



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025

Cruz, M; Hernández, G; Zavala, M.

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama”

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Influencia de la gestión de recursos humanos en el
proceso de selección y contratación del personal en Best
Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciadas en la carrera de
Administración de Empresas

Autores

Mayela Sarahí Cruz Romero

Genésis Paola Hernández Ochoa

Mauren Patricia Zavala Hernández

Tutor

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Estelí 03 de diciembre 2025



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por ser nuestra guía y fortaleza en cada paso de este camino, por darnos la sabiduría, paciencia y perseverancia necesaria para culminar esta meta importante como lo es ser licenciadas en administración de empresas, porque sin su bendición nada de esto habría sido posible.

A nuestro Padres por su amor incondicional, apoyo constante y sus sacrificios. Gracias por creer en nosotros incluso cuando dudamos enseñándonos el valor del esfuerzo, siendo una inspiración para seguir adelante este logro también es de ustedes, porque todo lo que somos se lo debemos a su ejemplo y dedicación.

Por último, a nuestro tutor Marvin Diaz por su orientación, comprensión y tiempo. Gracias por compartir sus conocimientos guiándonos con sabiduría, paciencia durante el proceso de esta investigación, su acompañamiento fue fundamental para alcanzar los resultados que hoy presentamos.

Con gratitud y cariño dedicamos este trabajo a todos ustedes, quienes fueron apoyo y motivación en este recorrido académico y personal.

Agradecimiento

Agradecemos primeramente a Dios por darnos sabiduría, paciencia y la fortaleza necesaria para culminar esta etapa.

A nuestros padres por su amor incondicional, consejos y apoyo constante. Gracias por motivarnos a seguir a delante, sus sacrificios y creer en nosotros.

A nuestro tutor por su orientación, comprensión y conocimientos en cada etapa de este proceso.

Extendiendo nuestro agradecimiento a los docentes que contribuyeron a la formación académica por compartir su experiencia y sembrar en nosotros el deseo de aprender cada día más.

Finalmente, a todas las personas y a la empresa que con su colaboración hicieron posible la recolección de la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Cada aporte, palabra de aliento fueron esenciales para alcanzar esta meta.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 03 de diciembre de 2025.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son las estudiantes: **MAYELA SARAHÍ CRUZ ROMERO, GÉNESIS PAOLA HERNÁNDEZ OCHOA y MAUREN PATRICIA ZAVALA HERNÁNDEZ**; fue realizado en el II semestre de 2025, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Mtro. Marvin Alejandro Díaz Gómez

Tutor

CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

Estelí, 26 de octubre de 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Centro Universitario Regional de Estelí (UNAN-Managua / CUR-Estelí)

CARTA DE CONSENTIMIENTO

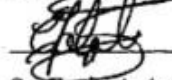
Por este medio, yo, Ervin Antonio Matute González, en mi calidad de gerente de la empresa Best Brand Pacas Estelí, autorizo la realización del estudio de investigación titulado Influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025 que será desarrollado por los estudiantes Mayela Sarahí Cruz Romero con número de carné 21511456, Génesis Paola Hernández Ochoa con número de carné 21509069 y Mauren Patricia Zavala Hernández con número de carné 21513381, pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

Dicha investigación tiene fines exclusivamente académicos y constituye un requisito para optar al título profesional correspondiente. En este sentido, declaro que la información interna proporcionada es veraz y autorizo expresamente la revelación de información relacionada con las operaciones y datos pertinentes de la empresa Best Brand Pacas Estelí, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos y científicos dentro del marco del estudio.

Asimismo, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua / CUR-Estelí) respecto al manejo, interpretación y publicación de los resultados del trabajo de investigación.

