

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

**"IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA VIRTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS  
DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN  
GUATEMALA."**

SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**MARÍA ANGÉLICA RUIZ RENDÓN**  
CARNET 10695-17

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2022  
CAMPUS CENTRAL "SAN FRANCISCO DE BORJA, S. J." DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

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

**"IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA VIRTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS  
DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN  
GUATEMALA."**

SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**MARÍA ANGÉLICA RUIZ RENDÓN**

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2022  
CAMPUS CENTRAL "SAN FRANCISCO DE BORJA, S. J." DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MIQUEL CORTÉS BOFILL, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSE ANTONIO RUBIO AGUILAR, S. J.  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELÁSQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
VICEDECANA: DRA. KAREN ANAVICTORIA PONCIANO CASTELLANOS DE BURGOS  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ  
DIRECTORA DE CARRERA: DRA. ANA ROCIO ESCOBAR CHEW DE GORDILLO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MARIE ALBERTINA CHAMO GÓMEZ DE LEMUS

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. NATHALIE ROMINA SAMAYOA PÉREZ

Guatemala, 25 de abril de 2022

Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Departamento de Psicología

Estimadas autoridades:

Es un gusto saludarlos y desear éxitos en sus actividades diarias. El motivo de la presente es informar que he acompañado y supervisado el trabajo de tesis: **“Implementación de herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección de personal, en una empresa de telecomunicaciones en Guatemala”** Elaborado por la estudiante **María Angélica Ruiz Rendón**, con carné 1069517.

Desde mi punto de vista el trabajo reúne todas las normas éticas y metodológicas solicitadas por la Facultad de Humanidades y el Departamento de Psicología, por lo que atentamente solicito su ingreso para revisión final.

Agradeciendo su apoyo y a la espera de sus comentarios me suscribo

Atentamente,



**Marie Albertina Chamo Gómez de Lemus**  
**Código docente 21223**



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Sistematización de Práctica Profesional de la estudiante MARÍA ANGÉLICA RUIZ RENDÓN, Carnet 10695-17 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 053639-2022 de fecha 11 de mayo de 2022, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA VIRTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA."**

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de mayo del año 2022.



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

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

## **Agradecimientos**

A Dios por siempre guiarme, escucharme y bendecirme con cada oportunidad y persona que coloca en mi camino. Por jamás dejarme sola, por permitirme cumplir mis sueños y bendecirlos.

A la Virgen Santísima, por a través del rezo del Santo Rosario, darme las fuerzas para realizar esta sistematización, para seguir adelante y levantarme en cada tormenta.

A mi papá que siempre ha estado a mi lado, mi apoyo incondicional, mi mejor amigo. Gracias por cada esfuerzo y sacrificio que has hecho para sacarme adelante, gracias por ser la mayor bendición en mi vida.

A mi mamá por enseñarme a salir adelante, por ser un ejemplo de mujer trabajadora, emprendedora y luchadora.

A mis hermanos por apoyarme y estar a mi lado en los momentos buenos y malos.

A mi hermana Natalia, por siempre motivarme a ser mejor y a superarme.

A mis amigas y hermanas del alma Melissa, Melanie y Claudia, por enseñarme tanto, estar conmigo en cada momento y por cada risa en los 5 años de universidad.

A mi asesora, Mgtr. Marie Chamo, por cada guía, desvelo y apoyo incondicional, sin duda la mejor asesora que la vida me pudo dar, un gran ejemplo para mí.

A la Universidad Rafael Landívar por la mejor formación, los mejores catedráticos y los mejores años de mi vida.

# Índice

Resumen .....	1
Introducción.....	2
Planteamiento del problema .....	3
Marco Teórico .....	6
<i>Selección de personal</i> .....	6
Etapas de la selección de personal .....	7
Selección de personal en la virtualidad.....	10
Herramientas para selección de personal .....	11
Formatos aplicados en un proceso de reclutamiento y selección.....	12
1. <i>Requisición de personal</i> .....	12
2. <i>Entrevista telefónica</i> .....	13
3. <i>Currículum Vitae</i> .....	13
4. <i>Perfil de puesto</i> .....	14
5. <i>Descriptor de puesto</i> .....	14
6. <i>Presolicitud de empleo</i> .....	14
7. <i>Solicitud de empleo</i> .....	14
8. <i>Formatos de selección</i> .....	15
9. <i>Entrevista preliminar</i> .....	16
10. <i>Referencias laborales</i> .....	16
11. <i>Referencias personales</i> .....	17
<i>Entrevistas de selección</i> .....	17
Tipos de entrevista. ....	18
<i>Etapas de la entrevista de selección</i> .....	21
<i>Entrevista virtual</i> .....	22
<i>Entrevista por competencias</i> .....	24
<i>Método STAR para reclutar personal</i> .....	24
<i>Herramientas virtuales aplicadas a la selección de personal</i> .....	26
<i>Tipos de herramienta virtual</i> .....	27
Microsoft Forms.....	27
Google Forms .....	28

Arengu.....	28
Formstack.....	29
Jotform.....	29
Typeform.....	30
Zoho Forms.....	30
<i>Empresa de telecomunicaciones</i> .....	31
<i>Puestos operativos</i> .....	32
<i>Puesto de ventas</i> .....	32
<i>Técnicos instaladores</i> .....	32
Antecedentes.....	33
Material y Método.....	40
Objetivos.....	40
<i>Objetivo general</i> .....	40
<i>Objetivos específicos</i> .....	40
Variables.....	40
<i>Definición conceptual</i> .....	41
Herramienta virtual.....	41
Entrevista de selección.....	41
Selección de personal.....	41
<i>Definición operacional</i> .....	42
Herramienta virtual.....	42
Entrevista de selección.....	42
Selección de personal.....	42
Procedimiento.....	42
Alcances y límites.....	49
Resultados.....	50
Análisis y discusión de resultados.....	55
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Aporte.....	64
Referencias.....	67
Anexos.....	76
Anexo 1: Formulario en <i>Microsoft Forms</i> .....	77
Anexo 2: Formato de requisición de personal.....	85

Anexo 3: Formato de entrevista telefónica .....	87
Anexo 4: Formato de perfil de puesto.....	89
Anexo 5: Formato de descriptor de puesto .....	90
Anexo 6: Formato de solicitud de empleo .....	92
Anexo 7: Formato de solicitud de referencias laborales .....	94

## Resumen

Durante los tiempos de pandemia, las empresas fueron afectadas en el desenvolvimiento de operaciones, sin embargo, esto brindó la oportunidad de generar cambios y adaptaciones a nuevas estrategias para laborar. Un ejemplo de ello fue la optimización de procesos en el área de Reclutamiento y Selección, en la que, para obtener talento idóneo, se evolucionó de una entrevista presencial a una por videollamada. En una empresa de telecomunicaciones de Guatemala, se detectó el problema de que, para la contratación de personal operativo como vendedores o técnicos instaladores, se utilizaban varios documentos de Word y Excel donde se recopilaron las distintas guías de entrevista. Por lo cual, el aporte realizado, fue elaborar un formulario como guía de entrevista en una plataforma *Microsoft Forms* como una herramienta que permite realizar evaluaciones por medio de cuestionarios. En esta guía de entrevista se reorganizó las preguntas de requisito basadas en el perfil, políticas de la empresa y las competencias laborales establecidas, en secciones que facilitarían al entrevistador en contestar de manera efectiva, cada pregunta a realizar al candidato, con la posibilidad de descargar gráficas y reportes de los datos para mayor control de las estadísticas e indicadores de la plaza a contratar. Cabe mencionar que se presentaron ciertas dificultades entre las que se pueden nombrar pocos estudios relacionados al tema. Asimismo, los aprendizajes obtenidos fueron el fusionar la tecnología con procesos de selección, optimizando el trabajo, manejando amplias bases de datos y entregando resultados de calidad en menor tiempo y con menores recursos.

## **Introducción**

En la actualidad, los procesos de reclutamiento y selección han sido el foco de atención debido a los cambios que se han generado por la pandemia del Coronavirus desde el año 2020, puesto que ha impactado en la forma para obtener talento idóneo en las organizaciones debido a que muchas se vieron en la necesidad de trasladar una modalidad presencial de las labores, a una modalidad virtual desde casa para la protección y salud de los colaboradores.

Tanto para puestos administrativos como operativos, las entidades debieron idear estrategias para continuar con las labores sin perjudicar las métricas y objetivos planteados en la planeación estratégica.

Esto también pudo representar un reto para el área de atracción y obtención del talento, al buscar el recurso humano idóneo, debido a los requisitos y habilidades específicas que cada puesto requería, especialmente los puestos operativos, bajo circunstancias y modalidades poco exploradas hasta el momento.

Los puestos operativos están orientados a la elaboración de trabajos para los que se requieren de conocimientos y habilidades especializadas, por lo que el proceso de contratación para dichas plazas debe ser minucioso y detallado en cuanto a experiencia y competencias adquiridas.

En la industria de las telecomunicaciones, los puestos operativos son vitales para el funcionamiento de las mismas. Tal es el caso de los técnicos instaladores, quienes deben poseer conocimientos específicos de cables, conexiones y de electricidad además de competencias como atención al cliente y al detalle.

O bien el caso de los puestos de ventas a través de los cuales se da a conocer el producto o servicio al público, deben contar con competencias determinadas como persuasión o atención al cliente además de conocimientos y estrategias para saber atraer al cliente potencial y transformarlo a uno fijo.

Debido a que son puestos claves para el giro de negocio y el cumplimiento de objetivos organizacionales, las empresas deben crear procesos de reclutamiento y selección certeros,

objetivos y minuciosos, adaptados a la situación de la pandemia para la contratación de personal idóneo, y para poder lograrlo, la tecnología y los medios virtuales tomaron auge para el desenvolvimiento de labores dentro del departamento de reclutamiento y selección.

Es por ello que la presente sistematización resalta e indica la importancia de la implementación de herramientas virtuales para la elaboración de entrevistas de selección, específicamente para puestos operativos en una empresa de telecomunicaciones de Guatemala, durante la Práctica Profesional Supervisada, en la cual se aplicaron los conocimientos obtenidos a lo largo de la formación académica en la carrera de Psicología Industrial/ Organizacional.

A través de este trabajo académico, se pretende aportar a través de un concepto diferente para la elaboración de entrevistas de selección a puestos operativos, aplicando herramientas virtuales tales como la elaboración de formularios en línea para integrar las distintas preguntas y facilitar al entrevistador el registro de cada candidato, además de la posibilidad de generar reportes y estadísticas de una forma efectiva y automatizada.

Asimismo, en esta investigación se aspira brindar y aportar áreas de mejora por medio de las técnicas y estrategias desarrolladas, despertando la innovación y creatividad en los reclutadores, entrevistadores, investigadores y estudiantes, para que puedan comprobar y aplicar las ventajas en los procesos específicamente de selección.

En esta sistematización se detalla el proceso completo para la implementación y uso de una herramienta virtual en la elaboración de entrevistas de selección en un procedimiento establecido de reclutamiento y selección, con el fin de optimizar el proceso de contratación con personal altamente calificado y apegado al perfil solicitado por la empresa.

### **Planteamiento del problema**

A lo largo de los años, los procesos de selección de personal se han visto obligados a evolucionar de acuerdo con las necesidades de la sociedad y del mundo laboral que se encuentra en constante cambio. Cada departamento de Recursos Humanos ha desarrollado estrategias y técnicas tanto para atraer como para seleccionar personal de forma innovadora y apegada a las tendencias que cada área de talento humano debe tener presente.

En el año 2020, se pudo evidenciar un ejemplo de cambios y medidas de adaptación del mundo laboral ante la pandemia ocasionada por el Coronavirus, una enfermedad que obligó a empresas a trasladar su modalidad presencial para desarrollar sus actividades, a una modalidad virtual que presentó retos tanto para el desempeño de labores como para la forma de obtener y desarrollar talento dentro de la organización.

Un ejemplo de ello es el caso de las empresas de telecomunicaciones, las cuales, ante su deber y compromiso de proveer servicios de calidad durante el confinamiento, desarrollaron estrategias y planes de acción para continuar sus operaciones a distancia y cuidar de los protocolos establecidos. Uno de los departamentos que recibió el impacto de dichas noticias fue el área de Reclutamiento y Selección.

Ante la necesidad y crecimiento continuo de la empresa, se trasladaron los procesos que usualmente se realizaban de manera presencial, tales como las entrevistas o pruebas técnicas, a una modalidad a distancia en la que la atracción y selección del talento se realizaba por medios virtuales tales como el uso de bolsas de empleo o página web para aplicaciones a las distintas plazas, así como la elaboración de entrevistas telefónicas o videollamadas.

Durante la Práctica Profesional Supervisada, se detectó que el método comúnmente utilizado para elaborar las entrevistas de selección a puestos operativos consistía en el uso de diversos documentos de apoyo para el entrevistador en formatos de Word y Excel en los que se comprendían las distintas guías y preguntas, sin un orden establecido a preguntar a los candidatos.

Aunque se pretendía completar dichos formatos por cada candidato entrevistado para la obtención de datos, esta modalidad dificultó la fluidez en una entrevista telefónica al estar intercambiando documentos, además que se invertía mayor cantidad de tiempo en cada una, lo cual repercutió en las métricas esperadas de entrevistas realizadas por hora o por día.

Por esta razón, se detectó la necesidad de agilizar el proceso de entrevistas telefónicas para puestos operativos a través de la implementación de una herramienta virtual, en este caso *Microsoft Forms*, en donde se integraron y reorganizaron todas aquellas preguntas ubicadas en los distintos documentos de Word y Excel.

La idea de fusionar la tecnología con procesos de entrevistas de selección surgió con el objetivo de agilizar el proceso y contar con un solo formato automatizado que ayudara al entrevistador a plasmar toda la información brindada por el candidato y que permitiera una toma de decisión rápida y objetiva, mejorando así, las métricas, las estadísticas y el alcance de objetivos y resultados que la empresa espera para la contratación de plazas.

Por medio de una investigación de herramientas virtuales y la determinación del uso de la misma para aplicarla a guías de entrevista de selección, se logró reducir tiempos para elaborar más entrevistas por hora, alcanzando menor uso de tiempo y recursos para la contratación de las plazas vacantes en menor cantidad de días.

Asimismo, se colaboró con la creación de reportes semanales, los cuales eran actualizados constantemente para obtener un control y seguimiento del proceso de selección.

Este proyecto es de vital importancia para la carrera de Psicología Industrial/Organizacional puesto que refleja los conocimientos adquiridos para la elaboración de un proceso de selección en el que se realicen entrevistas que permitan obtener información integral del candidato para la determinación de su futuro desempeño.

Esta investigación puede ser utilizada tanto por entrevistadores que deseen una idea o semilla para desarrollar y agilizar sus procesos de selección durante la entrevista, así como un punto de referencia para la investigación de otros estudios.

La metodología implementada pretende ser aplicada para la sociedad o futuros candidatos, con la finalidad de realizar entrevistas fluidas que mejoren la experiencia del aplicante a la plaza vacante, brindando una buena imagen de la empresa desde sus procesos.

Asimismo, para la Universidad Rafael Landívar, que dicho estudio pueda ser una referencia para futuras consultas o trabajos de investigación, a los estudiantes o profesionales en búsqueda de un antecedente nacional.

De acuerdo a lo previamente expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación, ¿De qué forma se implementa una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección en una empresa de telecomunicaciones en Guatemala?

## **Marco Teórico**

### ***Selección de personal***

De acuerdo con Dessler y Varela (2017), luego del proceso de revisión de currículums de los aspirantes, se procede a realizar la selección de personal la cual se define como la reducción de reserva de candidatos por medio de herramientas y estrategias tales como pruebas, evaluaciones, verificación de datos generales, antecedentes y referencias laborales entre otros.

El objetivo principal de la selección de personal es el alcanzar un ajuste entre la persona aplicante y el puesto de trabajo, para lo cual se requiere de realizar un vínculo entre los conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que el candidato posee, con las esperadas por la empresa para el desempeño de labores. El mismo autor también menciona que la selección es de vital importancia debido a tres factores: desempeño, costos y obligaciones legales.

Para Arturo (2019) el proceso de selección de personal consiste en elegir a un candidato entre varios para un puesto específico, con el fin de crear, transformar y mejorar el puesto a contratar. Esta elección no está orientada a obtener al mejor candidato en términos de dotación general, sino por el que cuente con más características que se adecúen al perfil del puesto.

Es por esta razón que, según menciona el mismo autor, para una selección de personal no se deben evaluar solamente las capacidades, conocimientos y aptitudes, sino también la posible adaptación del candidato al puesto y al ambiente laboral. Por ello, además de evaluar la experiencia y formación académica, una buena selección de personal radicará en predecir tanto el desempeño como la capacidad de integración del candidato hacia los valores y cultura de la empresa.

El mismo autor realiza énfasis en que el proceso de selección se refiere a la recopilación de toda la información de los candidatos para un puesto de trabajo así también como de la determinación para decidir quién de los candidatos es más apto. Por ello, la selección de personal debe estar orientada a la obtención de dos resultados:

## Figura 1

*Resultados de una adecuada selección de personal*



*Nota.* Basado en Arturo (2019).

Asimismo, Revelo (2016) define el proceso de selección como una búsqueda entre los candidatos que pasaron por un proceso de reclutamiento previo, para poder escoger y determinar a los más aptos para el puesto vacante que solicita la organización. El proceso de selección de personal tiene como objetivo el mantener o incrementar el desempeño y la productividad de cada colaborador para que la empresa pueda alcanzar sus metas con eficiencia y precisión.

De igual forma, Naranjo (2012) establece que la selección se define como el proceso que se encarga de atraer a través de técnicas específicas a los candidatos que tengan los requisitos que el perfil demanda para la empresa. El objetivo principal de la selección es elegir y catalogar a los candidatos idóneos para el puesto con el fin de cubrir las necesidades de la organización.

**Etapas de la selección de personal.** Contreras (2013) establece un esquema del proceso de selección de personal desde que surge la necesidad de cubrir una vacante hasta el proceso de contratación e incorporación del candidato a la compañía. Los pasos establecidos son los siguientes:

**Figura 2**

*Proceso de selección de personal*



*Nota.* Basado en Contreras (2013).

Asimismo, Armas et al. (2017) hacen referencia a que todo proceso de selección nace de una necesidad a partir de la cual se establecen unos pasos estratégicos para atraer y obtener postulaciones y perfiles de candidatos orientados a lo que busca la empresa para su puesto vacante. Cada organización establecerá unos pasos de selección aplicados a su contexto y necesidades, sin embargo, un proceso de selección puede representarse de la siguiente forma:

**Figura 3**

*Selección de personal*



*Nota.* Basado en Armas et al. (2017).

Complementando al proceso de selección, Torres (2018) establece que existen siete pasos fundamentales para llevar a cabo un proceso de selección de personal que aporte y sume a la organización. Estos pasos son:

1. Revisar las hojas de vida: efectuar un análisis de las hojas de vida de los aplicantes y determinar si éstas son coherentes con el anuncio de la plaza vacante publicada.
2. Evaluar los principios de los candidatos que han aplicado a la plaza, con la filosofía de la organización. Esto ayuda a definir las actitudes y valores esperados por el futuro trabajador que la empresa desea.
3. Establecer los factores y requisitos más relevantes que se requieren para el puesto. El seleccionador debe estar al tanto de lo que la empresa necesita para buscar los puntos en común entre los aplicantes. Debido a que es difícil encontrar un candidato que se adecue al cien por ciento a lo que se busca, se debe proyectar los elementos a reforzar durante el entrenamiento, así como las competencias con las que debe contar y las que se pueden desarrollar a lo largo de su carrera en la empresa.

