

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN POPULAR (CIEPO),  
PROVINCIA INDEPENDENCIA, REPÚBLICA DOMINICANA, PERIODO OCTUBRE 2022-  
DICIEMBRE 2022**

**Informe final de investigación presentado como requisito para optar por el título de Magíster en  
Gerencia de Recursos Humanos**

**Sustentado por:**

Lenny Méndez Pérez

Hansel Manuel Gratereaux Feliz

**Asesora:**

María Johanna Estévez Romano, MA

Santo Domingo,  
República Dominicana

Diciembre 2022

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del Problema	19
1.2.1 Sistematización del problema	19
1.3 Objetivo general	20
1.3.1 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación	20
1.5 Descripción del contexto	21
1.6 Delimitación	23
1.7 Limitaciones	23
1.8 Cuadro de operacionalización de las variables	24
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	28
2.1 Antecedentes de la investigación	29
2.1.1 Antecedentes internacionales	29
2.1.2 Antecedentes nacionales	31
2.2 Base teórica que sustentan la investigación	33
2.2.1 Subsistema de reclutamiento y selección de personal	33
2.2.2 Reclutamiento de Personal	35
2.2.3 Tipos de Reclutamiento	36
2.2.4 Fuentes y medios de reclutamiento interno	37
2.2.5 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	39
2.2.6 Fuentes y medios de reclutamiento externo	41
2.2.7 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	46
2.2.8 Análisis y toma de decisiones de reclutamiento del personal	47
2.2.9 Selección de Personal	47
2.2.10 Descripción del proceso de Selección de Personal	48

2.2.11	Técnicas de evaluación de candidatos	50
2.2.12	Entrevista de selección de personal	55
2.2.13	Funciones del entrevistador y el entrevistado	56
2.2.14	Ventajas y desventajas de la entrevista de selección de personal	57
2.2.15	Tipos de entrevistas	58
2.2.16	Políticas de reclutamiento y selección de personal	59
2.2.17	Tendencias actuales de reclutamiento y selección de personal	60
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>62</b>
3.1	Enfoque de la investigación	63
3.2	Tipo de investigación	63
3.3	Diseño de la investigación	63
3.4	Técnicas e instrumentos	64
3.5	Población y muestra	65
3.6	Validez y confiabilidad	65
3.7	Procedimiento para la recolección de datos	65
3.8	Procedimiento de análisis de datos	65
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		<b>67</b>
4.1	Presentación	68
4.2	Análisis y discusión de los resultados.	95
4.2.1	Variable-Reclutamiento	96
4.2.2	Variable-Selección	98
4.2.3	Variable-Técnicas y herramientas de evaluación para selección de personal	99
4.2.4	Variable-Oportunidad de mejora	101
4.2.5	Variable-Propuesta de mejora	103
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>105</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL CIEPO</b>		<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>129</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>131</b>
<b>ANEXOS Y APÉNDICES</b>		<b>135</b>

## RESUMEN

El objetivo central de esta investigación es proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección del Centro de Investigación y Educación Popular (CIEPO), para lo cual se llevó a cabo un estudio de campo, no experimental, con un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas, tales como la entrevista y las listas de cotejo, con técnicas cuantitativas como la encuesta, en la que los datos obtenidos han recibido un tratamiento estadístico. Al mismo tiempo, el abordaje se ha llevado a cabo desde una perspectiva descriptiva y analítica. Se tomó como universo el equipodirectivo de la organización. El estudio concluyó que, aunque el CIEPO posee políticas y procesos de reclutamiento y selección definidos, no todos los directivos están al tanto de esto, como tampoco la persona que se encarga de guiar el proceso, quien no es un especialista titulado en alguna disciplina relacionada con la gestión de Recursos Humanos. Por otra parte, el centro posee fuentes de reclutamiento limitadas y desactualizadas; en tanto que, el proceso de selección solo está centrado en la entrevista y la aplicación de pruebas de conocimiento. Además, no se realizan exámenes médicos preempleo, aunque se trata de una organización que trabaja por proyectos y cuyos colaboradores deben trasladarse a diferentes comunidades. La propuesta aporta la ampliación y actualización de las fuentes y medios de reclutamiento, y la inclusión de técnicas de evaluación acordes con los tiempos actuales, además de la realización de los exámenes médicos correspondientes; para garantizar la integración del personal con el perfil idóneo para cubrir cada vacante y que se contraten colaboradores en buen estado de salud física y mental.