Sin más que agregar, suscribo la presente en la ciudad de Estelí, a los veintiséis días del mes de octubre del año dos mil veinticinco

Atentamente,



Sr. Ervin Antonio Matute González

Gerente

Empresa Best Brand Pacas

Teléfono: 87173200

Correo electrónico: bestbranestelinuevo@gmail.com

Resumen

La presente investigación aborda un desafío relacionado con la influencia de la gestión de recursos humanos en Best Brand Pacas Estelí, específicamente dentro del proceso de selección y contratación del personal, este estudio tiene como objetivo general determinar la influencia de esta gestión en dichos procesos revelando la importancia de contar con una planificación para ejecutar estas actividades antes de captar la atención de nuevos candidatos. La gestión de recursos humanos es parte esencial de las organizaciones hoy en día por que gracias a esta se llevan a cabo las relaciones laborales fomentando la capacitación, el talento y compromiso lo cual garantiza el éxito a largo plazo si esta se sabe desempeñar bien dentro del papel que le corresponde, además de ser la encargada de impulsar un ambiente laboral adecuado, promoviendo la capacitación, sin embargo, el análisis de esta gestión de RR.HH. En Best Brand revela que los procesos son ejecutados de forma operativa sin contar con una planificación estratégica solida que le aporte la información necesaria a la hora de reclutar. La falta de organización puede generar dificultades en el cumplimiento de las metas establecidas, así como la ejecución de ciertas actividades. A pesar de ello la empresa cuenta con aspectos positivos dentro de su gestión, como la disposición para mejorar y la capacidad de adaptación ante los retos que pueden presentarse. Estos elementos le permiten mantenerse en funcionamiento, también hacen que la organización se distinga de otras en donde se puede mostrar que con una buena gestión y planificación se pueden obtener resultados. Este estudio de enfoque mixto pretende resaltar la importancia de contar con una estructura clara y definida antes de iniciar el proceso de reclutamiento porque esto permite aprovechar el talento humano disponible facilitando la toma de decisiones más adecuada para la empresa.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, selección, contratación, planificación, estrategias, organización.

Abstract

This research addresses a challenge related to the influence of human resource management at Best Brand Pacas Esteli, specifically within the personnel selection and hiring process. The general objective of this study is to determine the influence of this management on these processes, revealing the importance of having a plan in place to execute these activities before attracting the attention of new candidates. Human resource management is an essential part of organizations today because it facilitates labor relations, fostering training, talent, and commitment, which guarantees long-term success if it performs its role effectively. Furthermore, it is responsible for promoting a suitable work environment and providing training. However, the analysis of HR management at Best Brand reveals that the processes are executed operationally without a solid strategic plan to provide the necessary information for recruitment. This lack of organization can lead to difficulties in achieving established goals and in carrying out certain activities. Despite this, the company has positive aspects in its management, such as a willingness to improve and the ability to adapt to challenges. These elements allow it to remain operational and also distinguish the organization from others, demonstrating that good management and planning can yield results. This mixed-methods study aims to highlight the importance of having a clear and defined structure before beginning the recruitment process, as this allows for leveraging available human talent and facilitating more appropriate decision-making for the company.

Keywords: Human resources management, selection, hiring, planning, strategies, organization.

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes.....	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1 Caracterización del problema	5
3.2 Preguntas problemas	6
4. Justificación	8
5. Objetivos	10
5.1 Objetivo General.....	10
5.2 Objetivos Específicos	10
6. Fundamentación teórica	11
6.1. Empresa	11
6.1.1 Importancia de empresa.....	11
6.1.2 Best Brand Pacas Estelí	11
6.2 Gestión de recursos humanos	12
6.2.1 Definición.....	12
6.2.2 Objetivos	13
6.2.3 Funciones.....	15
6.2.4 Proceso de gestión de los RRHH.....	16
6.2.5 Perfil del encargo de RRHH.....	17
6.2.6 Importancia.....	18
6.3 Elementos de la gestión de recursos humanos.....	18
6.3.1 Reclutamiento de personal	18
6.3.2 Selección del personal	22
6.3.3 Contratación	26
6.3.4 Planificación y organización del proceso de selección del personal	28