4. Definir la técnica de selección a través de actividades que ejerzan como filtros de descarte o bien filtros en los que sumen puntos para determinar qué candidato es idóneo para el puesto.
5. Organizar actividades en las que se puedan evaluar tanto conocimientos, habilidades y actitudes, así como su personalidad, para conocer los comportamientos y pensamientos de cada candidato más allá de los aprendizajes técnicos u operativos que tenga.
6. Determinar dos posibles candidatos idóneos para evaluar a profundidad sus pruebas, resultados, referencias, conocimientos y actitudes tanto personales como en el ámbito laboral.
7. Establecer una entrevista final en la que se tenga el acompañamiento de los directores o jefes inmediatos con el fin de realizar preguntas clave para la toma de decisión del candidato más apto al ejercer el puesto de trabajo.

**Selección de personal en la virtualidad.** En la actualidad, la tecnología ha tenido un alto impacto sobre los procesos y funciones en el área de Reclutamiento y Selección ya que, a través de la digitalización, se ha buscado trasladar las actividades que usualmente se realizaban en una modalidad presencial a una modalidad en que cada reclutador o entrevistador puede realizar las mismas desde casa.

Es por ello que Bancolombia (2021) a través de una entrevista realizada a Eliana López, gerente ejecutiva de la consultora de Recursos Humanos y Selección Michael Page establece que la selección de personal a través de una modalidad virtual, permite realizar procesos sin fronteras, en los que se posee con acceso a candidatos sin limitaciones geográficas y con la posibilidad de generar una atracción y selección ofreciendo mayor variedad de salarios competitivos para el mercado.

López en dicha entrevista, menciona que la virtualidad brinda beneficios tales como realizar una selección de personal orientada específicamente en las capacidades del candidato más que en la apariencia física, disminuyendo los sesgos como la forma de vestir del candidato que podrían afectar la percepción del mismo.

A continuación, se enlista una serie de consejos establecidos por López para realizar selección de personal de forma virtual:

#### Figura 4

##### *Selección virtual*

01	Brindar la misma importancia tanto a la selección presencial como la virtual.
02	Utilizar redes sociales para atraer candidatos.
03	Realizar entrevistas a través de plataformas como Zoom, Teams o Google Meet.
04	Solicitar a los candidatos realizar video entrevistas pregrabadas donde se explore su experiencia.
05	Mantener un contacto de confianza y cercanía durante la entrevista virtual.
06	Generar una comunicación constante con los candidatos para mantener un contacto y brindar una buena imagen de la empresa.
07	Brindar la misma importancia tanto a la selección presencial como la virtual.
08	Utilizar herramientas virtuales para realizar filtros demográficos en las hojas de vida, optimizando el proceso.
09	Ser flexible y comprensivo con los medios virtuales tomando en cuenta los cortes de energía o fallos de conexión.

*Nota.* Basado en Bancolombia (2021).

**Herramientas para selección de personal.** Según Echeverri (2020) a través del Podcast retos para hacer reclutamiento y selección de personal en la virtualidad, establece que el primer paso para definir las herramientas que servirán para la obtención del talento idóneo para la organización es por medio de un estudio de mercado debido a la variedad de plataformas que la tecnología ofrece.

Una vez identificadas las herramientas más fuertes y especializadas a las necesidades de atraer y seleccionar al mejor talento, se identifican y se contratan los servicios para proceder a la capacitación del personal de reclutamiento y selección, para que puedan hacer del mejor uso en la obtención de personal a través de la virtualidad.

De acuerdo a Echeverri (2020) a través de las herramientas de selección de personal se pueden realizar validaciones internas de los candidatos a escoger de acuerdo a las políticas de la empresa.

También menciona que para la elaboración de entrevistas virtuales se utilizan herramientas o plataformas tales como Skype o Teams para realizar entrevistas efectivas desde una modalidad a distancia, profundizando en las competencias de cada candidato a partir de dinámicas y actividades diferentes como por ejemplo una gamificación virtualizada, juegos digitales o assessment center.

Una de las herramientas que se mencionan en el podcast *Easy Reg Rue*, destacada por ser una plataforma que brinda eficiencia y la posibilidad de conocer a los aplicantes a la plaza vacante por medio de la elaboración de videos en los que cada candidato responde entre cuatro o cinco preguntas que les son enviadas. Esta es una etapa de preselección que ejerce un rol de filtro previo a la ejecución de una entrevista virtual.

**Formatos aplicados en un proceso de reclutamiento y selección.** Para cualquier platillo se requiere de una receta, es por ello que para que un proceso de reclutamiento y selección sea exitoso, se requiere de diversos documentos que tienen la función de ser guías estandarizadas para la elaboración de los pasos y etapas de dicho proceso. Estos documentos pueden considerarse también como un registro o papelería a adjuntar al expediente elaborado del candidato en la empresa.

Sin embargo, dichos formatos pueden variar en contenido o requerimientos ya que dependen de la cultura, políticas, especificaciones del puesto o incluso del criterio del reclutador de la organización perteneciente. A continuación, se definen dichos formatos que contribuyen al desarrollo del proceso:

### ***1. Requisición de personal***

Para Alfaro (2012), una requisición de personal es el punto de partida para abrir una plaza vacante. Se define como un documento en el que el encargado de un área o departamento organizacional, solicita al encargado de Recursos Humanos la autorización para cubrir una plaza

vacante nueva o por reemplazar. A través de este documento, se obtiene el número de vacantes pendientes a ser cubiertas, así como el registro del tiempo del proceso para reclutar, seleccionar y contratar.

## ***2. Entrevista telefónica***

Según Consigue tu trabajo (2019), menciona que una entrevista telefónica es un paso del proceso de reclutamiento y selección en el que un reclutador realiza la entrevista en la etapa inicial con el objetivo de validar si el candidato es apto para aplicar al puesto vacante. De esta forma, el entrevistador puede ahorrar tiempo y recursos tanto para la empresa como para el aplicante al poder realizar la entrevista desde esta modalidad en lugar de una presencial.

De igual forma, Acevedo (2020) a través de un video, explica que la entrevista telefónica es el primer filtro de candidaturas aplicado por las empresas para dar a conocer mayor información sobre la plaza, así como obtener datos del candidato, sus inquietudes y motivaciones.

La entrevista telefónica sirve para analizar y evaluar en un primer acercamiento al candidato. El factor determinante para realizar una entrevista telefónica es el obtener la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible.

Dessler y Varela (2017) también mencionan aspectos en cuanto a las entrevistas telefónicas, haciendo mención que estas ayudan a reducir los juicios de escrupulosidad, inteligencia y habilidades interpersonales del candidato al ser realizadas por una modalidad que no permiten visualizarlo.

Debido a que el entrevistador y el candidato no deben estrechar las manos, puede existir mayor concentración en la espontaneidad de las respuestas más que en lenguaje corporal.

## ***3. Currículum Vitae***

Según Sobrido-Prieto y Talavera-Valverde (2019), un currículum vitae, también conocido como CV, hace referencia a una carta de presentación de la persona, en la que se reflejan las competencias, habilidades y conocimientos educativos y profesionales obtenidos. Actualmente, el desarrollo de la tecnología y la innovación, brindan herramientas para la elaboración del mismo con el fin de captar la atención de organizaciones y generar propuestas laborales eficientes.

#### ***4. Perfil de puesto***

Asimismo, para Alfaro (2012), un perfil de puesto es creado previamente a la requisición de personal. No obstante, en cada ocasión que se apertura una nueva plaza, se debe realizar una evaluación de las funciones a desempeñar, los resultados esperados, las condiciones y el plan de capacitación y crecimiento para que sea coherente con lo que se planea buscar.

Un perfil de puesto se genera a partir de la necesidad del cumplimiento de procesos y procedimientos para los cuales se requieren de conocimientos, habilidades, competencias y herramientas que solicita la posición.

#### ***5. Descriptor de puesto***

Para Alles (2020), un descriptor de puesto es la base y fundamento para la consecución del proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización. Es un documento que debe sintetizar las tareas y responsabilidades para el puesto de trabajo, además de incluir las capacidades y competencias necesarias para desempeñarlo. Un descriptor de puesto debe ser elaborado con una visión a futuro tomando en cuenta las competencias y objetivos que la empresa planea alcanzar en los planes estratégicos.

Complementando a esta definición, Dessler y Varela (2017) mencionan que un descriptor de puesto se refiere a una lista de responsabilidades y tareas de un puesto en específico además de detallar a quien reporta, las condiciones laborales, así como las responsabilidades del encargado o supervisor.

#### ***6. Presolicitud de empleo***

Consiste en un documento utilizado por algunas empresas para realizar el primer filtro en la aplicación de un candidato. Usualmente es brindado por la recepcionista o bien desde el portal o bolsa de empleo digital de la empresa para que el aplicante complete la información solicitada antes de proceder a otra etapa del proceso. Los datos son revisados por un seleccionador quien determina si se cumplen con los requisitos para la aplicación al puesto (Alfaro, 2012).

#### ***7. Solicitud de empleo***

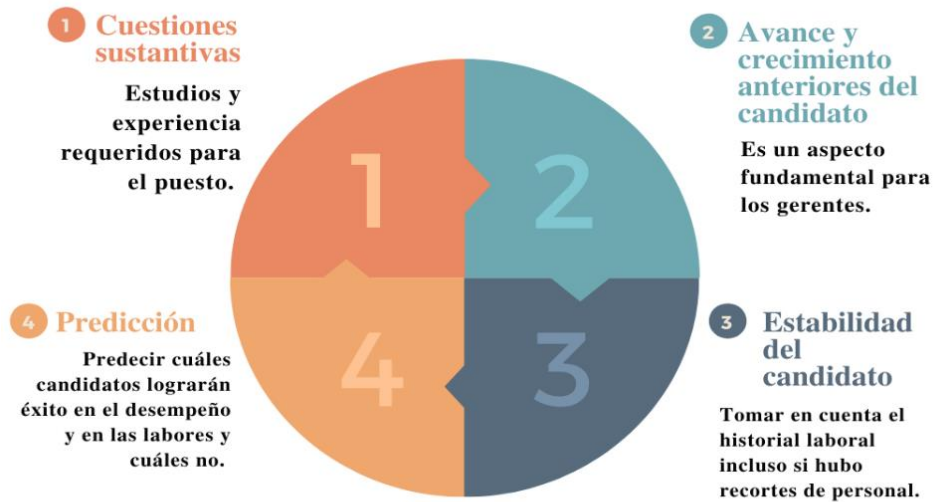
Un formulario de solicitud de empleo es uno de los primeros pasos para el proceso en la aplicación de una plaza. Consiste en ser un formato que requiere de información de aspectos

personales del candidato tales como formación académica, trabajos previos y habilidades o experiencia adquirida (Dessler & Varela, 2017).

Dessler y Varela también mencionan que una solicitud de empleo se conforma de cuatro tipos de información descritos a continuación:

### Figura 5

*Información en solicitud de empleo*



*Nota.* Basado en Dessler y Varela (2017).

### 8. *Formatos de selección*

Para un proceso de selección, es de vital importancia contar con documentos o formatos que permitan tener una guía para la obtención de información tanto del candidato como de las referencias profesionales y laborales, estas son descritas a continuación:

## 9. Entrevista preliminar

Para Barranco (2011), una entrevista preliminar tiene el objetivo de verificar y evaluar los datos en primera instancia brindados por el candidato. Por lo cual, un formato para la misma, requiere de información general y no tan profunda del candidato, tales como datos generales y algunas preguntas relacionadas a aspiraciones personales o al puesto.

## 10. Referencias laborales

Según Godínez (2020), menciona que las referencias laborales son aquellas preguntas realizadas al candidato en donde se cuestiona la relación con su antiguo jefe y sus compañeros de trabajo. Para ello, existe un formato que puede ser tanto físico como digital, donde el reclutador puede guiarse para realizar dichas preguntas por vía telefónica a las referencias o al mismo candidato.

Godínez también menciona la importancia que el reclutador indague en dos preguntas claves:

### Figura 6

#### *Referencias laborales*



*Nota.* Basado en Godínez (2020).

De esta forma, el autor indica énfasis en solicitar referencias laborales de manera efectiva y rápida, en la que, por medio de una llamada telefónica, se tenga como objetivo responder a estas dos preguntas claves, verificando la coherencia entre lo que menciona el candidato y lo que establecen las referencias.

### ***11. Referencias personales***

Para Doyle (2019), una referencia personal se define como un documento brindado por una persona que puede proporcionar información sobre la personalidad y carácter del candidato. Una carta de recomendación provee datos de cómo es la persona, el vínculo que se posee, el por qué el candidato es capaz de realizar las funciones y también la descripción de algunas habilidades del mismo.

Por esta razón, un formato de referencias laborales tiene la función de guía para el entrevistador para realizar preguntas concretas y específicas a las referencias del candidato para contar con un panorama integral de su personalidad tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

### ***Entrevistas de selección***

De acuerdo con Alles (2017) la entrevista es una parte fundamental para realizar con efectividad un proceso de selección de personal, ya que es uno de los elementos cruciales que ayudan a determinar la aceptación o el descarte de un candidato.

Según la misma autora, la entrevista es una interacción entre dos personas en las que existe una conversación orientada con un propósito establecido en la que además se toman en cuenta otros factores tales como el lenguaje tanto verbal como físico.

Desde el punto de vista de Contreras (2019) las entrevistas de selección consisten en ser una técnica desarrollada de un método de investigación científica de la psicología en la que se lleva a cabo una conversación personal y directa entre un entrevistador y un entrevistado.

El rol de un entrevistador se basa en generar preguntas y analizar e interpretar las respuestas con el fin de recabar toda la información necesaria tanto verbal como no verbal que el mismo debe estar capacitado para descifrar adecuadamente.

Asimismo, Contreras (2019) también establece que, a través de una entrevista, se desarrolla un diálogo con propósito en el que se conversa bajo condiciones controladas. Una entrevista no es sinónimo de una conversación social ni de la manipulación intencionada de la situación para obtener información de otro individuo.

El objetivo de una entrevista de selección es generar una plática que fomente un ambiente cómodo y apto para la transmisión de información, pero con un propósito claro y previamente establecido.

Desde la posición de Dessler y Varela (2017), definen una entrevista de selección como un procedimiento elaborado para predecir el desempeño laboral de un candidato utilizando como base las respuestas que éste brinde en las preguntas orales formuladas. Para estos autores, existen varias formas de realizar entrevistas de selección, sin embargo, destacan dos tipos claves para realizarlas: las entrevistas estructuradas y no estructuradas.

Las entrevistas estructuradas son aquellas que siguen un formato establecido de preguntas formuladas para que el candidato pueda responder de forma dirigida. En este caso, el entrevistador menciona con antelación las interrogantes, las cuales pueden estar plasmadas en un formulario impreso o digital, para que el entrevistado tenga conocimiento de la información que le será solicitada.

Por otro lado, las entrevistas no estructuradas o no dirigidas, el entrevistador no posee un formato establecido de preguntas ya que no se desarrolla una guía establecida en la que se puedan considerar las respuestas del entrevistado como correctas o incorrectas. Esta modalidad de entrevistas se caracteriza por utilizar preguntas abiertas y que pueden dar lugar a una conversación de temas más amplios.

**Tipos de entrevista.** Para Godínez (2016), las entrevistas son vitales en un proceso de selección ya que ayudan a obtener la fuente principal de información del candidato a través de sus palabras y gestos. Una entrevista efectiva y con un objetivo establecido, contribuye a tomar la mejor decisión para obtener al personal idóneo para el puesto.

Este autor también destaca que cada entrevista debe realizarse en un ambiente seguro en el que el candidato se sienta cómodo para poder responder adecuadamente sin sesgos.

Asimismo, establece que existen distintos tipos de entrevistas los cuales pueden interrelacionarse para obtener la mayor información que se busca del candidato para determinar si este se adecúa al perfil solicitado. Estos tipos de entrevista son:

1. **Entrevista de tensión o provocación:** estas se utilizan para puestos en los que se maneja un alto nivel de tensión o presión, por lo cual se coloca en una situación parecida al entrevistado para evaluar su comportamiento y reacción.
2. **Entrevista no estructurada:** en este tipo de entrevista el entrevistador no cuenta con un formato y orden establecido de preguntas, por lo cual realiza preguntas abiertas y espontáneas con el fin de conocer otros aspectos del entrevistado.
3. **Entrevista estructurada:** este estilo puede ser de poca confiabilidad debido a que cuenta con preguntas cerradas y establecidas previamente que no permiten obtener información a profundidad que podría ser de utilidad.
4. **Entrevista mixta:** consiste en la combinación entre la entrevista estructurada y no estructurada. Esta se caracteriza por tener un inicio relajado y de empatía para reducir los niveles de ansiedad y luego incorporar preguntas de entrevista estructurada para obtener un panorama más amplio de la experiencia y cualidades del candidato.
5. **Entrevista de solución de problemas:** este tipo de entrevista se utiliza para puestos específicos en los que se requiera de una alta capacidad de resolución de conflictos y toma de decisiones. En esta entrevista se plantean situaciones o problemas al candidato en las que debe responder la manera y estrategias que utilizaría para solventar el conflicto.

Asimismo, Dessler y Varela (2017) complementan y profundizan en los distintos tipos de entrevista de selección que se pueden llevar a cabo para indagar en la experiencia, habilidades y personalidad del candidato. Estas entrevistas son:

## Figura 7

### *Tipos de entrevista*

1. **Entrevista situacional:** preguntas relacionadas con el puesto, se enfoca en cómo se comportaría el candidato en una situación determinada.
2. **Entrevista conductual:** preguntas orientadas en indagar la forma en que el candidato reaccionó a situaciones pasadas o reales.
3. **Entrevista relacionada con el puesto:** preguntas orientadas a conductas del pasado que son relevantes para el mismo.
4. **Entrevista bajo presión:** busca que el candidato se sienta incómodo con preguntas ocasionales con las que pueda sentirse incómodo. Sirve para identificar candidatos sensibles.
5. **Entrevista secuencial no estructurada:** cada entrevistador se forma un juicio independiente después de formular distintas preguntas.
6. **Entrevista secuencial estructurada:** entrevista en la que varias personas entrevistan en secuencia a un candidato y cada uno califica con un formato estándar.
7. **Entrevista de panel:** un conjunto de entrevistadores entrevistan al candidato.
8. **Entrevista masiva:** un panel entrevista a un grupo de candidatos en forma simultánea.

*Nota.* Basado en Dessler y Varela (2017).