**Palabras claves:** Reclutamiento, selección, propuesta, recursos humanos, talento, perfil.

## CONCLUSIONES

**Objetivo No. 1.- Describir las fuentes y medios de reclutamiento de personal que utiliza el centro de investigación Educación Popular (CIEPO).**

Durante la realización de esta investigación se concluyó que el CIEPO utiliza fuentes y medios correspondientes tanto al reclutamiento interno como al reclutamiento externo para atraer candidatos para ocupar las vacantes.

**Las fuentes internas de reclutamiento** que utiliza el CIEPO son: La base de datos de elegibles, la recontractación, la promoción, el traslado y las referencias de empleados.

De estas fuentes, las dos de donde se obtienen los candidatos en la mayoría de los casos son:

*a)*        **La base de datos de elegibles:** Esta base de datos es electrónica y contienen las informaciones registradas a partir de las hojas de vida depositadas por candidatos que se han presentado de forma espontánea o han sido referidos por empleados o allegados en momentos en los que no se está corriendo ningún reclutamiento. También se incluyen ahí los candidatos que se han postulado en procesos anteriores pero que no quedaron como finalistas, pero tampoco fueron descartados.

*b)*        **La recontractación** es la segunda fuente de candidatos internos más usada por el CIEPO, corresponde a la revisión del archivo de colaboradores inactivos y llamar a aquellos que participaron en proyectos similares al proyecto o programa para el cual se está reclutando en ese momento.

La ventaja de la recontractación es que ya se conoce a la persona y se tiene información sobre su desempeño, sin embargo, una desventaja de usar esta fuente es que no se puede garantizar que estos ex empleados estén disponibles para reintegrarse cuando se les convoca.

**Los medios utilizados para promover las vacantes a lo interno** de la organización son: boletines, anuncios en los murales que se colocan en las áreas comunes de las oficinas y los mensajes enviados al correo electrónico institucional.

**Las fuentes externas de reclutamiento** que utiliza CIEPO, son: La presentación espontánea, las referencias de relacionados, las asociaciones profesionales y otras empresas.

*a)* **La presentación espontánea** es cuando los individuos contactan a la organización por iniciativa propia, sin la noción de que exista o no un reclutamiento abierto. Esta es una fuente aprovechable para mantener la base de datos de elegibles actualizada, pero no garantiza que se tengan a mano los perfiles requeridos en el momento oportuno.

*b)* **Las referencias de relacionados** es una fuente conveniente para la obtención oportuna de candidatos que cumplan con el perfil puesto que, por lo general, los relacionados hacen sus recomendaciones al enterarse de que hay un reclutamiento abierto; sin embargo, una gran desventaja es que no todos los recomendados cumplen con el perfil y que las expectativas de quien lo recomienda sobre las posibilidades de contratación de su recomendado, pueden afectar las relaciones y afectar directamente o interferir con la ejecución o la obtención de fondos para proyectos futuros.

*c)* **Las asociaciones profesionales** agrupan personas tituladas y con experiencia en diferentes áreas de formación. Son para el CIEPO una fuente cuyo aprovechamiento puede ser mejorado estableciendo acuerdos interinstitucionales.

*d)* **Las otras empresas** son para el CIEPO una muy buena fuente de identificación de talentos que se pueden aprovechar, puesto, entre otras ventajas, no hay que invertir en ciertas capacitaciones. No obstante, existe la desventaja del tiempo que hay que esperar para que el individuo esté disponible.

**Los medios** utilizados por CIEPO para dar a conocer las vacantes disponibles fuera de la organización son: anuncios en las redes sociales y la página web institucionales.

**Objetivo No. 2.- Identificar las técnicas y herramientas de evaluación que utiliza el Centro de Investigación y Educación Popular (CIEPO) para selección de personal.**

Se determinó que las técnicas y herramientas que actualmente utiliza el CIEPO en la evaluación de los candidatos para la selección de personal que son: El análisis del currículum vitae, la revisión de la solicitud de empleo, la verificación de las referencias laborales y la verificación de las referencias personales. Además, en ocasiones se aplican pruebas de conocimientos específicos.

La entrevista se hace al final del proceso y su ausencia en otras fases previas hace que su valor como técnica evaluativa, en este caso se vea disminuido.