6.4	Factores que inciden en la selección y contratación del personal.	30
6.4.1	Factores Internos	31
6.4.2	Factores Externos	31
6.5	Estrategias.....	32
6.5.1	Tipos de estrategias	33
6.5.2	Estrategias para la mejora de RRHH.....	33
6.5.3	Importancia de las estrategias.....	36
7.	Supuesto de investigación.....	38
8.	Matriz de Categorías	39
9.	Diseño metodológico	43
9.1	Tipo de investigación.....	43
9.2	Área de estudio	44
9.3	Población y muestra / Sujetos participantes	45
9.4	Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	46
9.4.1	Entrevista.....	46
9.4.2	Encuesta.....	47
9.4.3	Observación.....	47
9.5	Etapas de la investigación.....	48
9.5.1	Etapa I. investigación documental.....	48
9.5.2	Etapa II. Elaboración de Instrumentos	48
9.5.3	Etapa III. Trabajo de Campo	49
9.5.4	Etapa IV. Elaboración de Informe Final.....	49
10.	Análisis y discusión de resultados	51
10.1	Elementos de la gestión de recursos humanos que forman parte de la planificación y organización del proceso de selección del personal.	53
10.1.1	Políticas y procedimientos internos de selección de personal	53
10.1.2	Planificación de vacantes y perfiles requeridos.....	55
10.1.3	Herramientas y técnicas utilizadas para la selección.....	55

10.1.4	Roles y responsabilidades del personal de recursos humanos en el proceso.....	56
10.1.5	Cronogramas y fases del proceso de selección.....	57
10.2	Factores que inciden en el proceso de selección y contratación a través de la visión de los colaboradores de la empresa.....	58
10.2.1	Opinión de los colaboradores sobre la transparencia del proceso de selección	58
10.2.2	Percepción sobre la eficacia de las técnicas de selección utilizadas	63
10.2.3	Factores que facilitan o dificultan la contratación.....	65
10.2.4	Satisfacción de los colaboradores con el proceso de inducción y contratación.....	68
10.2.5	Experiencias previas que puedan influir en la percepción de los empleados sobre la selección	69
10.3	Estrategias enfocadas en la mejora de la gestión de recursos humanos en los procesos de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas.	71
10.3.1	Análisis PESTEL.....	71
10.3.2	Análisis FODA	73
10.3.3	Estrategias que Best Brand puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA presentado. ..	74
11.	Conclusiones	77
12.	Recomendaciones	78
13.	Referencias bibliográficas.....	79
14.	Anexos	83

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de categorías y subcategorías.....	39
Tabla 2. Análisis PESTEL.....	71
Tabla 3. FODA	73

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de Best Brand Pacas	45
Figura 2. Antigüedad de los trabajadores.....	59
Figura 3. Calificación de la organización respecto al proceso de selección.....	60
Figura 4. Equidad empleada en el proceso de selección	62
Figura 5. Cumplimiento del perfil requerido.....	64
Figura 6. Participación activa del equipo de trabajo	65
Figura 7. Tiempo de contratación	66
Figura 8. Escucha asertiva del personal	69

1. Introducción

La gestión de recursos humanos constituye un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial caracterizado por la competencia constante y los cambios acelerados, una adecuada administración del talento humano se convierte en un elemento estratégico que impacta directamente en la productividad, innovación y el desarrollo organizacional.

La presente investigación se desarrolló en la empresa Best Brand pacas Estelí, la cual tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal establecida en el área de RR.HH, el estudio busca analizar los factores que intervienen en dicho proceso; desde su planificación hasta su ejecución todo esto desde el punto de vista positivo permitiendo incidir y asesorar de manera adecuada la creación de nuevas estrategias para la optimización del proceso.

En el I capítulo se podrá conocer las diversas investigaciones que anteceden al presente estudio demostrando las evidencias existentes de las distintas investigaciones relacionadas con esta problemática. Por consiguiente, en el II capítulo se hace énfasis en el planteamiento del problema donde se dan a conocer la causas y consecuencias del estudio, así como las preguntas problemas.

En el III capítulo se conocerá la justificación en donde se expone el por qué y para que de esta investigación. Además, en el IV capítulo se presentan los objetivos de dicha investigación, los cuales orientan el rumbo de este estudio y delimitan su alcance, a través de esto se podrá comprender con mayor claridad la dirección del tema, así como los resultados que se esperan alcanzar.