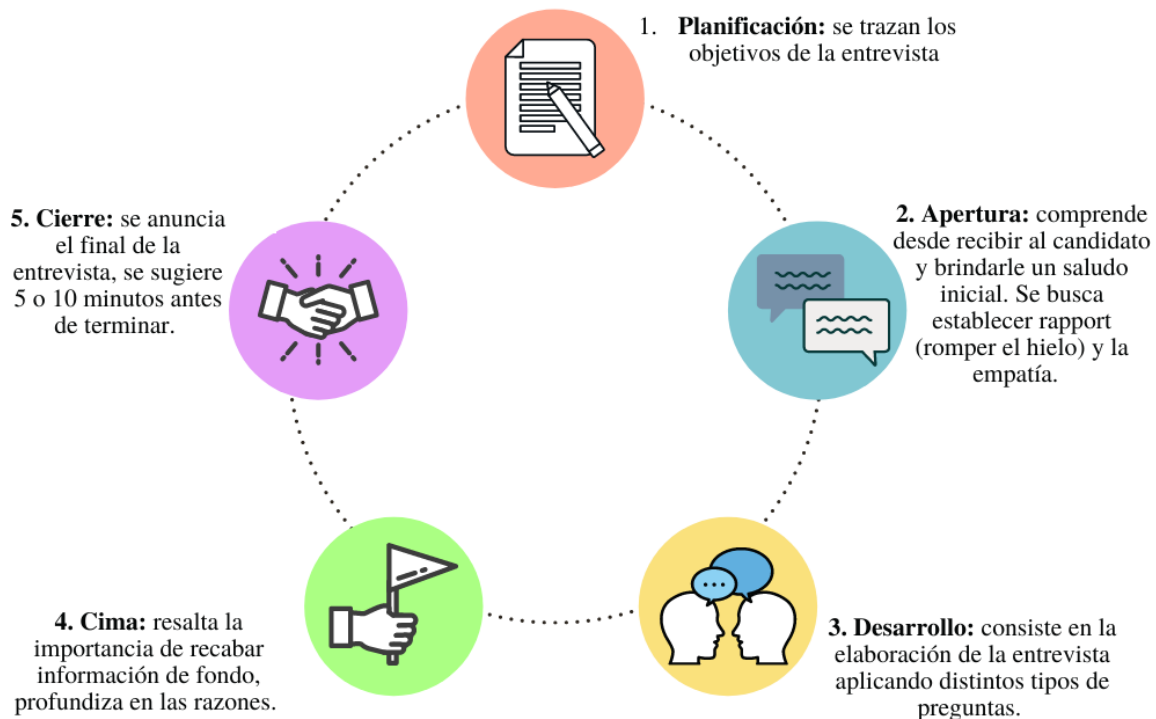
## *Etapas de la entrevista de selección*

La entrevista es un esqueleto sobre el cual se sostiene el proceso de selección para la obtención de talento. Es por esa razón que la entrevista debe estar conducida para no improvisar la conversación, sino orientarla utilizando pasos, estrategias y desarrollando las etapas para contar con un proceso estructurado y ordenado.

Por ello, Contreras (2013), detalla las etapas a seguir para la elaboración de una entrevista exitosa, tomando en cuenta los aspectos fundamentales a llevar a cabo antes, durante y después de la misma.

### **Figura 8**

#### *Etapas de la entrevista*

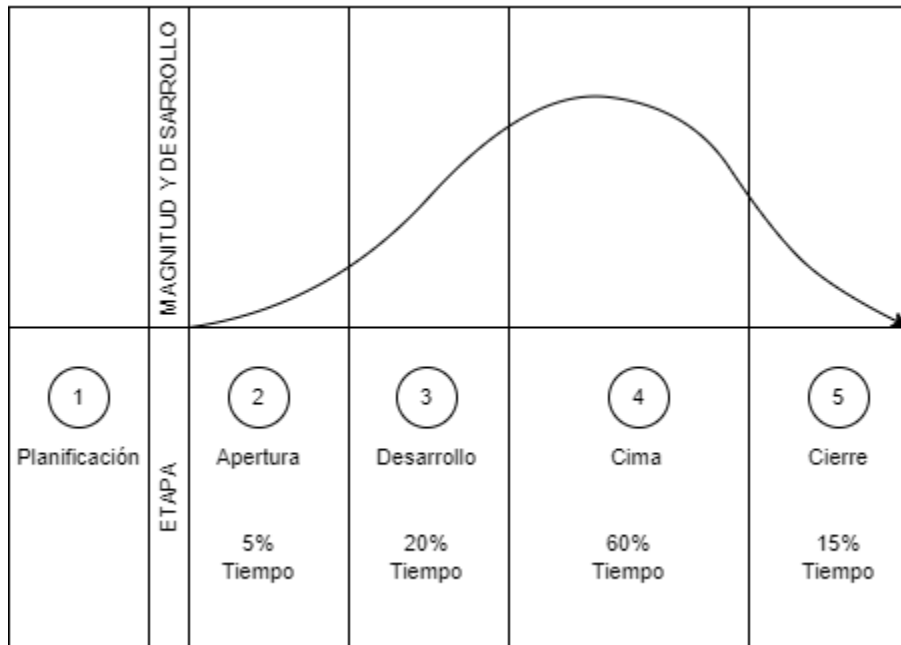


*Nota.* Basado en Contreras (2013).

De igual forma, Contreras establece un diagrama en el que se ejemplifican las mismas fases descritas, pero con el porcentaje de tiempo recomendado a dedicar en cada una:

**Figura 9**

*Gráfica etapas de la entrevista*



*Nota.* Basado en Contreras (2013).

### ***Entrevista virtual***

Maraboli (2021), a través del podcast de La Bolsa Nacional de Empleo de Chile: ¿Cómo enfrentar una entrevista laboral de forma virtual? Con la invitada Ilia González, establece que cada empresa cuenta con distintos métodos para seleccionar a los candidatos idóneos de acuerdo con las necesidades de la organización.

Una de las herramientas fundamentales son las entrevistas en las cuales hay un contacto directo entre el reclutador y el entrevistado, en el que este debe convencer de que es la persona

indicada para el puesto. No obstante, en el año 2020 llegó la pandemia del Coronavirus en la que muchas de estas entrevistas cara a cara pasaron a una modalidad virtual.

Las entrevistas virtuales han sido una nueva forma de realizar la etapa de selección ya que en esta modalidad se debe convencer a otro por medio de una pantalla. Ilia González a través del mismo *Podcast*, establece que el proceso de selección busca conectar con los candidatos que se adecuen al perfil de la empresa, por lo cual las entrevistas virtuales continúan con el mismo propósito y estructura que una presencial, sin embargo, lo que cambia es la modalidad.

Asimismo, dicha invitada aporta al *Podcast* unos consejos para generar un ambiente grato en una entrevista virtual, estos son:

- Velar por detalles que la foto o imagen proyectada sea profesional, puntualidad en la conexión.
- Señal adecuada de internet
- Ambiente iluminado, limpio, cómodo, sin distracciones o ruidos
- Cuidado de la imagen personal: arreglo y aseo
- Pruebas de conexión a internet, del enlace enviado para la entrevista, energía de la computadora.

Según Universia (2020), las entrevistas virtuales pueden dividirse en dos clasificaciones: video - entrevistas o videollamadas. Las video - entrevistas hacen referencia a entrevistas que se llevan a cabo por medio de unas preguntas enviadas al candidato para que este pueda grabar sus respuestas en un video.

Por otro lado, las entrevistas virtuales por videollamada son aquellas que ocurren en tiempo real y existe una interacción inmediata con el entrevistado. Estas se llevan a cabo a través de diversas plataformas tales como Skype, Zoom, Teams o Google Meet entre otras.

Nvindi (2010) también define las entrevistas virtuales como aquellas que se realizan en una modalidad a distancia por medio del uso de las nuevas tecnologías, en las que se puede obtener información del candidato incluso si este no se encuentra en el país del empleador.

### ***Entrevista por competencias***

Para Alles (2013), una entrevista de competencias es una sección o parte de la entrevista tradicional en la que se realizan preguntas donde el candidato relata comportamientos pasados de situaciones específicas, para determinar el nivel de la competencia a evaluar establecida en el modelo de competencias organizacional establecido.

De igual forma, Grados y Sánchez (2017), definen la entrevista de competencias como el proceso en el que se evalúa las capacidades que posee el candidato para determinar si este es competente para desempeñar las funciones del puesto en el presente y futuro. La aplicación de dicha entrevista se lleva a cabo en el proceso de selección de personal.

Para la entrevista de competencias, se utiliza una estructura o guía creada con base en el modelo organizacional que pretende identificar y evaluar las competencias personales del candidato con las competencias a desarrollar en el puesto y en la empresa.

Asimismo, Contreras (2019) establece que a través de una entrevista de competencias se puede detectar las conductas exitosas en el pasado reciente del candidato, con el objetivo de predecir un desempeño adecuado al perfil específico. Las preguntas están orientadas en indagar en eventos críticos en los que se evidencie la aplicación de las destrezas especiales que se requieren para el desempeño de las funciones.

#### ***Método STAR para reclutar personal***

De acuerdo con Conexión ESAN (2017), la palabra *STAR* (estrella en inglés) corresponde a las siglas del acrónimo: *Situation* (Situación), *Task* (Tarea), *Action* (Acción) y *Results* (Resultados). El cual consiste en un método o modelo como una técnica que sirve como una guía, para contestar cualquier pregunta diseñada para la evaluación de comportamientos de un candidato de manera que se evidencie si las posee o no.

En esta técnica se plantea o define una situación del pasado, las tareas realizadas, así como las acciones que tomó la persona y cuáles fueron los resultados alcanzados, se busca seguir la secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de las respuestas del entrevistado.

Desde el punto de vista del entrevistador se busca definir y detectar las capacidades del postulante, desde la perspectiva del entrevistado le permite demostrar sus cualidades y experiencia,

debe prepararse para este tipo de preguntas detallando varias situaciones, sus acciones tomadas y finalmente exponer los resultados obtenidos.

Uriarte (2017), define el modelo *STAR* como una forma de organizar la dirección de una entrevista de selección con el fin de evaluar las competencias del candidato. Las letras que componen este acrónimo revelan cuatro pasos fundamentales para indagar en aspectos claves que brindan un panorama de las habilidades, conocimientos y aptitudes que el aplicante posee.

La primera letra “S” hace referencia a la situación, aspecto en el cual se busca indagar sobre eventos determinados pasados en los que el candidato revele algún comportamiento que refleje la implementación de la competencia a evaluar.

La segunda letra “T” se refiere a la tarea, la cual se relaciona con algún rol específico del candidato en una situación determinada. En esta fase se realizan preguntas como ¿qué se le pidió hacer en este evento?

La tercera letra “A” significa acciones, las mismas deben ser concretas y detalladas sobre qué realizó el postulante en términos de comportamientos para resolver problemas o eventos presentados. En esta etapa se realizan cuestiones como ¿qué pasos se efectuaron para solucionar el problema?

La cuarta letra “R” de resultados, indaga sobre las consecuencias y aprendizajes que el candidato obtuvo de la situación resuelta. En esta fase se realizan preguntas como ¿cómo se solucionó el problema? ¿qué lecciones dejó? El modelo *STAR* se presenta de forma gráfica en el siguiente esquema:

**Figura 10**

*Esquema Modelo STAR*



*Nota.* Basado en Uriarte (2017).

### ***Herramientas virtuales aplicadas a la selección de personal***

Para Sabaduche - Rosillo (2015), una herramienta virtual se define como un sistema informático que facilita aspectos como la comunicación y contacto entre los individuos en cualquier momento y lugar. Las herramientas virtuales son indispensables en las actividades de la sociedad actual debido a la innovación tecnológica que permite una interacción efectiva, rápida y de bajo costo entre las personas.

Según Torres (como se citó en Ortiz, 2018) las herramientas virtuales son programas o plataformas que permiten generar material digital basado en algún contenido o tema.

De igual forma, Sánchez y Corral (2014) se definen como todos los software o programas digitales que pueden ser utilizados como medios de comunicación, así como de aprendizaje, permitiendo la ejecución de actividades y el desarrollo de competencias en los individuos a través de su uso. Las herramientas virtuales pueden ser utilizadas con fines educativos, así como de investigación o la creación de base de datos, además de generar y contestar encuestas o llenar documentos digitales.

### ***Tipos de herramienta virtual***

**Microsoft Forms.** Según Lizarro (2021), la plataforma virtual de *Microsoft Forms* es una herramienta que permite realizar evaluaciones por medio de encuestas o cuestionarios a partir de la elaboración y formulación de preguntas, las cuales pueden ser compartidas a través de un vínculo a las personas destinadas para completar el formulario.

Una de las funciones de *Microsoft Forms* es el brindar datos resumidos y certeros al tener la oportunidad de descargar las respuestas en un formato de Excel para la optimización de procesos. Esta herramienta virtual es reconocida por la seguridad que provee tanto al creador del formulario como a los datos que se registran en dicha plataforma, cumpliendo así con todas las medidas necesarias para resguardar la privacidad y confidencialidad de los datos.

Por otro lado, Saavedra (2020), establece que la herramienta virtual *Microsoft Forms* es una de las aplicaciones pertenecientes a Office 365 que brinda las funciones necesarias para crear cuestionarios y formularios en línea de manera fácil y práctica.

Dicha plataforma está creada con una interfaz intuitiva en la que se pueden generar cuestionarios con preguntas de tipo abiertas, cerradas, de opción múltiple, escalas y registro de fechas, además de brindar la accesibilidad de realizar estos cuestionarios desde cualquier dispositivo.

Una de las características de esta herramienta es que los resultados o respuestas obtenidas pueden plasmarse en estadísticas y gráficas detalladas con colores por cada pregunta registrada, así también como la función y disponibilidad de descargar un documento Excel para manejar las respuestas de una forma más práctica e integral en un tiempo optimizado.

Según Lee y Phillips (2021), *Microsoft Forms* se define como una aplicación que permite obtener y recolectar información de sujetos tanto internos como externos a una organización. Esta herramienta de uso fácil y sin necesidad de recibir entrenamiento, permite crear encuestas que pueden compartirse por medio de un *link* para ser llenadas.

A través del uso de la inteligencia artificial, *Microsoft Forms* posee un repertorio de preguntas y respuestas sugeridas basadas en el uso frecuente de estadísticas que guarda la

herramienta, con el fin de facilitar la creación y optimización de recolección de datos por medio de formularios, basados en el título de la encuesta a realizar.

**Google Forms.** Según Leyva et al. (2018), la herramienta de Google Forms se caracteriza por ser una plataforma a través de la cual se pueden realizar y enviar encuestas, formular preguntas a un público determinado además de tener el objetivo de recopilar información específica de una forma efectiva y exacta.

Por otro lado, Da Costa et al. (2020), establecen que los formularios de Google se definen como una plataforma virtual a través de la cual se pueden realizar cuestionarios o encuestas orientados a las necesidades del usuario o a recrear formularios ya existentes. El uso de *Google Forms* es gratuito y se puede aplicar a través de una cuenta de Gmail. Una de las ventajas de dicha herramienta virtual es que al utilizarla se puede generar ahorro al evitar imprimir o usar recursos físicos.

Finalmente, Souza y Silva (2019) mencionan que *Google Forms* se caracteriza por ser una herramienta en la que se realizan cuestionarios personalizados con preguntas formuladas en opción múltiple, preguntas abiertas, escalas de Likert así como la alternativa de colocar imágenes o videos dependiendo de lo que el usuario desee agregar.

La plataforma de *Google Forms* contiene plantillas o formatos que pueden ser de ayuda para crear un cuestionario accesible y efectivo en realizar. Esta herramienta virtual se considera beneficiosa para ahorrar tiempos de entrega de resultados ya que los datos recabados son organizados por respuesta y presentan gráficas que permiten mejorar las condiciones de presentación y comprensión de la información.

**Arengu.** Según De la Hera (2021), esta plataforma virtual se caracteriza por recabar información de forma eficaz optimizando los procesos a través de la creación de formularios en línea y de uso fácil. Esta página online cuenta con la posibilidad de realizar una validación de correos electrónicos y números de teléfono, generando datos confiables recopilados para el encuestador a través del formulario.

Según Arengu (2021) en su video de presentación, menciona ser una herramienta con características de crear formularios a través del correo electrónico o verificación por medio del teléfono, links y más funciones para tener accesibilidad a los datos y que la información recopilada a través de los cuestionarios pueda ser compatible con otras aplicaciones.

Vilar (2020) es una herramienta *low code*, es decir, un instrumento que permite a desarrolladores con diversos niveles de experiencia a crear aplicaciones para la web, facilita la creación de formularios y la programación de los mismos para que sea más personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente. Dentro de las características de esta plataforma está el poder crear formularios de inicio de sesión, de pagos o de flujos de trabajo complejos.

**Formstack.** Para De la Hera (2021), *Formstack*, fundada en 2006, se define como una herramienta virtual que nació de la necesidad de crear una plataforma en la que se obtuviera datos de personas para especializar y orientar el servicio a cada uno de los usuarios según sus necesidades.

Es reconocida por el uso que las empresas pueden hacer de dicha plataforma, ya que a través de ella pueden recopilar datos de sus usuarios con el objetivo de automatizar y optimizar procesos.

De igual forma, *Formstack* (2017), se define como una plataforma versátil que tiene como objetivo facilitar la recolección de datos e información para toda la organización. A través de esta herramienta, se pueden agregar formularios a páginas web, blogs y redes sociales además de permitir la conexión entre otras aplicaciones para generar una facilidad en la transmisión de información. *Formstack* se destaca por crear formularios confiables y ágiles para la ejecución de datos que permitan alcanzar las metas y obtener resultados óptimos.

**Jotform.** Según De la Hera (2021), *Jotform* es una plataforma virtual utilizada por más de 4 millones de usuarios. Esta herramienta tiene el objetivo de agilizar la recopilación de información y los procesos que se derivan de los datos recabados de los usuarios.

Asimismo, GetApp (2021), define esta plataforma como una aplicación accesible al público para brindar la oportunidad a los usuarios de agilizar y optimizar un proceso de recopilación de datos. *Jotform* es una de herramienta virtual que tiene como fin crear formularios

avanzados en los que además de la recolección de datos, se permita obtener firmas digitales o grabaciones de voz para un registro efectivo de la información.

**Typeform.** Según De la Hera (2021), *Typeform* es una herramienta virtual que también aporta a la creación de formularios que tengan como objetivo recopilar información a través de una dinámica agilizada y orientada a resultados rápidos.

Esta plataforma brinda la opción de seleccionar plantillas para formularios en las cuales se agregan las preguntas a realizar, generando un cuestionario amigable para el usuario en que en vez de presentar una lista de preguntas, permite llenar la información a manera de conversación. Este tipo de formularios en línea brinda las funciones de integrarse con otras aplicaciones tales *como Google Sheets, Hubspot o Facebook Pixel* entre otras.

De igual forma, Nobbot (2020), establece que *Typeform* es una plataforma en línea diseñada y orientada a generar encuestas basadas en las necesidades del cliente, de manera atractiva, dinámica y ágil. Los formularios diseñados aquí, tienen la finalidad de ser utilizados para cualquier tipo de situación, desde estudios de mercado, encuestas de satisfacción, de lanzamiento de productos hasta la creación de plantillas para la elaboración de otras encuestas.

**Zoho Forms.** Según De la Hera (2021), *Zoho forms* es una herramienta especializada en generar formularios online que brinda la facilidad de automatizar los datos y facilitar el trabajo. Una de las funciones destacadas de dicha plataforma es el medir el rendimiento y eficiencia de la obtención de datos además de crear y descargar informes de los datos recabados para poder presentar resultados de forma rápida y efectiva.

Asimismo, *Millenials Consulting* (2021) establece que *Zoho Forms* es una herramienta que tiene el objetivo de recabar la información y datos que aporten un uso a las necesidades de las empresas o individuo en particular. Esta recolección de información se realiza a través de formularios que tienen la visión de establecer una relación entre el cliente y la empresa generando un vínculo en el que se transmita información de valor que fomente el crecimiento en la industria.

La empresa Zoho (2016), a través de sus videos tutoriales, establece que dicha plataforma tiene como fin agilizar el trabajo y recopilar los datos por medio de la digitalización de formularios que anteriormente se aplicaban en papel, permitiendo obtener con mayor exactitud y control la

información requerida. Una de las características de esta herramienta es el poder generar formularios en blanco o bien adjuntar documentos para generar un formulario con los datos ya existentes.