**Objetivo No. 3.- Identificar las oportunidades de mejora que presenta el actual proceso de reclutamiento y selección de personal del Centro de Investigación y Educación Popular (CIEPO).**

Se concluyó que en la institución existen políticas y proceso definido de reclutamiento y selección de personal, pero los mismos no son conocidos por los directivos. Que los directivos conozcan y manejen estas informaciones, esto permitirá un mejor desarrollo del proceso de reclutamiento y selección en la organización. La organización puede integrar otras herramientas y técnicas de selección de personal al proceso.

Involucramiento de todos los directivos en el proceso de reclutamiento y de selección, ya que son estos los que conocen más de cerca las necesidades del puesto, saben cuáles son las competencias que se necesitan en un puesto, para desarrollar un proyecto en alguna comunidad.

La organización también tiene voluntarios, que estos sean sometidos a el proceso, para identificar que ese voluntario es ideal para el puesto y así, aunque sea voluntario tener personas capacitadas, para desarrollar sus proyectos en las diferentes comunidades que lo necesiten.

**Objetivo N o. 4.- Diseñar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal del Centro de Investigación y Educación Popular (CIEPO).**

A partir de los hallazgos de esta investigación se diseñó una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal del CIEPO para hacerlo más estructurado, objetivo y eficaz.

La propuesta contempla el rediseño del proceso actual para incluir las fases del proceso ideal que no se están ejecutando y para mejorar la ejecución de las fases que si se están cumpliendo. Para ello se ha mapeado el proceso, identificando las actividades, las documentaciones y los actores de cada fase; además de que se han identificado los posibles resultados y estableciendo el curso a seguir a partir de estos.

Se ha dibujado el flujograma del proceso y a partir de este se ha escrito el procedimiento correspondiente, para cuya puesta en marcha se han establecido las precondiciones y las postcondiciones que se deben cumplir.

Además, la propuesta incluyó la ampliación y actualización tanto de las fuentes externas de reclutamiento como de las técnicas de evaluación de candidatos para hacerlas más acordes con los tiempos actuales y aprovechar mejor los espacios y el alcance que proveen las nuevas tecnologías.

**Objetivo general: Proponer mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal del Centro de Investigación y Educación Popular (CIEPO).**

A partir de los resultados arrojados por esta investigación, se concluye que la organización debe integrar otras fuentes de reclutamientos tanto internas, como externas. Además, deben ampliar las evaluaciones que se realizan para la selección, de modo que se abarquen el entorno familiar y socioeconómico, junto con otros aspectos necesarios para tener una idea integral del perfil de competencias técnicas, conductuales y actitudinales de los candidatos.



Otra conclusión relevante de este estudio es la necesidad imperante de la integración de los diferentes directivos en el proceso de reclutamiento y selección, ya que estos son los responsables de la selección y son quienes directamente trabajan con el personal contratado y conocen con exactitud los perfiles de los puestos que están bajo su supervisión.

Contrastando los resultados de este estudio con los antecedentes, estos han coincidido con los de Sánchez y Gómez (2019), pues al igual que estos autores, se concluye que, en este caso, tampoco se cumplen las fases del proceso de reclutamiento y selección, solo se agotan algunas operaciones del mismo.

Esto se debe, en cierta medida, al desconocimiento por parte de la persona que está a cargo de la gestión del proceso y que debe fungir como asesora y guía de los demás actores involucrados; conclusión que coincide con la investigación realizada por Tulmo (2015); esto provoca la aplicación inadecuada del proceso en la organización.

En este sentido, es prudente concluir que en el CIEPO hace falta la inclusión de un especialista en el área de gestión humana, o que, en su defecto, las funciones de reclutar, evaluar y depurar candidatos sean subcontratadas con una empresa consultora especializada en RRHH.

Finalmente, el CIEPO debe establecer formalmente las políticas de reclutamiento y selección, expresarlas por escrito y darlas a conocer a todos los actores involucrados. Debe disponer de la política y con el procedimiento que regulan el subsistema para asegurar su correcto funcionamiento.

**A continuación, se describen las actividades que se deben llevar a cabo para implementar la propuesta:**

Dar a conocer a los directivos la estrategia de Recursos Humanos y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

Integración al equipo de Gestión Humana de un analista de reclutamiento y selección de personal con las competencias requeridas para ejecutar apropiadamente estas funciones o, en su defecto, contratar los servicios de reclutamiento y evaluación de candidatos a una empresa consultora o contratar un servicio de outsourcing para estas tareas.