El V capítulo se desarrollará un análisis teórico amplio sobre la problemática abordada en donde se detalla el perfil de la empresa seguida de la exposición teórica en donde se busca contextualizar la teoría dentro del tema expuesto. En el VI capítulo se empieza con el supuesto de investigación que se pretende alcanzar y en el VII se encontrara la matriz de categorías y subcategorías con sus respectivas variables.

En el VIII se presenta el diseño metodológico que orienta el desarrollo de la investigación, estableciendo los métodos fundamentales y el procedimiento mediante el cual se obtendrán los resultados es decir técnicas de recolección de datos, tipo, enfoque y alcance de la investigación.

En el último capítulo de la investigación se detallarán los resultados obtenidos basados en la recolección de la información brindados por la empresa, lo cual hará que se valide el supuesto del estudio.

2. Antecedentes

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación en donde se ha consultado la biblioteca “Urania Zelaya” del centro universitario regional, (CUR-ESTELI) y el repositorio en línea del CNU en el cual se encontraron una serie de trabajos investigativos identificando los siguientes:

La primera tesis a nivel internacional se titula influencia de la gestión de recursos humanos internacionales en la competitividad empresarial de una multinacional del rubro textil, Lima-Perú, está realizada por Silvana Jakeline, en el cual se planteó como objetivo general determinar de qué manera influye la gestión de recursos humanos internacionales en la competitividad empresarial de una multinacional del rubro textil, la investigación está basada en los principios éticos y legales establecidos contando con los recursos necesarios para llegar a la conclusión de que la gestión de recursos influye significativamente en todos los procesos de selección, capacitación y desarrollo de manera positiva en una multinacional respaldado por diferentes datos estadísticos en dicho estudio. (Granados Retiz, 2024)

La segunda tesis encontrada a nivel regional se titula Sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa peletería Mitchell, ubicada en el municipio del San Salvador, elaborada por Kelvin Campos, Gregorz Martínez y Mauricio Morales, su objetivo general es presentar un modelo de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en donde lograron encontrar ciertas deficiencias obteniendo como resultado que el departamento de recursos humanos es deficiente debido a que no cuentan con el personal apto para desempeñar las funciones de reclutamiento provocando que se incorporen colaboradores no idóneos para los puestos de trabajo. (Campos Rodriguez, Martinez Sigaran, & Morales Vasquez, 2022)

La tercera tesis a nivel nacional se titula Gestión del Talento Humano: Proceso de reclutamiento y selección del personal, este estudio fue elaborado por Daniela Álvarez. Hazel Briones y Olivia Alfaro su objetivo general es analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal logrando con ello un desempeño eficiente en el manejo del talento humano en las organizaciones. Esto se basa específicamente en el área de recursos humanos para la mejora de las diferentes técnicas a la hora de reclutar personal nuevo, como resultado obtuvieron que la empresa

debe conocer la necesidad específica para contratar a un colaborador y que este sea el candidato idóneo para cumplir con las obligaciones que se le asignen. (Alvarez Obando, Briones Meza, & Alfaro Cardoza, 2019)

La cuarta tesis a nivel local se titula Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la tabacalera Fernández de Nicaragua S.A (TAFETANIC), Estelí este estudio fue realizado por Silvia Dormuz, Ingrid Herrera, Roger Moreno, el objetivo general de esta investigación es analizar el desarrollo de las funciones del proceso administrativo para la selección y contratación del personal que labora en el área de producción de dicha empresa como resultado demostraron que existe una carencia y una necesidad de un sistema bien establecido para el proceso de selección y contratación. Actualmente la empresa está teniendo dificultades internas provocadas por la inestabilidad, alta rotación de personal y el cumplimiento de tareas. (Dormuz Castilblanco, Herrera Peralta, & Moreno Arauz, 2023)

Estos antecedentes permiten demostrar la existencia de tesis enfocadas en la gestión de recursos humanos teniendo como referente diversos factores que influyen en los diferentes procesos. En esta investigación se pretende determinar la eficiencia que existe en los diferentes procesos de selección y contratación del personal.