### ***Empresa de telecomunicaciones***

De acuerdo con Palomo (2012) en Guatemala las empresas de telecomunicaciones han crecido durante el transcurso del tiempo. Es alrededor el año 1881 cuando se originó en el territorio de Antigua Guatemala, y en el año 1990 cubre hasta el territorio de la ciudad capital y un año después se conforma como la Compañía de Teléfonos de Guatemala.

Posteriormente dan inicio varios convenios con compañías internacionales, las que permiten la inauguración de los teléfonos automáticos dentro del mercado guatemalteco, y es en 1966 cuando queda así establecida GUATEL como la empresa responsable de las telecomunicaciones en el sector guatemalteco (Palomo,2012).

Siendo el año 1974 donde se inicia las operaciones del Sistema Nacional de Transmisión quien dio soporte a los avances de GUATEL por medio de brindar mejoras significativas al sistema de telecomunicaciones en general. Dentro de las cuales se puede mencionar la introducción de la televisión a color, así como mayor cantidad de líneas telefónicas y las primeras llamadas internacionales dirigidas a Honduras (Palomo, 2012).

Continuando con una mayor cobertura, en el año 1990 ya se permite realizar llamadas a Costa Rica, y es a partir de 1996 que el servicio de telecomunicaciones es ya totalmente privatizado, y esto da como resultado mejoras en las condiciones en el mercado guatemalteco dentro de América Latina. (Palomo, 2012)

Palomo menciona además que, en Guatemala, cuenta con 2 operadores de telefonía celular,19 operadores de la red local y 17 operados de puerto internacional. Con ello, se puede contar con la capacidad de brindar una cantidad de 34 líneas telefónicas por cada 100 habitantes.

Asimismo, Servicities (2022), las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por brindar servicios de voz, internet, datos o mensajes a diversas empresas para el adecuado funcionamiento de sus actividades.

### ***Puestos operativos***

Alzate (2017) hace referencia a los puestos operativos como los cargos que tienen una relación e influencia en la producción, funcionamiento y desarrollo de la organización. Este tipo de puestos requieren de una inducción y entrenamientos más específicos y rigurosos debido a que se manejan todos los conocimientos y habilidades para la sostenibilidad de la empresa.

Aunque los trabajos operativos sean efectuados por personal con un nivel medio a bajo en términos académicos, se destacan por la alta experiencia y habilidad técnica que les permite desenvolverse de forma adecuada para las labores. La remuneración de estos puestos se caracteriza por ser un sueldo mínimo, aunque pueda variar por la ciudad o giro de negocio de la entidad.

Además, Alzate recalca que estos puestos son de vital importancia pues tienen una repercusión directa en los bienes y servicios de la organización.

De igual forma, Layne (2021) define los puestos operativos como aquellos que intervienen directamente en la producción de los bienes y servicios de una empresa. También se destacan por no supervisar el trabajo de otro personal más que el de la operación.

### ***Puesto de ventas***

Para Acosta et al. (2018), un agente de ventas se caracteriza por ser una persona autónoma, flexible, versátil y con habilidad de adaptarse. Estos puestos tienen como objetivo el vender por volúmenes, por ganancias, por tipos de actividades o gastos de forma diaria, semanal o mensual. El principal fin de dichos puestos es el promover un producto, crear una cartera de clientes y generar ventas exitosas para generar una buena imagen de la empresa a la que brindan servicios.

Según Neuvo (2017), un puesto de ventas se dedica a promocionar y vender los productos o servicios que ofrece una organización. Los puestos orientados a ventas trabajan en conjunto con proveedores o directamente con el fabricante.

### ***Técnicos instaladores***

Según Manual de Organizaciones y Funciones (2011), es el personal dedicado a realizar actividades de apoyo relacionadas a reparaciones de máquinas y equipos de tecnología conforme

lo requiera la institución. Se caracteriza por reparar equipos y brindar mantenimiento en un tiempo determinado.

De acuerdo con la Mgtr. Chamo, por medio de una asesoría personal realizada el 25 de octubre del 2021, los técnicos instaladores domiciliarios se dedican a la instalación, mantenimiento y manejo de las redes utilizadas para el servicio de internet, cable, y teléfonos brindados por la empresa. Dichos puestos se dedican a proporcionar atención a los clientes sobre un servicio técnico. Sus funciones principales son:

- Brindar un control de los correos electrónicos del departamento para responderlos y proporcionar solución a los problemas.
- Efectuar un mantenimiento a las redes instaladas.
- Supervisar periódicamente como prevención, las áreas donde se requiere de sus servicios.
- Instalar servicios solicitados en casas.
- Contar con conocimiento de las rutas y zonas a visitar.

## **Antecedentes**

Puesto que el tema de implementar herramientas virtuales en la elaboración de entrevistas de selección en empresas nacionales es muy reciente, se pudieron encontrar únicamente tres estudios guatemaltecos que profundizan en el impacto del uso de la tecnología en procesos de reclutamiento y selección, evidenciando así, la influencia positiva a través de automatización, optimización y eficiencia en los resultados para la contratación de personal.

Para iniciar, Solares (2021), realizó una investigación que tuvo como objetivo establecer la importancia del proceso de reclutamiento virtual orientado a puestos operativos, en una empresa de telecomunicaciones de Guatemala.

Para dicho estudio, se generó en documentos una serie de formatos para la elaboración de requisición, descriptor de puestos e informe de aplicantes y candidatos con el propósito de facilitar el trabajo del reclutador para contar con toda la información requerida y agilizar el proceso de selección de candidatos.

A raíz de esta investigación, se obtuvo los aprendizajes de desarrollar un proceso de reclutamiento y selección a través de una modalidad virtual haciendo uso de plataformas de empleo tales como el portal principal de la empresa y Computrabajo, aplicando documentos y formatos digitales brindando seguimiento a los procesos hasta la elaboración de expedientes para proceder a la contratación.

En este estudio se concluyó que, a través de las prácticas digitales para procesos de gestión del talento, se puede generar un ahorro y optimización de recursos, así como resultados más exactos y eficaces para el alcance de metas que todo reclutador posee.

Asimismo, Marroquín (2021), llevó a cabo una investigación con el objetivo de determinar el impacto de la tecnología y herramientas de internet para la aplicación de pruebas técnicas en el área de selección de una empresa guatemalteca orientada a puestos operativos tales como operario de producción, electromecánico y tornero.

Para este estudio, Marroquín implementó el uso de aplicaciones en la web que facilitarían el manejo de información y elaboración de pruebas de forma eficaz, además de realizar un análisis profundo en investigaciones que abarcaron dicho tema.

Para ello se recurrió a tesis, libros virtuales, artículos científicos entre otros, para la recolección de datos y desarrollo de un proceso de selección, el cual se basaba en una serie de pasos que abarcaban desde la requisición de puesto hasta la contratación.

Dentro de los aportes brindados a la organización en dicho estudio, se alcanzó a optimizar el tiempo y recursos en el proceso de selección para la aplicación de pruebas técnicas en modalidad virtual ya que a través de las herramientas tecnológicas y de la red, se efectuaban dichas pruebas y se posibilitaba tener los resultados el mismo día para la presentación de reportes.

Esto ayudó a potenciar una buena imagen de la empresa ante el cliente externo, generando optimización de procesos en corto tiempo y con resultados satisfactorios.

Por otro lado, Aldana (2020), realizó una investigación en una empresa de telecomunicaciones de Guatemala en la que se tenía como fin destacar la importancia y valor de

implementar entrevistas virtuales por competencias en los procesos de reclutamiento y selección en puestos técnicos.

Para esta investigación se establecieron aportes y propuestas por medio del detalle de las funciones y del proceso de reclutamiento y selección descrito desde el primer paso de la creación de la requisición de personal hasta la aprobación del jefe inmediato en la entrevista final.

Uno de los aportes fue el fomentar la creación de perfiles de puesto en los que se reflejen las actividades y funciones de cada colaborador, además de crear un formato de entrevista preliminar en el que se incluían aspectos de competencias laborales que puedan ser calificados de una forma cuantitativa y efectiva para el reclutador.

Finalmente, dentro de los aportes y aprendizajes en este estudio fue el aplicar una matriz de resultados donde se plasmó un control cuantitativo de los resultados de cada entrevista realizada, así como sus punteos en competencias.

Aunque los estudios nacionales aportan un panorama del proceso de selección de personal complementado con el uso de tecnología y herramientas virtuales, existen diversos estudios internacionales que suman a la gestión del Talento Humano con la implementación de nuevas tendencias y tecnologías, con el objetivo de alcanzar las metas de manera efectiva. A continuación, se describen artículos relacionados al tema escritos por autores extranjeros.

Según Villalba (2020), realizó un artículo descriptivo en Colombia, que explica la implementación de un método de investigación de tipo deductivo, con el objetivo de presentar la evolución de la gestión del proceso de reclutamiento y selección en el recurso humano de las organizaciones además de la adopción de las nuevas tecnologías como un aspecto fundamental y clave para generar eficiencia y certeza en los procesos.

Para ello, se recabó información objetiva de una variedad de artículos, investigaciones y libros orientados a temáticas dirigidas a definir e indagar a todo lo relacionado con reclutamiento y la selección de personal, así como el reclutamiento online o digital implementando nuevas tecnologías para optimizar los procesos en las organizaciones.

A través de esta investigación, obtuvo como resultado enfatizar las cuatro etapas de evolución por las que ha atravesado el proceso de reclutamiento y selección desde la década de los años 90 hasta llegar a la actualidad con el uso de nuevas tecnologías y redes sociales para captar el talento idóneo.

Finalmente, en este estudio, el autor concluye que la aplicación de nuevas tecnologías tanto en programas de capacitación como en obtención de talento son aspectos fundamentales para optimizar un proceso de reclutamiento y selección, generando menor rotación de personal y obteniendo candidatos alineados a los objetivos estratégicos de las empresas.

Por otro lado, Sardi y Troilo (2020), realizaron un estudio con el objetivo de investigar las características de las entrevistas de selección aplicando el uso de las nuevas tecnologías también conocidas como *EMT's* en una población de 20 hombres y mujeres dedicados a la rama de selección de personal en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Dentro de los resultados obtenidos, se encontró que para que las entrevistas de selección aplicadas a nuevas tecnologías, se debe tomar en cuenta el perfil de la plaza que se desea cubrir, el giro de negocio de la empresa, la planeación estratégica y la cultura de la organización para poder determinar si es favorable aplicar una modalidad de entrevista basada en medios virtuales.

En este estudio como conclusión encontró que el selector de personal y la conducción de entrevistas utilizando plataformas virtuales y nuevas tecnologías, debe contar con un entrenamiento de acuerdo a las competencias requeridas para cubrir plazas en esta modalidad, además de tener un alto grado de desarrollo de escucha activa, análisis, asertividad, y poseer competencias de nivel técnico para el uso de tecnología e interacción virtual.

Por su parte, Lorenz et al. (2019), elaboraron un estudio en Brasil en el que se aplicó una revisión de la literatura de diversos documentos publicados en portugués recabados de los últimos cinco años por medio de *Google Scholar*. En este estudio se analizaron las ventajas y desventajas del uso de las herramientas virtuales para procesos de selección y contratación de personal.

Dentro de los resultados se evidenció que una de las ventajas fundamentales de la aplicación de tecnología para la gestión del talento humano, es el alcanzar mayor productividad y

efectividad en los procesos. Sin embargo, dentro de las desventajas recabadas, se obtuvo que los sistemas de información o herramientas virtuales pueden ser vulnerables a fallar.

Este estudio concluye que entre mayor es el uso de herramientas virtuales en conjunto, se beneficia la exactitud en selección y contratación de personal idóneo para la organización.

Por otro lado, Da Silva et al. (2019), llevaron a cabo un estudio en Brasil a través de una investigación bibliográfica, la cual se caracteriza por explorar y localizar documentos relacionados a un tema o autor específicos, recopilando estudios, artículos académicos y libros para determinar y analizar el impacto e intervención de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En dichos estudios se menciona la evolución de los procesos, tomando auge con la tecnología a partir de los años 80 con la llegada del teléfono el cual se convirtió en la primera herramienta para realizar un contacto con los candidatos.

Desde entonces, junto con el desarrollo del internet, se descubrió el mercado digital de vacantes, potenciando así oportunidades de empleo y generando trabajo dentro del área de reclutamiento y selección. En este estudio se realizó énfasis en la influencia de la tecnología en Recursos Humanos a través de *HRTechs* (tecnología de Recursos Humanos) las cuales son herramientas desarrolladas para el funcionamiento y optimización de procesos en el área.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en esta investigación se concluyó que se evidencia el impacto positivo de la tecnología para la optimización e innovación de procesos y recursos en las actividades relacionadas al reclutamiento y selección de personal, generando automatización y calidad en la selección y contratación de personal utilizando la tecnología.

Asimismo, Guzmán et al. (2016), elaboraron un artículo de investigación de tipo cuantitativo, en el que se especifica la importancia del uso de las TIC, conocidas como Tecnologías de la Información y la Comunicación, en las prácticas de la gestión del talento humano, en los equipos con el objetivo de beneficiar el desempeño de los colaboradores.

El estudio fue desarrollado a través de una investigación a 30 empresas del sector de confección en Bucaramanga, Colombia, elegidas por muestreo de conveniencia con el objetivo de definir la forma en que dichas organizaciones gestionan el talento.

Para esta investigación se construyó un instrumento conformado por tres dimensiones: reclutamiento de personal, gestión del cambio y desarrollo de personal, con preguntas respectivas a cada variable, medidas en una escala Likert en la que 1 correspondía a “no se ha implementado” y 4 a “funciona”. En esta investigación se obtuvo como resultado que las organizaciones reconocen la importancia del uso del web 2.0, sin embargo, no las aplican al desarrollo de los procesos de producción.

Los autores recomiendan incluir las herramientas de TIC a la gestión del talento para generar valor agregado que beneficie los procesos de contratación de personal, impactando en una buena imagen de la organización y generando satisfacción en la experiencia del cliente.

De igual forma, Belmonte et al. (2015), realizaron una investigación de campo en Brasil, con el objetivo de determinar el impacto de las tecnologías de la información en los procesos de selección de personal en una empresa dedicada a la minería.

Para dicho estudio, se escogió a cuatro sujetos, dos pertenecientes al área de Recursos Humanos, un supervisor y un asistente administrativo, quienes fueron seleccionados por factores como tiempo laborado en la empresa, nivel de desempeño, experiencia profesional y educación.

A través de una entrevista semiestructurada, se investigó los puntos de vista tanto de seleccionadores en un proceso de obtención del talento, como de seleccionados al solicitar trabajo, realizando énfasis en el impacto que el uso de la tecnología ha tenido en la agilización del proceso del entrevistador como del solicitante al puesto vacante. También se identificó tanto las tecnologías adoptadas en la actualidad, así como los métodos y técnicas que utilizan para realizar la selección de personal óptima,

Dentro de los resultados se obtuvo como conclusión que las herramientas en la web, así como el portal de empleos de la organización o páginas en línea, pueden llegar a incrementar y optimizar los resultados, además de generar calidad, asertividad y credibilidad en menor costo y tiempo. A través de este estudio se concluyó también que una empresa obtiene mayores ganancias

por medio del uso de tecnología para seleccionar personal apto, generando un mejor clima laboral y una mejor imagen corporativa ante la sociedad, al promover innovación y procesos de selección justos.

Por su parte, Riascos y Aguilera (2011), desarrollaron una investigación en Colombia en la que se planteaba reflejar las principales herramientas TIC que se aplican a los procesos operativos de la gestión del talento humano en las organizaciones. Esta investigación estuvo estructurada en dos fases, la primera en determinar las herramientas TIC, y la segunda en la identificación del software utilizado por 60 empresas del sector industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Santiago de Cali en los procesos de gestión humana.

En este estudio se obtuvo como resultado las características de las herramientas que optimizan las actividades del área de talento humano, así como la determinación de su preferencia de uso en los sectores de empresas comerciales y de servicios.

Este estudio concluye que el uso de servicios de internet en las actividades operativas de la gestión del talento proporciona eficacia en los procesos de comunicación, reclutamiento, formación y evaluación del desempeño.

Luego de conocer la información brindada por distintos autores tanto nacionales como internacionales, se puede determinar que el uso de la tecnología ha impactado de forma positiva en el desarrollo de las funciones y actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En cada estudio se evidencia la importancia de la aplicación de programas, softwares o herramientas virtuales, para optimizar y automatizar los procesos con el fin de obtener un talento orientado a los objetivos de la empresa, al perfil y descriptor de puestos, así como a la cultura que se desea fortalecer con cada contratación.

Las organizaciones cada día están más convencidas del uso fundamental de la tecnología en procesos de reclutamiento y selección de personal. Por ello, se ven en el reto de mantener actualizado a su personal por medio de capacitaciones y cursos, con el objetivo de trascender estos conocimientos y obtener personal idóneo que sume al valor de la empresa.

Es de vital importancia conocer la forma en que la tecnología puede fusionarse con procesos de reclutamiento y selección de personal, por lo que a continuación, se detalla la forma en que en esta investigación se llevó a cabo.

## **Material y Método**

### **Objetivos**

#### *Objetivo general*

- Implementar una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección de personal para puestos operativos, en una empresa de telecomunicaciones, durante el año 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Describir el proceso efectivo del área de selección de personal para candidatos a puestos operativos, en el año 2021.
- Establecer una guía en un sistema de *Microsoft Forms*, para automatizar la estructura de una entrevista de selección de personal, que permita reducir tiempos de entrevista y de entrega de informes, en el año 2021.
- Elaborar un informe que permita identificar los resultados de las entrevistas para llevar un control de la información de cada candidato y que este sea de utilidad, para la presentación de resultados y seguimiento de los procesos, en el 2021.

### **Variables**

- Herramienta virtual
- Entrevista de selección
- Selección de personal

### ***Definición conceptual***

**Herramienta virtual.** Según Sabaduche - Rosillo (2015) las herramientas virtuales se definen como sistemas informáticos que proporcionan y facilitan la comunicación, interacción y participación entre los individuos involucrados en cualquier momento y lugar.

Estas son indispensables en la vida cotidiana de la sociedad actual. La tecnología a través de dichas plataformas influye en aspectos como la educación, ambiente laboral, actividades de ocio entre otros, debido al avance que se ha desarrollado a lo largo de los años que propicia una mejor comunicación y alcance de metas y resultados en cada ámbito.

Las herramientas virtuales brindan beneficios a las actividades diarias de cada persona al promover la eficiencia en los procesos, generando interacciones rápidas y efectivas además de promover el ahorro en tiempo, energía y recursos.

**Entrevista de selección.** Desde el punto de vista de Contreras (2019) las entrevistas de selección se consideran como una técnica desarrollada del método de investigación científica de la psicología en la que se lleva a cabo una conversación personal y directa entre un entrevistador y un entrevistado.

El rol de un entrevistador se basa en generar preguntas y analizar e interpretar las respuestas con el fin de recabar toda la información necesaria tanto verbal como no verbal que el mismo debe estar capacitado para descifrar adecuadamente.

**Selección de personal.** De acuerdo con Dessler y Varela (2017), luego del proceso de revisión de currículums de los aspirantes, se procede a la siguiente etapa de selección de personal, en la cual se realiza una reducción de candidatos por medio de herramientas y estrategias tales como pruebas técnicas, psicométricas, evaluaciones, verificación de datos generales, antecedentes y referencias laborales entre otros.

El objetivo principal de la selección de personal es el comparar los conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que el candidato posee, con las esperadas por la empresa para el desempeño de labores, con el fin de tomar una decisión para la contratación.