Diseño y ejecución de un plan de difusión de las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de la organización para que todos los colaboradores las conozcan y comprendan.

Una vez reestructurado el proceso de reclutamiento y selección de personal, todas las áreas de la organización deben ser sensibilizadas acerca de los cambios implementados.

Inclusión del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal en el Manual de Procedimientos de RRHH y difundirlo entre todos los actores del proceso.

Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para asegurar el cumplimiento del procedimiento implementado.

Creación de un programa de capacitación que contenga claramente los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección y describa sus fases, así como el levantamiento de los perfiles y el rol de los actores involucrados. En un inicio, este programa sería impartido a todos los funcionarios actuales, luego, debe ser incluido en la inducción de nuevos directivos.

Capacitación de todos los involucrados en técnicas de entrevistas para selección de personal.

Evaluación del nuevo proceso para hacer los ajustes que sean necesarios dentro de un tiempo prudente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2016). Selección por competencias (2a. ed.). Ediciones Granica.  
<https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/114189>

Andrés, Á. (2022, 1 junio). 8 pruebas psicométricas clave en reclutamiento y selección. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/ejemplos-pruebas-psicometricas-seleccion/>

Arturo, A. A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. Editorial E-learning, S.L.

Barranco Martos, A. (2013). La entrevista de selección de personal. Editorial CEP, S.L.  
<https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/50513>

Caballero Trenado, L. (2019). Derecho de la comunicación: selección de casos prácticos. Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/121826>

Carvajal Marín, L. M. (II.) & López Cortés, Ó. A. (II.). (2016). Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/123330>

Castellano, (2013). “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería”. Lima Perú.

Collado, M. G. (2013). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/55505>

Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición

Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano. Novena edición.

Centro de Investigación y Educación Popular (s.f.).

<https://ciepo.org/nbsime/>

David, M. (2006). Los Programas de Reclutamiento, Selección E Inducción en El Colegio Capouilliez. Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas.

Desser, G y Varela Juárez R (2011) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson Educación. Editores, S.A de C.V. México, D.F. Quinta Edición.

Evangelista, Paredes y Rosarios (2015). “Efectividad del reclutamiento de personal de servicio de la empresa Procesadora de Arroz Yuna S.R.L”. Santiago, República Dominicana.

Grados Espinosa, J. A. (2014). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal(4a. ed.). Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/39676>

González, M. & Olivares, S. (2015). Planeación e integración de los recursos humanos:capital humano. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/39473>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/131012>

Laorden Ferrero, M. (2004). Reclutamiento a través de internet: oportunidades y riesgos. Harvard Deusto. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/97432>.

Louffat, L. (2011). Administración del Potencial Humano. Cengage Learning, esan. Argentina. Primera Edición.

Martínez, D. (2022). La selección de talentos en la era digital. 1. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/216558>

Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. Editores, S.A de C.V. México, D.F. Decimoprimer edición.

Newstrom. J. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. Editores, S.A. de C.V. México, D.F. Decimotercera edición.

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2012). Selección de personal (2a. ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/111452>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2012). Técnicas de selección de personal (2a. ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/120573>

Rojas, P. (2012). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/56268>

Sánchez y Gómez, (2019). “Propuesta de actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Fuerza Aérea de la República Dominicana”. Santiago, República Dominicana.

Sevilla Royo, T. (2014). Selección personal V.I.P. Editorial Seguridad y Defensa. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/118599>

Soto Roy, Á. & Soto Roy, Á. (2018). Selección de personas en organizaciones: aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas. Editorial Universidad Alberto Hurtado. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/68524>

Tulmo, 2015. “Sistema de reclutamiento y selección para la cadena de supermercados Mercamax”. Ambato, Ecuador.

Varios, A. (2013). Manual selección de personal. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/50715>

William B Werther Jr. y Davis Klent. (2008). Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. McGraw-Hill. Mexico, D.F. Sexta edición.

Xifras, J. (2007). Técnicas de las Relaciones Públicas. Editorial UOC. Barcelona. Primera Edición.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar a texto completo esta tesis [solicite en este formulario \(https://forms.gle/vx5iLzv1pAMyN3d59 como hipervínculo\)](https://forms.gle/vx5iLzv1pAMyN3d59) o dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana.  
Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)