3. Planteamiento del Problema

En este apartado se presenta el planteamiento del problema describiendo la situación actual en Best Brand Pacas en donde se identifica la necesidad de este estudio para ofrecer mejoras que contribuyan a la organización relacionado con la gestión de recursos humanos.

3.1 Caracterización del problema

La gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones. A medida que las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y dinámico la adecuada administración de RRHH se convierte en un desafío complejo que abarca desde la contratación y la capacitación del personal hasta la implementación de estrategias.

Para América latina la gestión de recursos humanos ha sido considerada como un soporte administrativo, pero en la actualidad las grandes empresas y medianas, emplean herramientas y prácticas de administración de recursos humanos similar a las empresas más desarrolladas, pero raramente se utilizan debido a que carecen en algunos casos de líderes con ciertas habilidades y no cuentan con estrategias para gestionarlo. (Quintano Huaman, 2022)

A nivel regional la planificación en la gestión del talento humano se ha convertido en una norma de cumplimiento obligatorio para cualquier empresa, este proceso debe alinearse con todas las áreas propias de la organización y apoyarse en los objetivos. (Alonzo & Flores, 2023)

En nuestro país la administración de esta área se postula como un objetivo básico para contribuir al éxito de la empresa o corporación, utilizando la estrategia corporativa para impulsar el uso óptimo del talento, los resultados financieros y los valores organizacionales cuando no se hace uso correctamente del talento humano se producen desperdicios de recursos de todo tipo. (Espinoza & Palma, 2020)

En Best Brand Pacas, uno de los principales problemas es la limitación en la gestión de recursos humanos, debido a que el encargado de esta área no toma en cuenta los criterios claros y estructurados para seleccionar a los candidatos. Esto puede derivar en la contratación de personas que no poseen las habilidades, experiencia o la actitud adecuada para el puesto, lo que afecta a la productividad y el rendimiento del equipo.

Además, la empresa enfrenta dificultades en la integración y retención del talento, esto se debe a la falta de reconocimientos, oportunidades limitadas para crecer profesionalmente dentro de la organización lo cual genera una desmotivación y en algunos casos renuncias tempranas, esta problemática produce insatisfacción laboral lo cual hace que el interés por el trabajo disminuya.

Una gestión de recursos humanos poco efectiva puede tener una serie de razones que afectan a la empresa como a los empleados dentro de estas se incluyen la falta de capacitación del personal de RRHH, una comunicación interna inadecuada, así como la planificación estratégica la cual hace referencia a la alineación de los objetivos organizacionales en donde se mantiene un enfoque específico en ese ámbito debido a que si no existe un orden y propósito en los diferentes procesos esto puede traer resultados negativos.

Como efecto de esto la empresa tendría que enfrentar diferentes conflictos laborales como la desmotivación de los empleados para cumplir sus tareas, también la alta rotación del personal y la pérdida del talento humano todo esto por no tener una eficiente gestión de los recursos humanos en los procesos de reclutamiento del personal.

Para la optimización de este proceso es crucial analizar las diferentes prácticas que se están ejecutando en el área de RRHH para proponer estrategias que ayuden a reclutar los mejores talentos en donde este proceso sea eficiente y este alineado de acuerdo a los objetivos de la empresa.

3.2 Preguntas problemas

Pregunta General

¿Cuál es la influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025?

Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son los elementos de la gestión de recursos humanos utilizados por Best Brand pacas para el reclutamiento del personal?
2. ¿Como se planifica y organiza el proceso de selección del personal en la empresa?
3. ¿Cuáles son los factores que inciden en el proceso de selección y contratación a través de la visión de los colaboradores de la empresa?

4. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para la mejora de la gestión de recursos humanos en los procesos de selección y contratación del personal?

