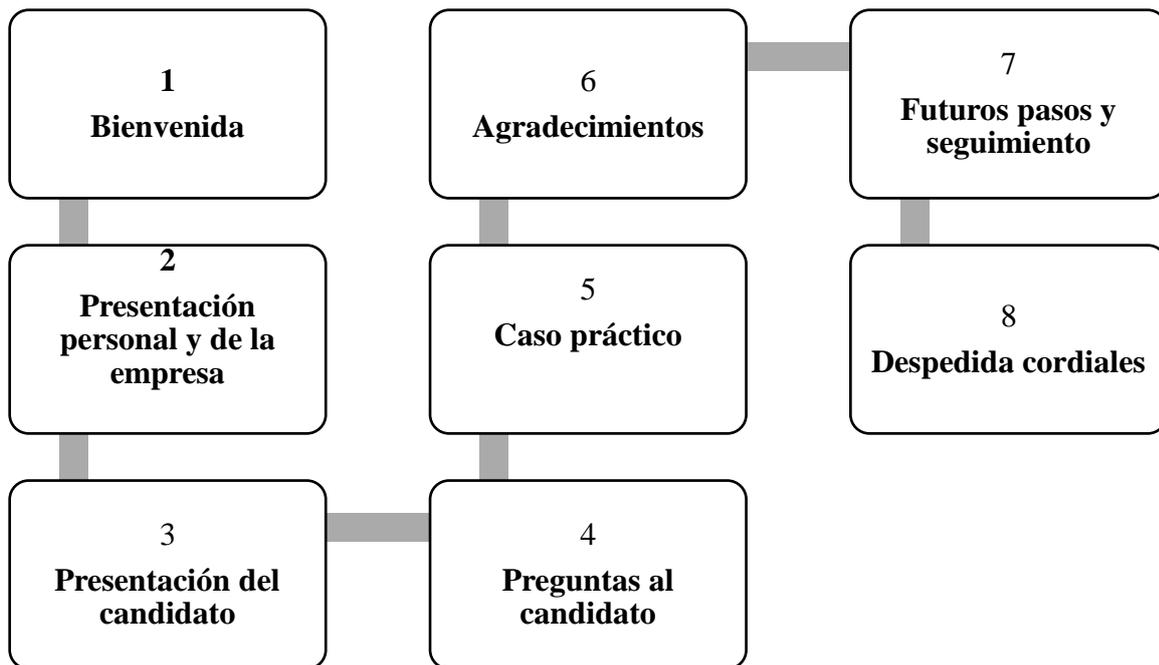
- **Cronograma de la propuesta.**

<b>Tema</b>	<b>Actividades</b>	<b>Temporalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Análisis de Curriculum	Se hace la recepción de papelerías, seguidamente se examina tomando en cuenta los estudios realizados, experiencia adquirida, datos relevantes que puedan ayudar a	Se realiza con un tiempo de 20 minutos por cada curriculum, tomando en cuenta el tiempo que hay para poder ocupar el puesto.	Se realiza en un lugar amplio ordenado y puede utilizarse herramientas como ganchos, o separadores para poder dividir las papelerías según	El entrevistador

	obtener información valiosa del candidato		el puesto que se necesite ocupar	
Entrevista	<p>Entrevista inicial: se presenta cordialmente el entrevistador con el candidato, se maneja rapport para permitir que el candidato entre en confianza y pueda realizar la entrevista.</p> <p>Se aplica las primeras preguntas en relación a la vida personal del candidato, seguido de las preguntas con relación a la experiencia laboral, se toma los datos mas relevantes, ya que es una entrevista pequeña.</p>	El tiempo de realización de la entrevista debe ser de 15 a 20 minutos, puede variar según el candidato y los datos que se necesiten obtener.	<p>El lugar debe de ser cómodo, iluminado, limpio donde no haya demasiado ruido, así mismo donde el candidato tenga una silla cómoda y segura.</p> <p>El entrevistador debe de tener un lapicero y un anotador para apuntar los datos y observaciones necesarias, como también su formato de entrevista para poder guiarse del orden de preguntas.</p>	El Entrevistador
	Se le brinda un formato de solicitud de empleo que el candidato debe de	El tiempo estipulado es entre 20 a 30	La solicitud impresa en	

<p>Solicitud de Empleo</p>	<p>llenar, para poder estar inscrito en la agencia de empleo, dando la información para poder aplicar. El formato solicita tanto la información personal, como información laboral, esto permite que el entrevistador pueda corroborar los datos al momento de la entrevista.</p>	<p>minutos que permitirá al candidato llenar la solicitud con toda la información, el tiempo puede variar según el candidato.</p>	<p>papel, lapicero, que necesitara el candidato, así como también si es necesario una tabla de apoyo.</p>	<p>El Candidato</p>
<p>Decisión de selección</p>	<p>Se toma en cuenta la información adquirida durante la solicitud de empleo, en la aplicación de la entrevista y la experiencia laboral si lo requiere el puesto, conocimientos que tenga el candidato entre otros datos que sean</p>	<p>El tiempo puede variar, pero el lapso puede ser entre 3 a 5 días para tener la decisión de los candidatos mas aptos.</p>	<p>Tener todo el proceso de selección en orden de cada candidato, herramientas como computadora, lapiceros, y las papelerías de los candidatos.</p>	<p>El entrevistador</p>

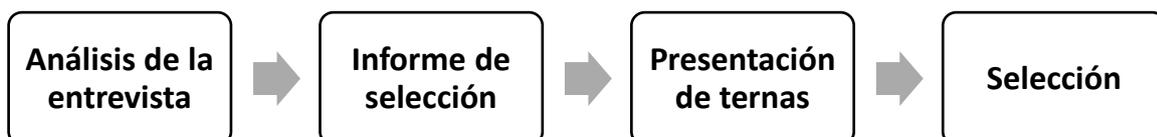
	necesarios e importantes. Se verifican y corrobora llegando a la decisión final si es apto o no para el puesto.			
--	---	--	--	--



Fuente: Creación propia, en base a Henry H. Morgan y John W. Cogger (1975)

- **Después de la entrevista**

Después de realizar los pasos anteriores se llega al punto de decisión, en dónde es importante analizar de forma minuciosa los aspectos de la entrevista y datos relevantes del Curriculum, pues de esto dependerá la elección correcta.