### ***Definición operacional***

**Herramienta virtual.** Para el presente estudio, se refiere a herramienta virtual al uso de la plataforma *Microsoft Forms*, la cual tiene el objetivo de trasladar y colocar información en formularios en línea, reestructurando los datos de forma optimizada y creativa, agilizando el trabajo y generando eficacia en los procesos.

A través de esta herramienta virtual se pretende llevar un control y orden de los datos administrados, así como la posibilidad de crear reportes y estadísticas de la población e información que se maneja por medio de esta.

**Entrevista de selección.** Una entrevista de selección consiste en ser una conversación dirigida con objetivos establecidos previamente, entre un entrevistador y un candidato, con el fin de recabar datos relevantes para la determinación de aspectos relacionados a los requisitos de la plaza vacante, así como a los valores de la empresa que busca que sus futuros colaboradores tengan y fortalezcan.

Las entrevistas de selección pueden ser realizadas tanto en modalidad presencial, virtual o telefónica, siempre y cuando se permita evaluar el tono de voz, rasgos y congruencias entre el lenguaje verbal y corporal de una persona. Existen distintos tipos de entrevistas por medio de los cuales se busca indagar en diferentes aspectos de vida además de los profesionales, con el propósito de obtener un panorama íntegro del aplicante.

**Selección de personal.** La selección de personal se define como un proceso a través del cual se busca determinar al candidato idóneo, para un puesto vacante basado en el cumplimiento de requerimientos establecidos en el perfil de puesto, es decir los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes del candidato. Este proceso busca determinar si la persona es apta o no de acuerdo a las especificaciones y con ello se adapte a su futuro trabajo y contribuya con los objetivos del departamento y metas de la empresa.

### **Procedimiento**

Dentro del proceso de Práctica Profesional Supervisada, se tuvo el acercamiento con una empresa de telecomunicaciones, ubicada en la Ciudad de Guatemala. Al tener el primer contacto

con la misma, se recibió una inducción en la que se recibió información sobre los lineamientos generales, los departamentos que conformaban a la empresa, así como la cultura organizacional.

Seguidamente, se estableció el departamento a desarrollar las funciones durante la Práctica Profesional Supervisada el cual sería el de Reclutamiento y Selección, orientado al enfoque de atracción de talento para el área de *Business to Consumer (B2C)* caracterizado por la búsqueda de personal operativo, que cuenta con atención directa al cliente, por ejemplo, técnicos instaladores y vendedores.

En dicho departamento se tuvo comunicación con el coordinador de reclutamiento designado, quien proporcionó los conocimientos sobre el objetivo organizacional del departamento, además de los lineamientos generales, información sobre los procesos y plazas contempladas, así como capacitación para el uso de softwares y herramientas para llevar a cabo las tareas.

El proceso de reclutamiento para el área de B2C partía desde la necesidad de ampliar el mercado y la marca hacia áreas geográficas aún no exploradas por la empresa, por lo cual el Gerente de Reclutamiento y el coordinador junto con el supervisor del puesto, realizaban reuniones donde se establecía una planeación estratégica que contemplaba los objetivos de contratación para un número determinado de plazas operativas en departamentos específicos del país.

A raíz de ello, el supervisor determinaba el número de plazas a contratar, a lo cual el coordinador realizaba el perfil y descriptor de puesto para proceder a la creación de la vacante, así como a la transmisión de dicha información para la elaboración del anuncio de la vacante con los requisitos y competencias esperadas.

Seguidamente, se procedía a publicar el anuncio en el portal principal de la empresa, así como en bolsas de empleo, a las cuales se tenía acceso para recibir las postulaciones y si en caso no se reflejaba registro de aplicantes, se procedía a solicitar al coordinador la implementación de un *broadcast* que atrajera mayor talento por medio de mensajes de texto enviados a los candidatos con el anuncio de la plaza.

Luego, se realizaba el primer filtro de hojas de vida en el cual se tenían como aspectos fundamentales la evaluación de la zona geográfica del candidato, así como su experiencia en puestos operativos y de atención al cliente.

Una vez filtrados los currículums, se recibió por parte del coordinador de reclutamiento, diversas guías de entrevista de selección en las que, por medio de varios documentos de Word y Excel, se comprendían las diferentes preguntas a realizar durante el primer contacto con el candidato.

El medio elegido para realizar las entrevistas de selección fue la llamada telefónica ya que al tratarse de puestos operativos como de vendedores, se consideró que era el método más rápido y efectivo para escuchar y determinar las habilidades de venta del candidato.

Al realizar las entrevistas de selección, se detectó dificultad en el uso de diversos documentos simultáneos durante la llamada, ya que las preguntas no estaban relacionadas entre sí lo cual generaba en el candidato un sentido de confusión y poca claridad del objetivo y dirección de la entrevista.

Es por ello que, se comenzó a indagar sobre cómo optimizar el proceso de dichas llamadas telefónicas, ya que el uso de diversos documentos propiciaba la pérdida de información relevante para la selección por el poco orden entre las preguntas, así como el descuadre en las estadísticas de los candidatos filtrados y entrevistados, que se requerían para conocer el desarrollo e impacto del proyecto de nuevas plazas en zonas no exploradas.

De esta forma, se consideró reordenar las preguntas en un solo documento Word, sin embargo, tomando en cuenta las estadísticas esperadas y que el coordinador, fomentando un pensamiento crítico, realizaba preguntas específicas sobre la razón de selección o descarte del candidato.

Como un aporte al proceso de entrevistas de selección, se investigó sobre plataformas que permitieran además de unificar las guías, guardar comentarios y respuestas que justificaran el estatus del candidato en el proceso, con el objetivo de recabar la información y preguntas distribuidas en distintos formatos de entrevista utilizados por la empresa, para agruparlos en un solo formato web que permitiera obtener toda la información de manera garantizada, fácil, efectiva en la recolección de datos.

Debido a que la empresa brindaba una licencia de Office 365 para la ejecución de labores, como practicante consultor, se decidió usar una de las herramientas, la cual fue *Microsoft Forms*,

una plataforma virtual en la que además de poder recopilar las preguntas por secciones, se podía obtener gráficas y estadísticas sobre la cantidad de candidatos entrevistados, seleccionados y descartados, así como la razón de su proceso.

Por tal motivo, las preguntas de las múltiples guías de entrevista fueron recopiladas y reordenadas en distintas secciones o fases a ejecutar durante la llamada telefónica dependiendo del tema al que se referían (laboral, personal, académico, etc.). Dichas secciones fueron establecidas de la siguiente forma:

**Tabla 1**

*Secciones de guía de entrevista en Microsoft Forms*

<b>Sección</b>	<b>Contenido evaluado</b>
Sección 1: Confirmación de datos generales del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Región a la que pertenece</li> <li>• Medio de aplicación a la plaza</li> <li>• Fecha de entrevista</li> <li>• Nombre completo</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
Sección 2: Información detallada de la plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol del puesto</li> <li>• Horarios</li> <li>• Salario</li> </ul>
Sección 3: Ámbito académico y laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de escolaridad</li> <li>• Título académico más reciente</li> <li>• Estudios en desarrollo</li> <li>• Historial laboral en la misma empresa</li> <li>• Procesos de selección recientes</li> </ul>

Sección 4: Estudio socioeconómico y factor salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado civil</li> <li>• Hijos</li> <li>• Residencia actual</li> <li>• Oficios de pareja o familiares</li> <li>• Deudas</li> <li>• Enfermedades</li> <li>• Medicamentos</li> </ul>
Sección 5: Entrevista por competencias, Modelo STAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de objeción</li> <li>• Habilidad de negociación</li> <li>• Habilidad de convencimiento</li> </ul>
Sección 6: Logros y aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros en últimos trabajos</li> <li>• Metas</li> <li>• Aspiraciones</li> </ul>
Sección 7: Evaluación de candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de competencia detectado</li> <li>• Estatus del candidato (seleccionado, descartado, no contestó a llamada)</li> </ul>

---

Una vez establecidas las secciones y las preguntas reorganizadas, se procedió a la primera llamada telefónica como prueba de efectividad del instrumento desarrollado a beneficio del reclutador. En primer lugar, se colocaba los datos generales del candidato antes de marcar el número telefónico, dichos datos eran obtenidos de la información que el candidato colocaba al aplicar desde el portal o página de empleo.

En segundo lugar, se llamaba al candidato, se procedía a presentarse como el reclutador y se confirmaban los datos personales del mismo. Seguidamente, se brindaba información detallada sobre el descriptor del puesto, informando sobre horarios y salario a ofrecer. A partir de ello, se continuaba con el desenvolvimiento de las secciones establecidas en el formulario de *Microsoft Forms*.

A partir del establecimiento de secciones para la elaboración del formulario, así como de la primera prueba realizada, se verificaba que dicha guía midiera todos los aspectos de la entrevista. Si la misma no era efectiva para la obtención de resultados, se abría un nuevo formulario para integrar y reorganizar de nuevo las preguntas por secciones hasta obtener el modelo final a utilizar y aplicar.

Una vez puesto a prueba el formulario final durante las llamadas telefónicas de los candidatos, se compartió acceso al coordinador para su evaluación y visto bueno, el cual luego de haber sido obtenido, propició la elaboración de entrevistas de selección telefónicas por esta modalidad.

Luego de la aprobación de los candidatos a través del filtro de entrevista, se contactaba a los mismos para enviarles un enlace de aplicación a la plaza desde la página web y así contar con su registro en el software interno de la empresa. Seguidamente, se enviaba una solicitud de empleo digital a llenar.

Al contar con el registro del candidato, se enviaban las pruebas psicométricas al correo electrónico de cada uno, para proceder a descargar los resultados, y poder analizarlos y adjuntarlos como parte de la papelería.

Posteriormente, se realizaba una evaluación e investigación crediticia y se solicitaban referencias tanto personales como profesionales. Si los candidatos eran aprobados, se procedía a agendar una cita para una prueba de campo presencial en la sede departamental de la empresa, en la que se solicitaba la contratación de la vacante.

El supervisor llevaba a cabo una entrevista para determinar la experiencia del postulante y se proseguía con una prueba de campo donde se evaluaban conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto. Al ser aprobados por el mismo, se continuaba a solicitar la papelería requerida para el proceso de contratación.

Se revisaba la papelería solicitada, evaluando la validez de antecedentes y documentos para su veracidad y autenticidad para así integrar el expediente completando una lista de cotejo de los

documentos requeridos junto con sus validaciones. Este expediente al ser completado se entregaba al coordinador de reclutamiento y selección.

En el transcurso de la Práctica Profesional Supervisada se contó con el apoyo del gerente de Recursos Humanos, el coordinador de reclutamiento y selección, supervisores departamentales para los puestos operativos y de los postulantes y candidatos a los puestos vacantes.

Se realizaron llamadas telefónicas diarias con el coordinador de reclutamiento y selección para la definición de actividades, retroalimentación de procesos y seguimiento de las pruebas de campo realizadas en el interior del país, así como de la papelería e información de determinados candidatos.

Las herramientas proporcionadas por la empresa para el desarrollo de actividades y ejecución de procesos de reclutamiento y selección eran tales como un teléfono corporativo para poder contactar, entrevistar y comunicar con los candidatos y personal interno de la empresa para el seguimiento de procesos.

De igual forma, se contó con acceso a un correo corporativo para poder enviar y recibir la información con los candidatos, brindando mayor confiabilidad en el traslado de datos. Asimismo, se tuvo disponibilidad en el uso y acceso a las cuentas corporativas del software interno de la empresa, así como a las bolsas de empleo para la obtención del talento y a los programas para la evaluación de pruebas psicométricas.

La licencia brindada por la empresa para el uso de Microsoft 365 fue una herramienta fundamental para el desarrollo de actividades, ya que por ese medio funcionó el correo electrónico, se efectuaron las reuniones virtuales y se hizo uso de las demás opciones que se brindaron tales como la creación de formularios.

Por medio de la Práctica Profesional Supervisada, se realizó un ahorro monetario al cumplir con el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de más de 1,000 postulantes que

formaron parte del proceso durante la práctica, con un aporte de 432 horas invertidas en las distintas funciones ejecutadas en el área.

Tomando en cuenta el costo por hora establecido de Q25.00, se realizó un ahorro de Q10,800.00 en el servicio brindado por un tiempo de 6 meses de enero a julio del año 2021.

También se realizó un ahorro de tiempo en elaboración de entrevistas, reduciendo un promedio de entre 25 a 30 minutos por entrevista a 15 a 20 minutos por cada una a través de la aplicación de un formulario virtual en Microsoft Forms, donde se integraban las preguntas para la elaboración de una entrevista fluida. Esto representó una reducción de alrededor de 33% en el proceso de entrevistas, optimizando tiempos y resultados.

De igual forma se realizó un ahorro de recursos al implementar nuevas técnicas para la selección de personal a través del uso de la tecnología.

### **Alcances y límites**

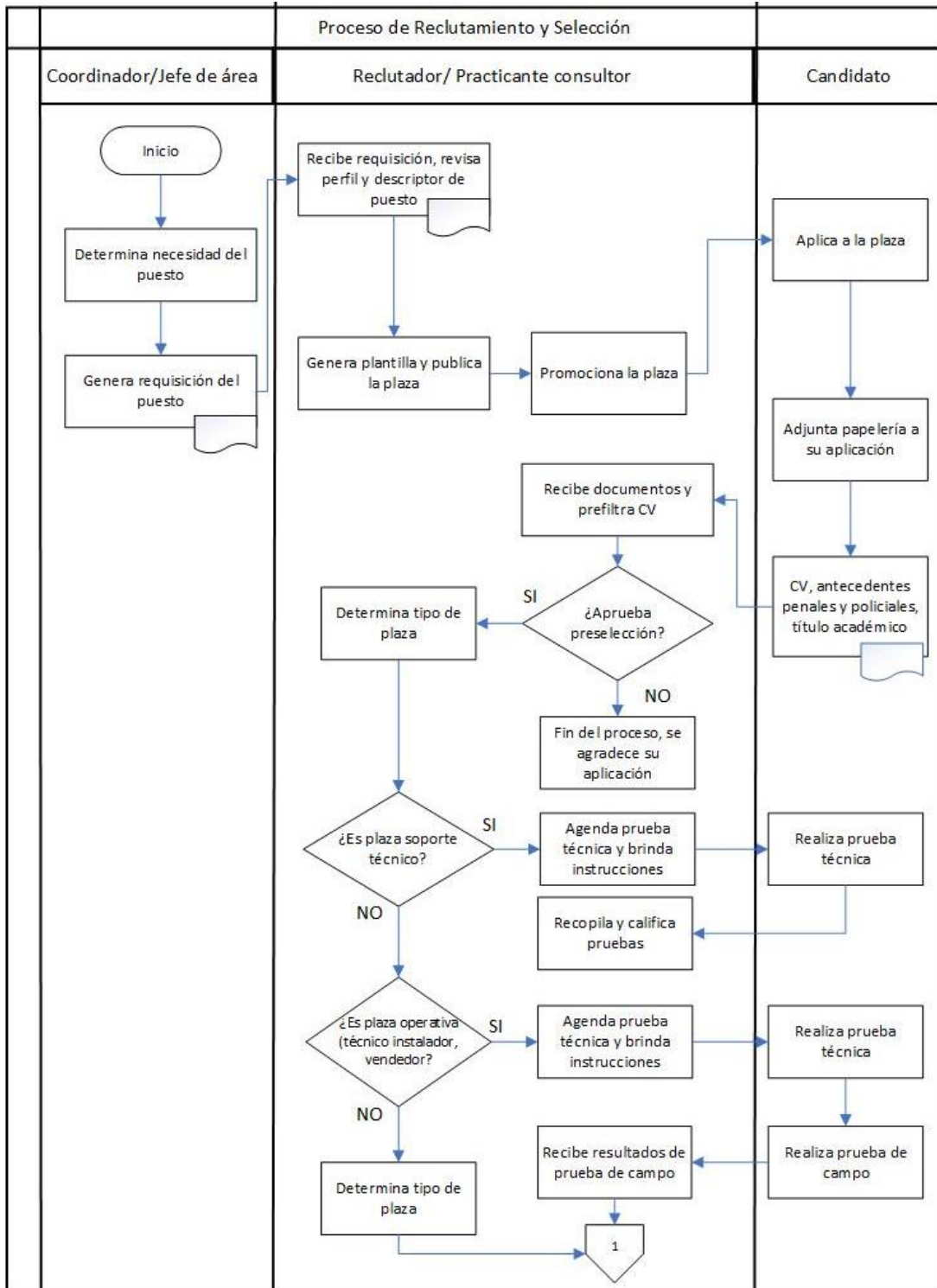
La implementación de una herramienta virtual en la creación de una guía de entrevista de selección de personal se llevó a cabo únicamente para candidatos de puestos operativos.

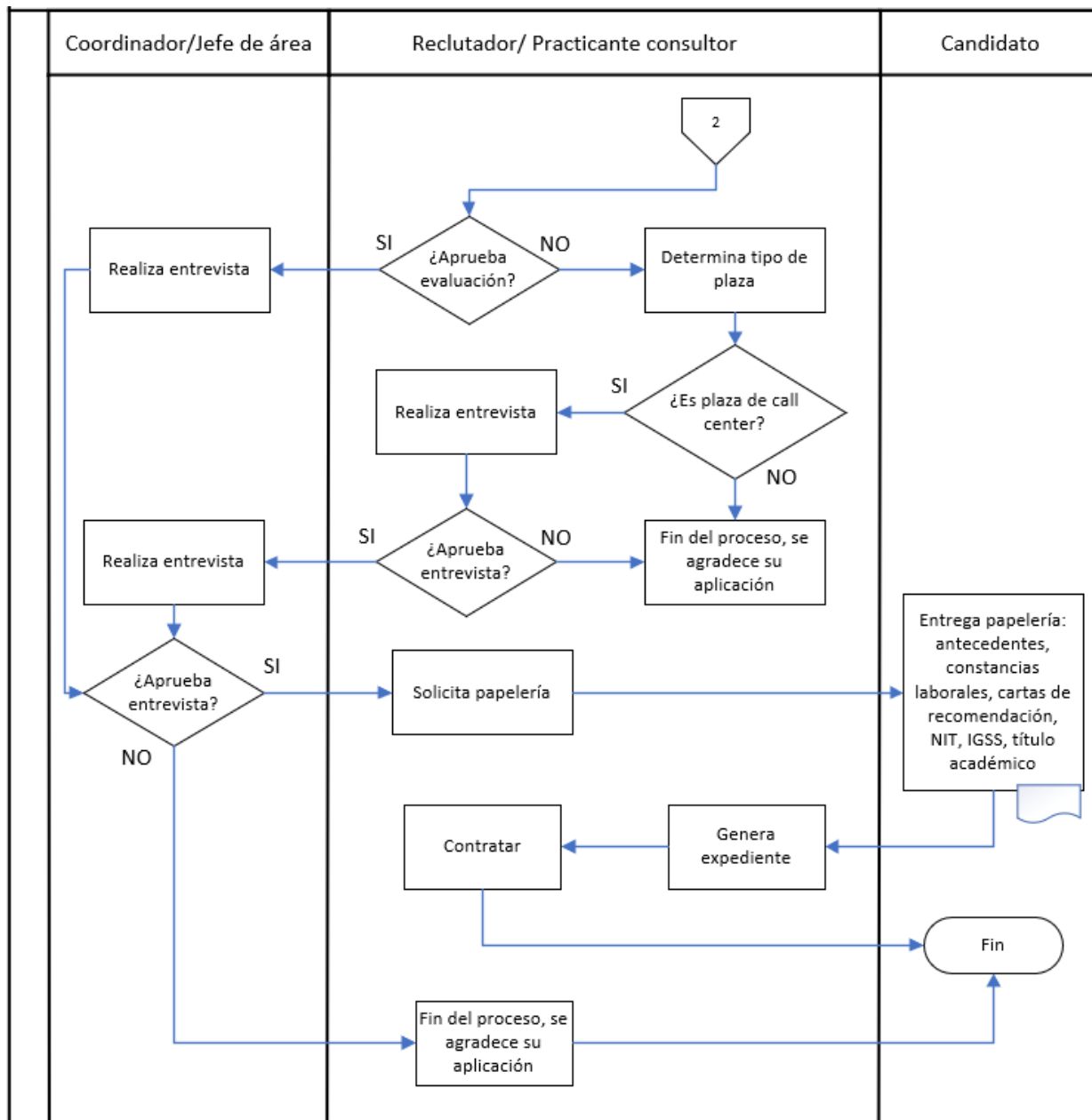
Esta herramienta, que buscó agilizar el proceso de las entrevistas telefónicas por medio de una guía de entrevista digitalizada en *Microsoft Forms*, no puede ser utilizada en otros puestos debido a que responde únicamente a los requisitos basados en el perfil, políticas de la empresa y las competencias laborales establecidas para puestos operativos.