4. Justificación

La gestión de recursos humanos es un pilar fundamental para las empresas esta permite atraer, desarrollar y retener talento, lo que impacta directamente en el éxito organizacional, en este sentido los procesos de selección y contratación cobran gran relevancia, debido a que su efectividad determina la calidad del equipo humano dentro de la empresa. Estos retos exigen un enfoque integral, que no solo optimice el reclutamiento, sino que también fomente la innovación continua en estos procesos para que se contribuya a mejorar su gestión de RRHH.

En el contexto de Best Brand Pacas enfrentarse a la necesidad de contar con equipos de trabajo altamente calificados se ha vuelto critica para mantener su competitividad en un mercado cada vez más exigente sin embargo la escasez de talento humano especializado, debido a los constantes cambios en las demandas laborales y las nuevas expectativas de los empleados hace que se presenten desafíos en esta gestión lo cual genera que se afecte su capacidad para atraer y retener talento lo que provoca la urgencia de analizar y optimizar las practicas utilizadas en esta gestión con el objetivo de asegurar la incorporación de los perfiles adecuados, garantizando un equipo de trabajo alineado con sus objetivos y necesidades.

La presente investigación es viable y relevante debido a que se cuenta con los recursos económicos, humanos y fuentes de información confiables lo cual permite la realización de este trabajo.

El estudio beneficia al departamento de recursos humanos de Best Brand Pacas, Estelí porque al identificar aspectos de mejora en los procesos de reclutamiento del personal esto permitirá al encargado implementar estrategias más efectivas para optimizar esta gestión. De manera que los colaboradores disfrutarán de un ambiente laboral positivo, con mayores oportunidades de crecimiento y estabilidad lo cual impulsa el desarrollo social dentro de la empresa.

La investigación presenta una utilidad metodológica relevante, debido a que puede ser utilizada como referencia para futuros estudios que apliquen metodologías afines. Esto facilitara la realización de análisis comparativos, la observación de variaciones en periodos determinados y la evaluación de las estrategias implementadas en el proceso de gestión de recursos humanos.

En este aspecto se impulsa el desarrollo personal y profesional a mejorar habilidades esenciales en la gestión de recursos humanos particularmente en la selección y contratación, además de favorecer a estudios nacionales sobre esta temática. Su implementación en una organización real permite integrar conceptos teóricos con situaciones prácticas perfeccionando la preparación para afrontar desafíos reales.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos de la gestión de recursos humanos que forman parte de la planificación y organización del proceso de selección del personal.
- Describir los factores que inciden en el proceso de selección y contratación a través de la visión de los colaboradores de la empresa.
- Proponer estrategias enfocadas en la mejora de la gestión de recursos humanos en los procesos de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas.

6. Fundamentación teórica

A continuación, se expone la fundamentación conceptual que respalda el enfoque teórico desarrollado en esta investigación.

6.1. Empresa

Antón Pérez (2011) define que “es una organización dedicada a actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (pág. 9). La función común de toda empresa es la realización de una actividad productiva o transformadora mediante la cual, a partir de unos recursos, se obtienen productos o servicios para cumplir sus objetivos. Toda organización se encarga de coordinar diversos factores.

En otras palabras, basándose en la definición anterior una empresa es una entidad orientada a generar ganancias mediante actividades comerciales, industriales o de servicios. Su propósito principal es desarrollar procesos productivos que transformen recursos en bienes o servicios; para ello se debe coordinar adecuadamente diferentes elementos. Así, se podrá cumplir con sus objetivos.

“La empresa es una organización formada por un grupo coordinado de recursos humanos, materiales, inmateriales y financieros dedicada a realizar actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios que cubren una necesidad a cambio de la obtención de un beneficio” (Anton Perez & Garaijo de Miguel, 2024, pág. 90).