Fuente: Creación propia, en base a Henry H. Morgan y John W. Cogger (1975)



## Formación académica

	DE:	A:	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	TÍTULO RECIBIDO
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Técnico				
Universidad				
Estudios superiores				
¿Estudia actualmente?: Si ( ) No ( )		Mencione que estudia actualmente:		
Nombre de la institución:		Horario de clases:		
Describa su record de estudios:		Clases favoritas del colegio:		
Idioma además de español:		Lee: ____% Habla: ____% Escribe: ____% Entiende: ____%		
Otro:		Lee: ____% Habla: ____% Escribe: ____% Entiende: ____%		

## Información laboral

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ext: \_\_\_\_\_

Inicio labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/ Finalizo labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Remuneración: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ext: \_\_\_\_\_

Inicio labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/ Finalizo labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Remuneración: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ext: \_\_\_\_\_

Inicio labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/ Finalizo labores: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Remuneración: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: \_\_\_\_\_

**“HAGO CONSTAR QUE TODA LA INFORMACION COLOCADA EN ESTE FORMATO, ES TOTALMENTE VERIDICA, POR LO TANTO, DOY MI CONSENTIMIENTO PARA QUE SEA COMPROBADA”**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL CANDIDATO**

## Formatos de entrevistas

### 4.1 Entrevista inicial

Puesto que solicita \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

#### Preguntas de interés personal

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es tu nombre?</li><li>• Habla sobre ti</li><li>• ¿Cómo te definen los demás?</li><li>• ¿Cuáles son los valores más importantes para ti?</li><li>• ¿Qué es lo que más te gusta hacer?</li><li>• Cuenta una experiencia de tu vida en la cual hayas resuelto algún problema con éxito.</li><li>• ¿Prefieres trabajar de forma individual o en equipo?</li><li>• Te consideras un líder ¿por qué?</li><li>• ¿Cuáles son tus objetivos personales?</li><li>• ¿Qué metas has logrado alcanzar hasta hoy?</li><li>• ¿Por qué consideras que la empresa debe elegirte a ti para la contratación?</li><li>• Preguntas de formación académica</li></ul>	

#### OBSERVACIONES

4

Puesto al que aplica \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo lograste iniciar en el mundo laboral?</li> <li>• ¿Qué tipo de tareas realizabas en tu cargo anterior?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el empleo que más te ha gustado y por qué?</li> <li>• ¿Qué trabajo ha sido el que menos te gustó hacer y por qué?</li> <li>• ¿Cómo era tu relación con tus antiguos jefes y compañeros de trabajo?</li> <li>• ¿Por qué razón dejaste de laborar en tu trabajo anterior?</li> <li>• Menciona las mayores enseñanzas que has podido obtener a lo largo de tu vida profesional.</li> <li>• ¿Qué elementos nuevos desearías aprender o reforzar en tus trabajos futuros?</li> </ul>	

**OBSERVACIONES**

**Entrevistador** \_\_\_\_\_

**Observaciones generales**

**¿Recomienda al candidato? Si      No**

---

**Firma y sello**



La presente boleta tiene únicamente fines investigativos sobre la relación de **La Selección de Personal con la Entrevista Laboral**, por favor se solicita marcar con una (X) en la respuesta con la que se identifique.

Edad  Estado Civil Casado  Soltero  Género M  F

	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Cree que la persona encargada para la selección de persona debe ser únicamente con estudios de Recursos Humanos				
2	En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de conocimientos de habilidades psicológicas de acuerdo a cada perfil de puesto				
3	Es importante la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de selección				
4	Realizar las referencias laborales y personales son elementales en un proceso de selección				
5	El formato utilizado en el curriculum es relevante en el resultado de la selección de personal				
6	Es importante la aplicación de pruebas psicométricas y evaluaciones técnicas en el proceso de selección				
7	El tiempo de entrevista para todos los candidatos debe ser el mismo o estar dentro del mismo lapso				

<b>8</b>	Las reacciones involuntarias de un candidato durante una entrevista son importantes en un proceso de reclutamiento y selección				
<b>9</b>	El lenguaje corporal es importante para que una entrevista sea efectiva				
<b>10</b>	Al realizar la entrevista se obtienen los mismos beneficios al hacerla individual que grupal				
<b>11</b>	Durante la entrevista se utilizan escalas de valoración positiva y negativa para calificar al candidato				
<b>12</b>	El lenguaje corporal es importante para que una entrevista sea efectiva				
<b>13</b>	Las conductas involuntarias que las personas entrevistadas brindan pueden facilitar o impedir una comunicación efectiva durante la entrevista				
<b>14</b>	El entorno y ambiente físico es determinante durante una entrevista				
<b>15</b>	La finalidad de la entrevista es encontrar al candidato que cumpla con los requisitos que solicita el perfil del puesto				
<b>16</b>	Considera que dentro de la entrevista laboral las preguntas semi estructuradas son las más adecuadas				

**¡Muchas gracias por su colaboración!**