Es importante que se implemente la aplicación de la herramienta virtual en la elaboración de entrevistas y así contribuir con los reclutadores y seleccionadores, en la implementación de procesos en plazas vacantes aplicado a personal de gerencias y administrativo de la empresa. Sumando así la obtención de entrevistas completas, con información garantizada, así como estadísticas que aporten al control y orden del departamento de Gestión del Talento.

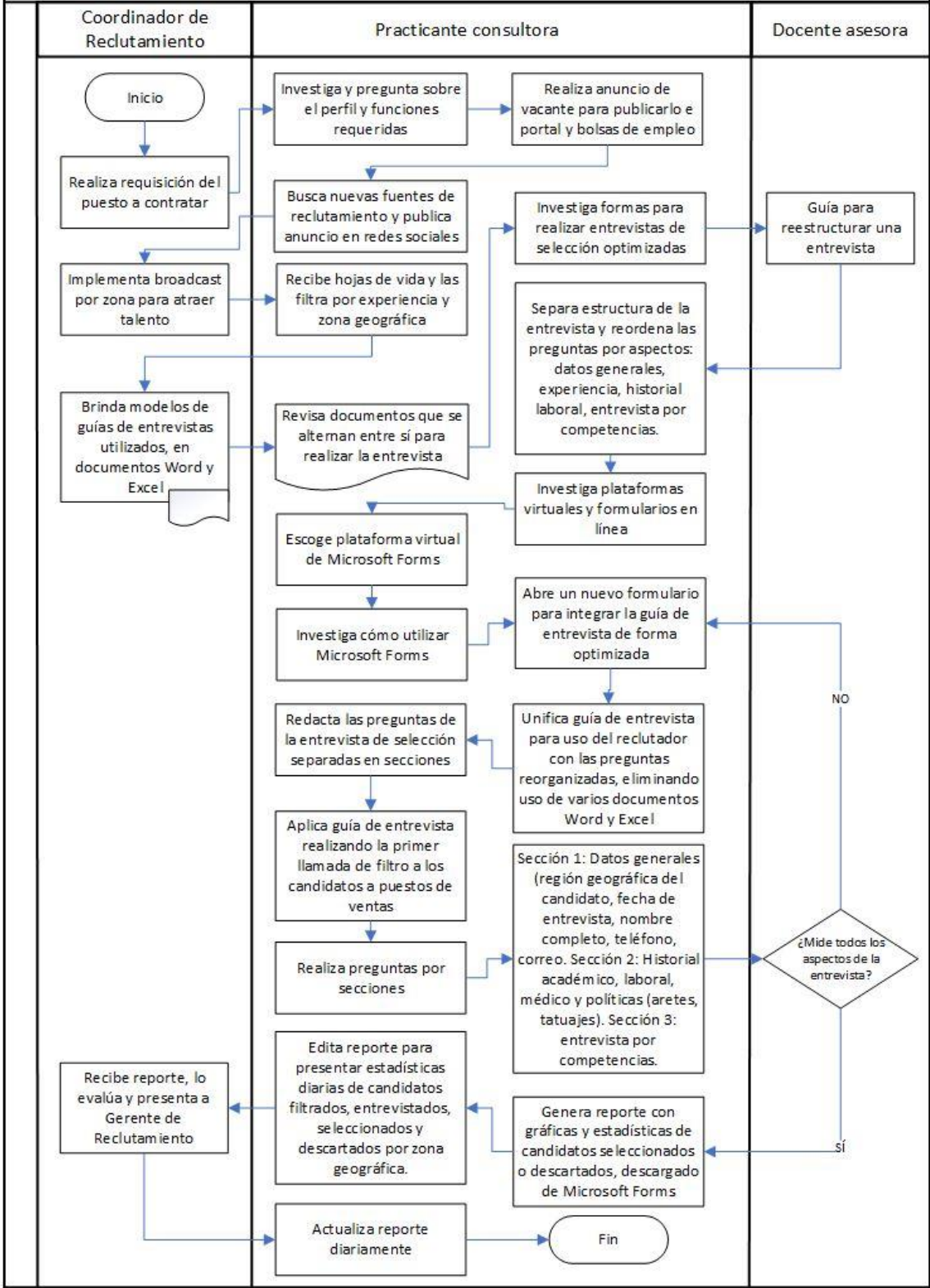
## Resultados

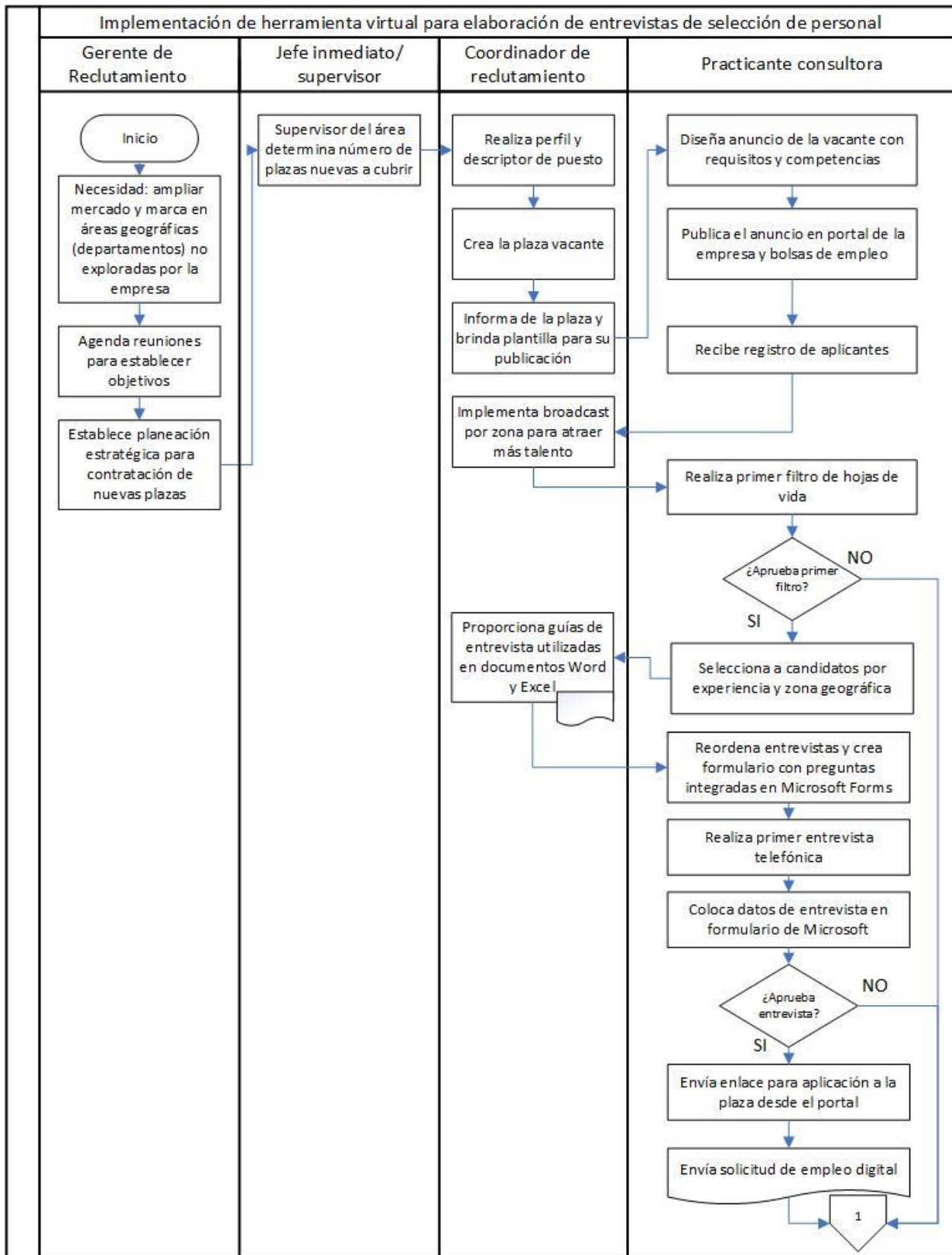
A continuación, se muestra un flujograma que representa el procedimiento de reclutamiento y selección previamente detallado y los aportes realizados a dicho proceso durante la Práctica Profesional Supervisada:

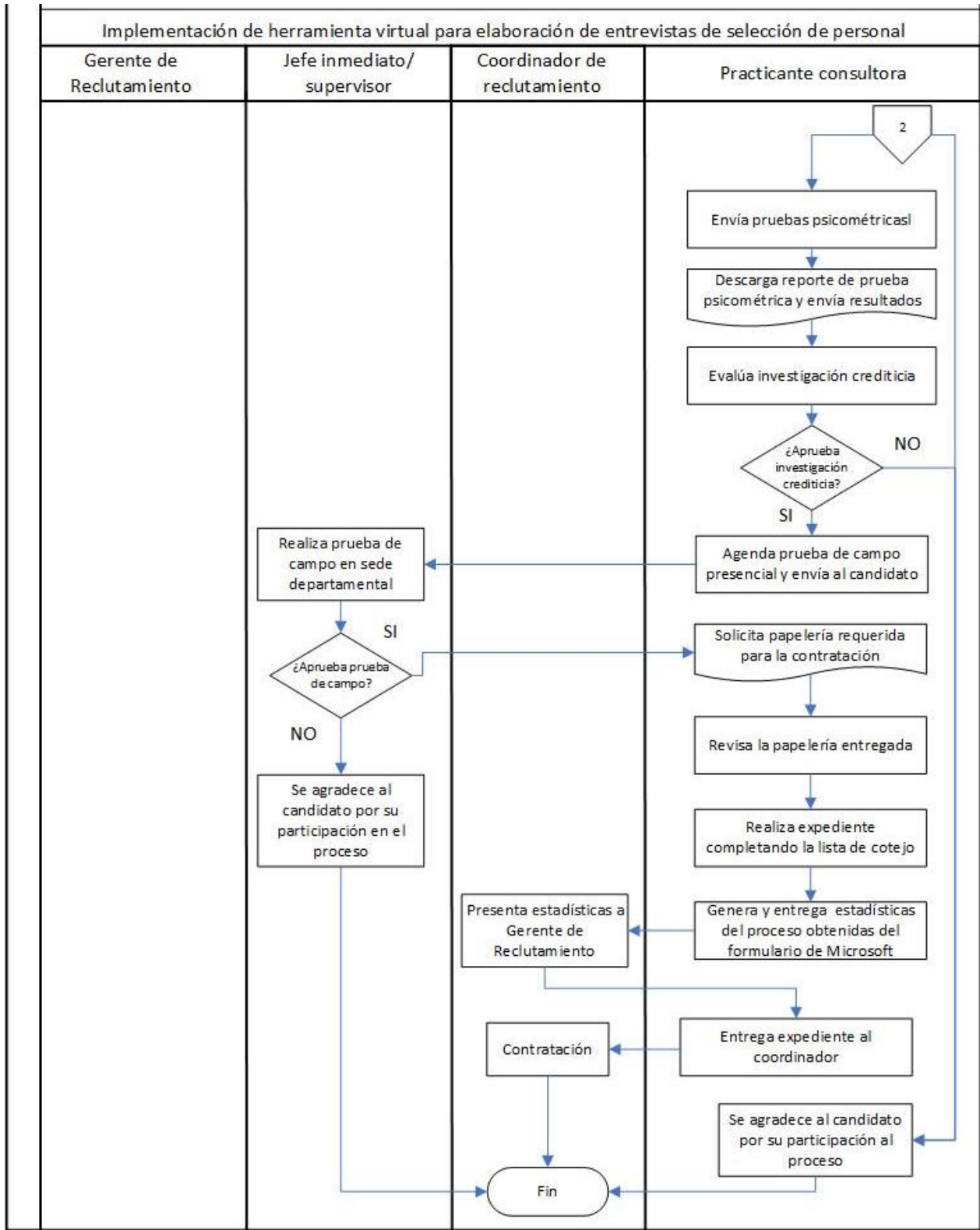




Creación guía de entrevista de selección de personal para puestos de ventas implementando herramienta virtual







## **Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo con la sistematización realizada que fue la implementación de herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección de personal en una empresa de telecomunicaciones en Guatemala, se establecieron tres variables de estudio las cuales fueron herramienta virtual, entrevistas de selección y selección de personal.

Tal como lo menciona Sabaduche - Rosillo (2015), las herramientas virtuales son sistemas informáticos que brindan y agilizan la comunicación, interacción y participación entre las personas en cualquier circunstancia y lugar. De igual forma, Torres (como se citó en Ortiz, 2018) las herramientas virtuales son programas o plataformas que permiten generar material digital basado en algún contenido o tema.

En cuanto a la segunda variable que fue entrevistas de selección de personal, Contreras (2019) las define como una técnica desarrollada del método de investigación científica de la psicología en la que se lleva a cabo una conversación personal y directa entre un entrevistador y un entrevistado. El rol de un entrevistador se basa en generar preguntas y analizar e interpretar las respuestas con el fin de recabar toda la información necesaria tanto verbal como no verbal que el mismo debe estar capacitado para descifrar adecuadamente.

La tercera variable, comprendida como selección de personal, es definida por Dessler y Varela (2017), como la reducción de reserva de candidatos por medio de herramientas y estrategias tales como pruebas, evaluaciones, verificación de datos generales, antecedentes y referencias laborales entre otros.

De igual forma, Revelo (2016) define el proceso de selección como una búsqueda entre los candidatos que pasaron por un proceso de reclutamiento previo, para poder escoger y determinar a los más aptos para el puesto vacante que solicita la organización.

Dichas variables de estudio previamente descritas reflejan un rol importante durante todo el proceso de la elaboración, reestructuración e implementación de una entrevista de selección por medio del uso de una herramienta virtual, ya que muestran la posibilidad de fusionar un proceso

establecido con un método tecnológico, para generar impactos positivos y beneficios en su uso tanto para el entrevistador como para la imagen de la empresa.

Además de la conexión entre las variables de estudio y el proceso reestructurado para la elaboración de entrevistas a puestos operativos, se puede reflejar una conexión y fundamento del proceso desarrollado con estudios previos tanto nacionales como internacionales que permiten justificar y respaldar el impacto positivo que brinda el uso de herramientas virtuales en procesos de selección de personal.

De acuerdo con la presente sistematización, la entrevista de selección aplicada como primer filtro por medio de una guía virtual y reestructurada, permitía tener un primer contacto con el candidato en el que se asegurara contar con todos los datos y estadísticas del proceso. Así como Solares (2021) establece, el uso de medios virtuales propicia un mejor seguimiento al proceso de los candidatos desde el primer contacto hasta la elaboración de expedientes para su contratación.

Es así como Marroquín (2021) también menciona que la implementación de herramientas web o virtuales facilitan el manejo de información además de optimizar tiempo y recursos para el proceso de selección de personal. Es de esta forma que la presente sistematización también resalta el impacto que el uso de las herramientas virtuales puede tener en los procesos de selección para la reducción de tiempos en entrevistas y entrega de resultados.

Al trasladar y mejorar guías de entrevista utilizando menos documentos comprendidos en Word y Excel, se propició una reducción significativa de alrededor de un 33% en los tiempos de llamadas telefónicas realizadas por entrevista, generando así, efectividad en el alcance de metas. Tal como lo menciona Lorenz et al. (2019), la ventaja de la aplicación de la tecnología con la gestión del talento humano es el poder alcanzar mayor productividad y efectividad en los procesos.

Como menciona el mismo autor, si se incrementa el uso de herramientas virtuales, los procesos de reclutamiento y selección pueden llegar a ser más exactos e idóneos para una contratación exitosa.

Es así como por medio de la plataforma *Microsoft Forms* utilizada en la Práctica Profesional Supervisada, se logró disminuir el promedio de tiempo de 25 a 30 minutos por entrevista, a uno de 15 a 20 minutos, lo cual benefició al poder contratar más de mil plazas en menor tiempo, reduciendo la rotación de personal y generando equipos de trabajo idóneos y aptos para las actividades a desempeñar.

Del mismo modo, Belmonnte et al. (2015) concuerda con que las herramientas virtuales pueden llegar a aumentar y optimizar los resultados, brindando calidad, asertividad y credibilidad en menor tiempo y costo invertido. También afirma que el impacto de la implementación de herramientas innovadoras puede propiciar un mejor clima laboral y la imagen corporativa frente a los clientes y candidatos.

Es así como los estudios del autor previamente mencionado, se relacionan con la presente sistematización al reflejar el impacto que pueden tener las herramientas web para reestructurar procesos y convertirlos en sistemas de selección de personal eficaces, que ahorran tiempo y que además generan estadísticas y permiten presentar reportes diarios, verídicos y garantizados para la contratación de personal y cumplimiento de las necesidades de la empresa en menor tiempo.

Es por ello que, en la actualidad y para las tendencias de Recursos Humanos, así como para el área de la Psicología Industrial, la implementación y el uso de herramientas virtuales son de vital importancia para que cada reclutador o persona involucrada en el proceso de selección, pueda tener conocimiento de los requerimientos, competencias evaluadas y respuestas brindadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación y del futuro desempeño del aplicante.

Asimismo, para realizar un análisis profundo sobre la necesidad de implementar nuevas estrategias para entrevistas de selección con tecnología, se aplicaron los conocimientos adquiridos durante la carrera de Psicología Industrial/Organizacional implementando la teoría y práctica de los cursos como reclutamiento y selección, psicometría I y II, Entrevista psicológica I y II, gestión por competencias, comportamiento organizacional y gestión del cambio y estadística general.

Esta investigación contribuye tanto teórica como prácticamente a las organizaciones para cubrir puestos operativos al brindar un concepto nuevo de guías de entrevistas de selección en donde se garantice al reclutador la obtención de toda la información necesaria para la determinación del candidato idóneo para el puesto.

Para la elaboración de reportes y presentación de resultados, a través del concepto de la creación de formularios en herramientas virtuales, además del registro de entrevistas que permitan generar estadísticas y descargarlas en formatos de gráficas o documentos Excel, es beneficioso y fundamental para los procesos de selección en empresas que sus políticas requieran de un manejo delicado de información, así como el control de los datos para la medición de indicadores y métricas.

De acuerdo con el flujograma presentado previamente del proceso de reclutamiento y selección y el aporte de la incorporación de una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas, se identificó que dicho proceso permite tener un orden en la serie de pasos para culminar con la contratación. Aunque el proceso organizacional es completo, es importante agregar las siguientes áreas de mejora:

- Inicialmente, el proceso partía desde la requisición de personal para proceder al diseño y publicación de la plaza vacante. No obstante, luego de varias reuniones, se estableció partir desde la planeación estratégica basada en los objetivos organizacionales para el departamento de Gestión Humana.
- En el proceso establecido, se utilizaban dos documentos Word, uno en el que se comprendió las preguntas de información general del candidato, así como requisitos específicos de acuerdo a las políticas de la empresa, y un segundo documento donde se realizó un formato para una entrevista por competencias según el modelo *STAR*, además de un tercer documento en Excel, el cual se utilizaba como guía para otras preguntas de complemento.
- El contar con diversos documentos con variedad de preguntas en un orden no establecido, dificultó la elaboración de una entrevista fluida con el candidato. Por ello, se implementó

la mejora de reordenar las preguntas por segmentos e integrarlas a un formulario de *Microsoft Forms*.

- El formulario diseñado en *Microsoft Forms* fue desarrollado por la practicante consultora. Dicho formulario estuvo estructurado en segmentos como: datos generales del candidato indicando área geográfica, fecha de la entrevista y medio por el cual se obtuvo su aplicación al puesto.
- Se diseñó un segundo segmento en dicho formulario donde se realizaban las preguntas relacionadas a la experiencia del candidato, así como a los requisitos del puesto y políticas de la empresa.
- Se implementó un tercer segmento para la elaboración de la entrevista en *Microsoft Forms* en el cual se llevaba a cabo la entrevista por competencias según el modelo *STAR*.
- Al aperturar nuevas plazas en zonas geográficas poco exploradas para el giro de negocio de la empresa, se contaba con pérdida de datos debido a la falta de estadísticas de candidatos por plaza abierta. Por ello, a través de la guía de entrevista por *Microsoft Forms*, se aportó con estadísticas exactas y verídicas por medio de gráficas generadas automáticamente por la herramienta virtual.
- Como aporte a la empresa, se brindó información detallada de cada respuesta registrada durante las entrevistas a puestos operativos, como de ventas o técnicos instaladores, por medio de un documento Excel generado automáticamente luego de completar el formulario, con los datos de cada candidato.
- El contar con un documento Excel con datos detallados, así como gráficas que reflejaban las estadísticas de candidatos por zona geográfica, se aportó al coordinador de reclutamiento brindando respuestas del proceso en menor tiempo, menores recursos y con mayor exactitud y veracidad para la presentación de resultados al Gerente de Reclutamiento o supervisores del puesto a contratar.
- Las entrevistas de selección contaban con una duración de entre 25 a 30 minutos por vía telefónica. Sin embargo, al implementar un formulario con una entrevista digitalizada y automatizada para apoyo del reclutador, se logró reducir tiempos de 10 a 15 minutos de duración.

En cuanto a las áreas de mejora personal identificadas durante el proceso de la Práctica Profesional Supervisada se destacan las siguientes:

- Para llevar a cabo entrevistas de selección para puestos operativos por vía telefónica, se desarrollaron habilidades como atención al detalle en cada respuesta de los candidatos para obtener un registro garantizado y verídico de los datos. Así como atención al cliente al brindar un trato adecuado y profesional al aplicante.
- La organización y el pensamiento crítico fueron competencias reforzadas al reestructurar las preguntas de las entrevistas dispersas en distintos documentos para convertirlas en un formulario dinámico y sencillo de utilizar a través de una herramienta virtual para uso del reclutador.
- El proceso de la entrevista de selección y la innovación aplicada para realizar un trabajo eficaz promovió el desarrollo de mejores relaciones interpersonales con los candidatos al momento de realizar la entrevista, generando una comunicación fluida, orientada a objetivos y guiada.
- Otro aspecto de mejora obtenido en el proceso fue el vínculo generado con el coordinador de reclutamiento al fomentar una buena comunicación, confianza en la autonomía para encabezar proyectos de reclutamiento y selección y el trabajo en equipo a través de la búsqueda conjunta de datos apegados a la realidad para el control y seguimiento de las plazas vacantes en las regiones del país.

Durante la Práctica Profesional Supervisada se obtuvieron aprendizajes significativos tales como la investigación y análisis de las herramientas virtuales aptas para el desarrollo de entrevistas, así como el manejo de las mismas, fomentando innovación, creatividad y orientación a resultados de forma rápida. Además, se afinó la experiencia en la elaboración de entrevistas para la identificación del mejor candidato para el puesto.

Adicionalmente, se brindó aportes a la empresa y al departamento de reclutamiento y selección de personal, a través de la estructuración de un proceso desde sus inicios del reclutamiento y selección de personal a puestos operativos especialmente a puestos de ventas y técnicos en los que para cubrir las plazas vacantes se realizaba una serie de filtros a través de

entrevistas implementando herramientas virtuales para la optimización del proceso y de los resultados.

De esta forma, se seleccionaba candidatos aptos al perfil de puesto de forma efectiva, con menor tiempo y recursos invertidos, creando equipos de trabajo de personal nuevo para los distintos departamentos del país en los que operaba la empresa.

Los aportes y aprendizajes marcaron un camino por explorar en el área del proceso de selección fusionado con el uso de la tecnología. Sin embargo, existen brechas o problemas que aún quedan pendientes de resolver, estos son tales como el poco uso o manejo de las herramientas virtuales para el registro de información detallada de las entrevistas, así como la escasez de investigaciones relacionadas al tema en la actualidad.

Para ello, es importante mencionar que a raíz de estas problemáticas, se puede reforzar y trabajar en aspectos como la capacitación a los reclutadores para el correcto uso y aprovechamiento de las herramientas virtuales que la red proporciona para agilizar los procesos, reduciendo tiempos y recursos.

El uso e implementación de la tecnología para la selección de personal, permiten explorar nuevos caminos relacionados a la *big data* o a las tendencias de Recursos Humanos a desarrollar en las organizaciones como la aplicación de estudios de *People Analytics* para innovar y generar procesos de Gestión del Talento Humano de alto impacto en la empresa y en la sociedad.

## **Conclusiones**

Se logró la sistematización de la implementación de una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección de personal, en una empresa de telecomunicaciones en Guatemala en el año 2021.

Se estableció que en un proceso de selección de personal se determina como exitoso cuando los filtros para cada candidato se basan en procesos estandarizados en preguntas de selección, objetivos establecidos para todos los postulantes, ayudando a obtener candidatos apegados a los requisitos necesarios para el puesto vacante.

Se determinó que, al incorporar herramientas virtuales a la elaboración de entrevistas de selección, ayuda a integrar todas las preguntas a evaluar en un solo formato, fomentando la innovación y objetividad en los procesos, contribuyendo al control de las estadísticas y a la creación de reportes verídicos y efectivos.

De igual forma se identificó que el aplicar una herramienta virtual para entrevistas de selección, generó un ahorro en reducción de tiempos, recursos y costos para el departamento de reclutamiento y selección a través del cumplimiento de metas, métricas y contrataciones efectivas.

Para la empresa, la implementación de estas nuevas técnicas y herramientas virtuales permite agilizar sus procesos y aumentar la productividad, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Se concluyó que, a lo largo de los años, la tecnología se ha convertido cada vez más en un protagonista de las actividades diarias de la empresa, por lo cual en el área de reclutamiento y selección de personal no es la excepción, puesto que ayudan a automatizar, mejorar y agilizar procesos, generado ahorro de recursos y tiempo para visualizar resultados rápidos.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que se sistematice la implementación de una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección de personal, aplicada en plazas vacantes para el personal de toda empresa, con el objetivo de estandarizar los procesos en la gestión del talento dentro de la empresa.

Asimismo, se recomienda hacer uso de herramientas virtuales que la web ofrece con el fin de agilizar, automatizar y digitalizar la información de cada candidato, contribuyendo a la creación de una base de datos de reclutamiento y selección para uso corporativo.

De igual forma en la búsqueda de innovar y crear herramientas para el alcance de objetivos de la empresa, el seguir implementando el uso de plataformas web en las que todos los reclutadores tengan acceso a carpetas compartidas con la descripción de cada puesto, así como los formularios a utilizar durante la entrevista, reemplazando el uso de documentos Word o Excel y promoviendo los conocimientos compartidos para todos los involucrados.

También se sugiere que, para la elaboración de entrevistas de selección llevadas a cabo vía telefónica, seguir aplicando los formularios en donde se comprendan las preguntas y guías de entrevista catalogadas y diferenciadas en una carpeta, por plaza a contratar.

A la empresa, se recomienda realizar investigaciones sobre plataformas o herramientas virtuales que permitan optimizar y agilizar los procesos, con el fin de innovar estrategias, actualizar métodos de obtención de datos de candidatos, así como actualizar las preguntas de acuerdo con las tendencias de Recursos Humanos para la obtención del talento idóneo.

Al personal de reclutamiento y selección de la empresa, se sugiere recibir e indagar en capacitaciones constantes para obtener conocimiento y práctica de la diversidad de herramientas que tienen el objetivo de agilizar el trabajo en la gestión del talento virtual, creando así un equipo abierto al cambio y a la innovación para la mejora de procesos.

A los profesionales de Psicología Industrial/ Organizacional, se les recomienda continuar con la investigación de herramientas virtuales y la digitalización de procesos de reclutamiento y selección, así como de estudios relacionados para continuar fomentando la innovación, creatividad y curiosidad.

Finalmente, se sugiere aportar un valor estratégico a las organizaciones, así como a la comunidad por medio de guías, manuales, estudios, técnicas o métodos desarrollados y orientados a la contratación de personal idóneo, que sume a la cultura y valores de la empresa.

## **Aporte**

La Práctica Profesional Supervisada fue una oportunidad de aprendizaje continuo y crecimiento profesional, a través del desarrollo de una experiencia que permitió la ejecución de llevar a cabo proyectos, centrados en un servicio profesional hacia la comunidad y el sector laboral seleccionado, considerando como ejes fundamentales la misión de la Universidad Rafael Landívar y la realidad guatemalteca.

Por ello, a continuación, se destacan los aportes brindados a través de la implementación de una herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección.

Como aporte intelectual, se contribuyó a la empresa por medio de la creación de un formulario en *Microsoft Forms*, generado desde con el correo electrónico corporativo en el cual se integraban las preguntas para la entrevista de selección en un solo formato.

Dicho formulario podía ser compartido con el coordinador de reclutamiento para su uso además de contar con el acceso a las estadísticas y gráficas, obtenidas de las respuestas de cada candidato según la región donde se solicitara la plaza vacante. Esto facilitó al coordinador de reclutamiento para la presentación de resultados semanales ante el gerente del área, así como en la elaboración de reportes.

Asimismo, otro aporte significativo fue el ahorro monetario de Q10,800.00 al cumplir con el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de más de 1,000 postulantes que

formaron parte del proceso durante la práctica, con un tiempo de 432 horas invertidas por un tiempo de 6 meses de enero a julio del año 2021.

Se realizó un ahorro de tiempo en elaboración de entrevistas, reduciendo un promedio de entre 25 a 30 minutos por entrevista a 15 a 20 minutos por cada una a través de la aplicación de un formulario virtual en Microsoft Forms, donde se integraban las preguntas para la elaboración de una entrevista fluida. Así como un ahorro de recursos al implementar nuevas técnicas para la selección de personal con el uso de tecnología.

Asimismo, se efectuó un aporte en la reducción de tiempos para entrega de resultados al coordinador de reclutamiento por medio de las estadísticas generadas automáticamente en Microsoft Forms al realizar las entrevistas para personal operativo. Estas estadísticas permitieron al coordinador elaborar reportes de manera eficiente y objetiva para presentarlos semanalmente con actualización continua al Gerente de Reclutamiento y Selección.

El objetivo de la implementación de la herramienta virtual para la elaboración de entrevistas de selección es el aportar al área de Reclutamiento y Selección, en especial a los entrevistadores el contar con una herramienta que les permita trabajar de una manera dinámica, automatizada, innovadora y eficiente.

De esta forma, se podrá contar con el control de los datos obtenidos de candidatos, así como el poder presentar los resultados por medio de una retroalimentación constante, y con ello brindar datos verídicos que aporten a los indicadores y objetivos establecidos, así como a la optimización del tiempo de contratación para las plazas vacantes.

A través de esta investigación y a la elaboración de entrevistas, se aportó a los candidatos y futuros aplicantes a plazas operativas, el brindarles la mejor experiencia de reclutamiento y selección por parte de la empresa, con el objetivo de reflejar una imagen profesional y justa a través de procesos establecidos y entrevistas estandarizadas con objetivos claros para la obtención del mejor talento.

También, un aporte a las empresas de telecomunicaciones, con el concepto de implementar herramientas virtuales, plataformas o softwares que estén desarrollados para la mejora, digitalización y automatización de procesos del departamento de Recursos Humanos, específicamente en el área de Reclutamiento y Selección, para la adecuada obtención de talento orientado al perfil del puesto y a los objetivos esperados por la empresa

Por medio de los resultados obtenidos, se brinda a las universidades de Guatemala un aporte en la implementación de tecnología e investigación de herramientas virtuales, para los futuros profesionales en especial a los Psicólogos Industriales/ Organizacionales, de esta forma, promover la innovación y creatividad en función de las tendencias que se requieren actualizar constantemente para el éxito organizacional.

## Referencias

- Acevedo, N. (10 de mayo de 2020). Clima organizacional, entrevista telefónica, online. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=dW55HbNuf5A&t=352s>
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M. & Guerra, A. (2018). *La administración de ventas*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>
- Aldana, A. (2020). La importancia de la implementación de la entrevista virtual por competencias en los procesos de reclutamiento y selección en puestos técnicos. [Sistematización de práctica profesional]. <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2020/05/43/Aldana-Alejandra.pdf>
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: RED TERCER MILENIO.
- Alles, M. (17 septiembre de 2013). Selección por competencias. [Archivo de video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=SvO\\_7-ryC64](https://www.youtube.com/watch?v=SvO_7-ryC64)
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor, la entrevista en selección de personas, la entrevista por competencias*. Granica. [https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=bcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA199&dq=elija+al+mejor+alles&ots=wnCkifB6y3&sig=VNgXucpwxbuBCHvmg\\_-XAtzCk-k&redir\\_esc=y#v=onepage&q=elija%20al%20mejor%20alles&f=false](https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=bcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA199&dq=elija+al+mejor+alles&ots=wnCkifB6y3&sig=VNgXucpwxbuBCHvmg_-XAtzCk-k&redir_esc=y#v=onepage&q=elija%20al%20mejor%20alles&f=false)
- Alles, M. (04 abril de 2020). Descriptivo de puesto ideal según Martha Alles. [Archivo de video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=ZC\\_fyo-8znc](https://www.youtube.com/watch?v=ZC_fyo-8znc)
- Alzate, A. (01 de junio de 2017). La importancia de los cargos operativos en las empresas. *El Empleo*. <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-los-cargos-operativos-en-las-empresas-5279>

- Arengu. (18 de julio de 2021). Arengu product intro. [Archivo de video]. Youtube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=Go\\_Dxbj0Jdo](https://www.youtube.com/watch?v=Go_Dxbj0Jdo)
- Armas, Y., Llanos, M. & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning S.L.
- Bancolombia. (04 de mayo del 2021). *¿Cómo seleccionar el mejor talento humano de forma virtual?*.  
<https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/reclutamiento-laboral-virtual>
- Barcelona Activa. (2011). *Instalador/a, técnico/a de sistemas de telecomunicaciones*.  
<https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/I/fitxa5885/instaladora-tecnicoa-de-sistemas-de-telecomunicaciones.do#:~:text=Este%20profesional%20se%20encarga%20de,de%20equi pos%20terminales%20de%20comunicaci%C3%B3n>
- Barranco, A. (2011). La entrevista de selección de personal. Editorial CEP S.L.  
[https://issuu.com/jwillrp/docs/99\\_libro-\\_la\\_entrevista\\_de\\_selecci\\_](https://issuu.com/jwillrp/docs/99_libro-_la_entrevista_de_selecci_)
- Belmonte, V., Braga, G., Houry, I., & Moraes, J. (28-30 de octubre de 2015). *Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Simposio de excelencia en gestión y tecnología. Asociación educacional Don Bosco.  
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34722382.pdf>
- Conexión ESAN. (22 de marzo, 2017). El método STAR para reclutar personal.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-metodo-star-para-reclutar-personal>

- Consigue tu trabajo. (21 de enero de 2019). Entrevistas telefónicas - Episodio 108. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=FRDC9zTRUSo>
- Contreras, A. (2013). *Conducir entrevista psicológica en las empresas*. Guatemala: Editorial caraprens, Universidad Rafael Landívar.
- Contreras, A. (2019). *Clasificación de las entrevistas en la empresa*. Material de apoyo provisional.
- Da Costa,F., Carloto, S., Moreschi,C., Ost, S., & Ferrerira, M. (2020). A utilização da plataforma Google Forms em pesquisa acadêmica: relato de experiencia. *Research Society and Development*. 9 (9), 1 – 7. DOI:10.33448/rsd-v9i9.7174
- Da Silva, J., Thomas, N., Vieira, M., Souza, S., Oliveira, P. & Fernandes, J. (2019). A intervenção da tecnologia no processo de recrutamento e seleção nas organizações intervention of technology in recruitment and selection of human resources in organizations. *Diálogos Interdisciplinares*, 8(5), 100 - 114. <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/780>
- De la Hera, C. (18 de agosto de 2021). Las mejores herramientas de formularios online paraa tu web o eCommerce (2021). <https://marketing4ecommerce.net/mejores-herramientas-de-formularios-online/#Arengu>
- Dessler, G. & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Doyle, A. (24 de noviembre de 2019). Personal reference letter samples and writing tips. <https://www.thebalancecareers.com/personal-reference-letter-samples-and-writing-tips-2062934>

- Echeverri, N. (Host). (2020-presente). *Retos para hacer reclutamiento y selección de personal en la virtualidad* [Audio podcast episode]. Reset. <https://resetmarketingdigital.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Formstack. (21 de noviembre de 2017). Formstack. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=c-DcdzA3l4g>
- GetApp. (26 de julio de 2021). *Jotform*. <https://www.getapp.es/software/10191/jotform>
- Godínez, A. (10 de marzo de 2020). Recursos Humanos Referencias Laborales (¡Huy!) Ana María Godínez Software de RRHH. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mDJv0rj3Q9g>
- Godínez, A. (28 de octubre de 2016). Recursos Humanos tips de entrevista (real). [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BYvIj-gKx14>
- Grados, A. & Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Editorial El Manual Moderno. [https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=Xb5ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=entrevista+por+competencias&ots=siMARlZyWw&sig=DGC6rHIfmrZbbs2uVcGWY3QNeMI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=entrevista%20por%20competencias&f=false](https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=Xb5ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=entrevista+por+competencias&ots=siMARlZyWw&sig=DGC6rHIfmrZbbs2uVcGWY3QNeMI&redir_esc=y#v=onepage&q=entrevista%20por%20competencias&f=false)
- Guzmán, A., Hernández, E., & Mendoza, J. (2016). La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones con los stakeholders en el sector de la confección. [https://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso\\_2016/ponencias/Administracion\\_de\\_Empresas\\_y\\_Gestion\\_Empresarial/Manuscrito\\_La\\_gestion\\_del\\_talento\\_y\\_las\\_TIC\\_final.pdf](https://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso_2016/ponencias/Administracion_de_Empresas_y_Gestion_Empresarial/Manuscrito_La_gestion_del_talento_y_las_TIC_final.pdf)
- Layne, E. (2021). *¿Qué es un empleado operativo?*. <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-empleado-operativo-7644.html>

- Lee, W., & Phillips, J. (2021). *Working with Microsoft Forms and Customer Voice: Efficiently gather and manage customer feedback, insights, and experiences*. Packt Publishing Ltd. [https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=bhsvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=logo+microsoft+forms&ots=\\_JhP-tL7Or&sig=GtGoSLfLPOKZTgn7Rz4yABG73U4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=logo%20microsoft%20forms&f=false](https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=bhsvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=logo+microsoft+forms&ots=_JhP-tL7Or&sig=GtGoSLfLPOKZTgn7Rz4yABG73U4&redir_esc=y#v=onepage&q=logo%20microsoft%20forms&f=false)
- Leyva, H., Pérez, P. y Pérez, M. (2018). Google Forms en la evaluación diagnóstica como apoyo en las actividades docentes, caso con estudiantes de la licenciatura de turismo. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 1-29. DOI: 10.23913/ride.v9i17.374
- Lizarro, N. (2021). Microsoft Teams como LMS en la educación superior virtual. *Compás Empresarial*. 11 (32), 58-75. <https://doi.org/10.52428/20758960.v11i32.61>
- Lorenz, D., Oliveira, J., y Silva, J. (2019). Instrumentos tecnológicos: vantagens e desvantagens da utilização no processo de recrutamento e seleção de pessoas. [Curso de Posgraduación, Centro universitario]. <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20191021-231403.pdf>
- Manual de Organizaciones y Funciones. (2011). Manual de Cargos. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_reptom\\_manual](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_reptom_manual)
- Maraboli, S. (Host) (2021, octubre 27). Cómo enfrentar una entrevista de forma virtual (No.3) [Audio podcast episode]. *Podcast BNE*. <https://open.spotify.com/episode/3Smjffj2SB2N4HelmhKgCAd>
- Marroquín, M. (2021). Impacto del internet y las nuevas tecnologías aplicadas en la sistematización de pruebas técnicas utilizadas en el proceso de selección externa en puestos operativos. [Sistematización de práctica profesional]. <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2021/05/43/Marroquin-Maria.pdf>

- Millennials Consulting. (2 de junio de 2021). *Zoho Forms, compromiso, profesionalidad, calidad*.  
<https://millennialsconsulting.es/zoho-forms/>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, 32, 83-114.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Neuvoo. (2017). *¿Qué hace un representante de ventas?*.  
<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/representante-de-ventas/>
- Nobbot. (22 de octubre de 2020). *Typeform: guía de uso definitiva*.  
<https://www.nobbot.com/pantallas/typeform-que-es-como-usar/>
- Nvindi. (25 de agosto de 2010). *Las entrevistas virtuales*.  
<https://www.bolsamania.com/buscartrabajo/las-entrevistas-virtuales/>
- Ortiz, L. (2018). Efectos de las herramientas virtuales en el aprendizaje basado en proyectos de los estudiantes de la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la UNAS, Arequipa 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6798/CCDorhula.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palomo, M. (2012). *Historia de las telecomunicaciones y apertura del Mercado de las telecomunicaciones en Guatemala*. (Seminario). <https://docplayer.es/40810433-Historia-de-las-telecomunicaciones-y-apertura-del-mercado-de-las-telecomunicaciones-en-guatemala.html>
- Revelo, K. (2016). Rediseño e implementación del proceso de selección de personal en Gestión Humana de la Universidad Mariana. *Boletín informativo*, 3(1), 24-28.  
[https://web.archive.org/web/20180517112453id\\_/http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/issue/viewFile/79/93#page=66](https://web.archive.org/web/20180517112453id_/http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/issue/viewFile/79/93#page=66)

- Riascos, S. & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*, 27 (46), 141-147. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711011.pdf>
- Saavedra, D. (2020). Manual de creación de cuestionarios con Microsoft Forms. <https://ridda2.utp.ac.pa/bitstream/handle/123456789/10302/Tutorial-Forms-ridda2.pdf?sequence=3>
- Sabaduche-Rosillo, D. (2015). Herramientas virtuales orientadas a la optimización del aprendizaje participativo: Estado del arte. *Revista de ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(1), [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1703/sme\\_v6n1\\_art2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Las%20herramientas%20virtuales%20para%20el,e1%20lugar%20donde%20se%20encuentren.&text=Estas%20herramientas%20permiten%20una%20interacci%C3%B3n,personas%20en%20sus%20diversas%20actividades](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1703/sme_v6n1_art2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Las%20herramientas%20virtuales%20para%20el,e1%20lugar%20donde%20se%20encuentren.&text=Estas%20herramientas%20permiten%20una%20interacci%C3%B3n,personas%20en%20sus%20diversas%20actividades)
- Sánchez, E. & Corral, K. (2014). Uso, clasificación y funciones de las herramientas digitales [Archivo PDF]. [https://eduteka.icesi.edu.co/gp/upload/tarea\\_2.\\_uso\\_clasificacion\\_y\\_funciones\\_de\\_la\\_herramientas\\_digitales.pdf](https://eduteka.icesi.edu.co/gp/upload/tarea_2._uso_clasificacion_y_funciones_de_la_herramientas_digitales.pdf)
- Sardi, B., y Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: la perspectiva de los selectores. Documentos de trabajo No. 737. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fucema.edu.ar%2Fpublicaciones%2Fdownload%2Fdocumentos%2F737.pdf&clen=376424&chunk=true>
- Servicities. (2022). Servicios de telefonía y telecomunicaciones. <https://servicities.com/buscar-proveedor/TIC/Servicios-de-telefonía-y-telecomunicaciones>

- Sobrido-Prieto, M., & Talavera-Valverde, M. (2018). Nuevos modelos de currículum vitae en la era digital. *Index Enferm*, 27 (3), 156-160. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962018000200010](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962018000200010)
- Solares, M. (2021). La importancia del proceso de reclutamiento externo virtual dentro de una empresa del sector privado de telecomunicaciones en puestos operativos. [Sistematización de práctica profesional]. <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2021/05/43/Solares-Maria.pdf>
- Souza, R., & Silva, D. (2019). El uso de la herramienta de Google Forms como escuela de evaluación, instrumento de enseñanza en el colegio de Guerra de Brasil. *Revista Carioca de Ciencia, Tecnologia e Educacao*. Vol 4 (2). <https://recite.unicarioca.edu.br/rccte/index.php/rccte/article/view/72>
- Torres, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON (Gestión, organizaciones y negocios)*, 5(2), 4-7. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/80>
- Universia. (04 de noviembre de 2020). *Consejos para afrontar una entrevista virtual*. <https://www.universia.net/ec/actualidad/vida-universitaria/consejos-para-afrontar-una-entrevista-virtual.html>
- Uriarte, S. (2017). *Manual de entrevistas efectivas*. Publiactiva. [https://australcl/wp-content/uploads/2020/06/Manual\\_de\\_entrevistas\\_2020.pdf](https://australcl/wp-content/uploads/2020/06/Manual_de_entrevistas_2020.pdf)
- Vilar, A. (20 de diciembre de 2020). Cómo replicar el registro de usuarios de Slack con Arengu. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=GSuynoNjEQc>
- Villalba, G. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías. <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2045/EVOLUCI%C>

3%93N\_PROCESO\_RECLUTAMIENTO\_TALENTO\_HUMANO\_EMPRESAS\_ADO  
PCI%C3%93N\_NUEVAS\_TECNOLOG%C3%8DAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zoho. (12 de abril de 2016). Zoho creator tutorials: build your first app. [Archivo de video].

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=lJRgsnq-XrA>

# **Anexos**

## Anexo 1: Formulario en *Microsoft Forms*

Preguntas	Respuestas
<h1>Entrevista a puestos operativos - Microsoft Forms</h1>	
<p>1. Región del candidato</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Departamento 1</li><li><input type="radio"/> Departamento 2</li><li><input type="radio"/> Departamento 3</li></ul> <p>2. Medio por el que se enteró de la plaza</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Computrabajo</li><li><input type="radio"/> Tecoloco</li><li><input type="radio"/> Página principal</li><li><input type="radio"/> Otro</li></ul>	
<p>3. Fecha de la entrevista</p> <input data-bbox="300 1522 1339 1575" type="text" value="Especifique la fecha (dd/MM/yyyy)"/>	
<p>4. Nombre completo del candidato</p> <input data-bbox="300 1743 1339 1795" type="text" value="Escriba su respuesta"/>	

5. Teléfono

Escriba su respuesta

6. Correo electrónico

Escriba su respuesta

### Primera sección de la entrevista

Luego de haber brindado registrado los datos personales, se procede a realizar la llamada telefónica en la cual se ofrece aspectos como horario, ubicación, salario entre otros. Seguidamente, se procede a realizar las siguientes preguntas:

7. ¿Está interesado en participar en la oportunidad laboral?

Sí

No

8. Si la respuesta fue no, indicar motivo.

Escriba su respuesta

9. ¿Cuál es su grado de escolaridad actualmente?

Escriba su respuesta

10. ¿Cuál es su título académico más reciente?

Escriba su respuesta

11. ¿Posee su título (o certificado de estudios) impreso o en físico, o bien el cierre de pensum si se graduó hace menos de un año?

Sí

No

12. Si está estudiando actualmente ¿podría acomodar su horario de estudios?

Sí

No

No estudia actualmente

13. ¿Ha trabajado anteriormente para la empresa?

Sí

No

14. ¿Cuenta con algún familiar trabajando dentro de la organización?

Sí

No

15. ¿Ha participado en algún proceso de selección en la empresa?

Sí

No

16. Si indicó sí ¿hace cuánto tiempo?

Escriba su respuesta

17. ¿Tiene o ha tenido alguna demanda en su contra o usted contra alguien?

Sí

No

18. ¿Cuenta con algún arete / perforación / piercing?

Sí

No

19. Si la respuesta fue sí, indicar ubicación de tatuaje y características, significado.

Escriba su respuesta

## Guía de entrevista

En esta sección se recopilan las respuestas para completar informe de Excel para completar el expediente del candidato.

20. ¿Cuál es su estado civil?

Escriba su respuesta

21. ¿Tiene hijos?

Sí

No

22. ¿Tiene pareja que trabaje en la organización?

Sí

No

23. ¿Con quiénes reside actualmente?

Escriba su respuesta

24. ¿A qué se dedica su esposo/a o familiares?

Escriba su respuesta

25. ¿Posee deudas?

Sí

No

26. Si la respuesta fue afirmativa, preguntar a cuánto asciende o si cuenta con algún convenio de pago.

Escriba su respuesta

27. ¿Consumo bebidas alcoholicas?

Sí

No

28. ¿Fuma?

Sí

No

29. ¿Toma algún medicamento por alguna enfermedad?

- Sí
- No

30. Si la respuesta fue afirmativa, indagar en tema salud.

Escriba su respuesta

Sección 4



### Entrevista por competencias - Modelo STAR

En esta sección se evalúa el nivel de las competencias de manejo de objeción y negociación utilizando el modelo STAR:

- Situación
- Tarea
- Acciones
- Resultados

31. ¿Ha trabajado anteriormente?

- No, primer trabajo
- Ya ha laborado anteriormente

32. ¿En qué ha laborado?

Escriba su respuesta

33. Motivo de salida

Escriba su respuesta

34. Describa alguna situación cuando usted haya propuesto alguna idea o proyecto, y esta fue cuestionada por algún compañero o colega. Mencione cómo reaccionó y cuál fue el resultado.

Escriba su respuesta

35. Describa alguna situación en la que utilizó sus habilidades de negociación para lograr un objetivo. Por favor, explique el antecedente de la situación, cómo se aplicaron las habilidades y cuál fue el resultado.

Escriba su respuesta

36. Mencione un momento en el que tuvo especial éxito en hacer cambiar de opinión a alguien ¿Cuál fue el elemento clave para convencerlo?

Escriba su respuesta

37. ¿Cuáles fueron los logros más importantes alcanzados en su actual o antiguo trabajo?

Escriba su respuesta

38. ¿Cuáles son sus metas de aquí a cinco años?

Escriba su respuesta

39. ¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?

Escriba su respuesta

40. Observaciones (tono de voz durante la llamada, actitud, apertura)

Escriba su respuesta

41. Nivel de competencia detectada

- Nivel 1: no posee la competencia desarrollada
- Nivel 2: en ocasiones ha aplicado la competencia
- Nivel 3: tiene la competencia pero necesita desarrollarla más
- Nivel 4: tiene la competencia desarrollada
- Nivel 5: competencia innata

1 2 3 4 5

42. Estado del candidato

- Seleccionando
- Descartado
- No contestó llamada

Atrás

Enviar

**Anexo 2: Formato de requisición de personal**

Requisición de personal	
Fecha de solicitud: Guatemala 00 del 00 del 2021	
Departamento solicitante:	Departamento que recibe:
Nombre del solicitante	No. de requisición
Información indispensable del puesto vacante	
Nombre del puesto vacante:	
Horario laboral:	
Estado civil:	
Sexo:	
Rango de edad:	
Rango salarial:	
Fecha de contratación:	
Descriptor de funciones	
Descripción de actividades diarias:	
Descripción de actividades semanales:	
Descripción de actividades mensuales:	
Descripción de actividades trimestrales:	
Descripción de actividades semestrales:	
Descripción de actividades anuales:	
Reportes	
¿A quién le reporta?	Periodicidad:
¿Quiénes le reportan?	Periodicidad:
Tipo de vacante	
Temporal <input type="checkbox"/>	
Indefinida <input type="checkbox"/>	
Planilla <input type="checkbox"/>	
Facturado <input type="checkbox"/>	
Competencias requeridas para la vacante	
Nombre de competencia	Nivel de competencia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Puestos relacionados:	
Escolaridad requerida:	

Conocimientos específicos del puesto:

Razón de solicitud

Por reemplazo

Cubrir plaza

Por apertura de plaza

Otros: \_\_\_\_\_

**Anexo 3: Formato de entrevista telefónica**

Entrevista Telefónica	
Fecha de entrevista: Guatemala, 00 de 00 del 2021	
Puesto:	No. de plazas vacante:
Portal de contacto:	No. de entrevista:
Nombre completo del candidato:	
Numero de contacto del candidato:	
Correo de contacto del candidato:	
Edad:	
Título que ostenta:	
Dirección actual de vivienda:	
Disponibilidad para trabajar presencialmente:	
Pretensión salarial:	
Conectividad de internet residencial	
<input type="checkbox"/> SÍ    NO <input type="checkbox"/>	
Cuál: _____	
¿Ha participado en procesos de selección con nosotros?	
<input type="checkbox"/> SÍ    NO <input type="checkbox"/>	
Cuál: _____	
¿Hace cuánto tiempo?	
<input type="text"/>	

Tiene amigos/conocidos trabajando dentro de la organización?	
Tiene familiares trabajando dentro de la organización?	
Por qué escogió aplicar a esta plaza?	
Cuénteme acerca de su experiencia laboral en esta área?	
Candidato Aprobado:	Candidato Desaprobado:
Comentarios finales acerca del candidato:	
Razón:	

**Anexo 4: Formato de perfil de puesto**

Perfil de puesto													
Elaborado por:	Autorizado por:												
Información general del puesto													
Nombre del puesto:													
Código del puesto													
Departamento:													
Horario laboral:													
Jefe al que le reporta													
Puestos que le reportan													
Información general del puesto													
Edad:													
General:													
Estado civil:													
Estudios específicos													
Observaciones de estudios:													
Conocimientos específicos													
Observaciones de conocimientos:													
Experiencia laboral específica													
Observaciones de experiencia laboral:													
Competencias requeridas por el puesto													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre de la competencia</th><th>Nivel de la competencia</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.</td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td></td></tr><tr><td>3.</td><td></td></tr><tr><td>4.</td><td></td></tr><tr><td>5.</td><td></td></tr></tbody></table>		Nombre de la competencia	Nivel de la competencia	1.		2.		3.		4.		5.	
Nombre de la competencia	Nivel de la competencia												
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
Observaciones generales:													

**Anexo 5: Formato de descriptor de puesto**

Descriptor de puesto	
Nombre del puesto:	
Jefe directo:	
Supervisor a ejercer:	
Posición dentro de la Estructura Organizacional:	
Requisitos Generales	
Edad:	
Sexo:	
Estado civil:	
Formación académica:	
Años de experiencia:	
Idiomas:	
Objetivos del Puesto:	
Conocimientos obligatorios:	
Conocimientos deseables:	
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	
Diaria	
Semanal	

Mensual	
Funciones Adicionales del puesto:	

Nivel	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Identificación	1	2	3	4

Competencias	Clasificación	Nivel
	Comportamental	
	Comportamental	
	Comportamental	
	Técnica	
	Técnica	

Fotografía

**Anexo 6: Formato de solicitud de empleo**

<b>Solicitud de empleo</b>			
Fecha de solicitud: Guatemala 00 del 00 del 2021			
<b>Datos personales</b>			
Nombre completo:			
Dirección residencial			
Número de teléfono		Numero de celular:	
Correo electrónico:			
Fecha de nacimiento:			
Estado civil:			
Nacionalidad:			
Numero de DPI:		Extendido en:	
Numero de pasaporte:		Extendido en:	
NIT:			
Contacto de emergencia:	Parentesco:	Numero	
<b>Información familiar</b>			
Parentesco	Nombre completo	Edad	Ocupación y lugar de trabajo
Padre			
Madre			
Hermano/a			
Hermano/a			
Hermano/a			
Esposo/a			
Hijo/a			
Hijo/a			
Carga familiar total <input type="text"/>			
<b>Datos de educación</b>			
Nivel educativo	Titulo obtenido	Institución	Año
Primario			
Medio			
Diversificado			
Universitario			
<b>Experiencia laboral</b>			
Empresa:			
Puesto ocupado:			

Tiempo laborado:			
Sueldo:			
Funciones:			
Motivo de retiro:			
Referencias personales			
Nombre	Ocupación	Teléfono	Años de conocerlo
Referencias laborales			
Nombre	Ocupación	Lugar de trabajo	Teléfono

*Declaro que la información entregada en esta solicitud de empleo es verídica y autorizo a la empresa para verificarla y utilizarla en el proceso de selección.*



Firma del candidato

## Anexo 7: Formato de solicitud de referencias laborales

Solicitud de referencias laborales	
Fecha:	
Nombre del candidato:	
Nombre de la empresa:	
Persona que informa:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Fecha de inicio	Fecha de retiro:
Último puesto:	
Motivo de retiro:	Especifique:

Aspectos a calificar:

1. Honrado	
2. Responsable	
3. Respetuoso	
4. Iniciativa	
5. Puntual	
6. Colaborador	
7. Trabajo bajo presión	
8. Trabajo en equipo	

Observó algún área de mejora:

Cómo fue la relación con sus superiores:

Cómo fue la relación con sus compañeros:

Ha tenido llamadas de atención

Sí	No
----	----

Motivo:

Lo contrataría nuevamente:

Sí	No
----	----

Por qué:

Lo recomendaría para el puesto de:

Por qué:

Algún comentario adicional sobre el candidato:

Nombre de la persona que solicita la referencia:

Puesto:

Firma



## Anexo 8: Formato de solicitud de referencias personales

Solicitud de referencias personales
Fecha:
Nombre del candidato:
Persona que informa:
Teléfono:
Correo electrónico:
Motivo por el cual lo conoce:
Tiempo de conocerlo:
¿Cuáles son los valores que lo caracterizan?

¿Cómo es la relación con su familia?

¿Cómo es la relación con sus compañeros y/o amigos?

¿Sabe si pertenece a un grupo social (religioso, político, voluntariado)?

¿Sabe qué tipo de actividades realiza (Hobbies)?

Algún comentario adicional sobre el candidato (a):

Nombre de la persona que solicita la referencia:

Puesto:

Firma