6.1.1 Importancia de empresa

Las empresas cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico y social del país en donde operan, debido a que generan empleo, impulsan el crecimiento económico, fomentan la innovación promoviendo la sostenibilidad ambiental mejorando la calidad de vida de las personas; por esta razón son esenciales debido a que gracias a ellas se logran satisfacer necesidades, gustos y preferencias. (CNN, 2023)

6.1.2 Best Brand Pacas Estelí

Es una empresa de prestigio a nivel nacional ocupando el puesto del almacén más grande en Latinoamérica, dedicada a la comercialización de prendas de ropas, zapatos de segunda mano y también diferentes artículos de cocina, hogar, decoración de jardines, entre otros. Esta organización

también va de la mano con muchos nicaragüenses, debido a que parte de la población ha decidido emprender con Best Brand y no solo se dedica a la venta de diversos artículos, sino que también colabora con eventos de Nicaragua siendo en este momento uno de los patrocinadores oficiales de Nicaragua Diseña; así mismo siendo uno de los patrocinadores de Reina de Nicaragua 2024 y a su vez, premia a la ganadora actual.

Además, cuenta con alrededor de 19 años de experiencia en la venta de ropa de segunda mano importada de los estados unidos. Esta empresa se enfoca en la sostenibilidad y accesibilidad, ofreciendo ropa y productos de alta calidad a precios cómodos, ayudando a la reducción de los residuos textiles. Asimismo, busca empoderar a las comunidades locales mediante la creación de empleos y el apoyo a iniciativas sociales, promoviendo la reutilización de ropa haciendo que la vida sostenible sea accesible para más personas.

Su misión es proporcionar a los consumidores ropa y productos de segunda mano a precios accesibles contribuyendo a la reducción de residuos textiles, dentro de sus valores fundamentales esta la calidad, puntualidad, pasión, orientación al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad social y empresarial por último su visión es convertirse en el proveedor más grande y confiable de bienes de segunda mano conocido por su compromiso de calidad y sostenibilidad.

Esta organización abrió sus puertas en la ciudad de Estelí hace 7 años desde entonces ha logrado posicionarse en el mercado siendo un referente para las personas que emprenden, con la variedad de artículos que ofrece, caracterizado por sus precios accesibles y la calidad que distingue a Best Brand.

6.2 Gestión de recursos humanos

La gestión empresarial requiere organización, planificación y liderazgo efectivo uno de sus pilares claves es el talento humano. Las personas impulsan resultados y la cultura interna, por eso comprende la gestión de recursos humanos es esencial.

6.2.1 Definición

Szleifer (2024) afirma que “La gestión de recursos humanos es la organización, coordinación y administración del personal dentro de una empresa con el propósito de alcanzar la misión, visión y objetivos de esta”, es decir que esto implica utilizar las funciones de la administración para cumplir

con los objetivos estratégicos de esta forma se busca optimizar el rendimiento del equipo para alcanzar el éxito organizacional.

Es el proceso donde se administra el capital humano con el objetivo de aprovechar las competencias del personal y así alcanzar la competitividad empresarial. En otras palabras, se trata de la gestión del recurso humano dentro de las compañías el que se caracteriza por poseer particularidades como: la creatividad, proactividad, sentimientos y valores. (Arciniegas Ortiz, 2018, pág. 20)

La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella. (Moreno, 2012)

▪ **Evolución de la gestión de recursos humanos**

Según Herrero & Pelleo (2018) la evolución histórica de la función de recursos humanos puede analizarse desde diferentes perspectivas: ya sea en su dimensión profesional y científica en calidad de apoyo a la gestión, o en términos de conflicto económico, político entre la gerencia y empleados. Este análisis histórico demuestra la creciente importancia de los empleados, quienes han pasado de ser un mero medio de producción durante la era industrial a principios del siglo XXI, en un elemento central en la denominada era del conocimiento.

El análisis histórico expresado anteriormente refleja el cambio de rol de los profesionales de RRHH en las empresas. Esta función ha evolucionado desde una primera etapa en la que estaba centrada en las rutinas transaccionales hasta llegar a la etapa actual, enfocada en actividades transformacionales más complejas. Cuando se habla de actividades transaccionales se hace referencia a tareas burocráticas rutinarias mientras que las actividades transformacionales corresponden a aquellas que añaden valor al producto o servicio final que ofrece la organización.

Por lo tanto, las actividades transformacionales aumentan la importancia estratégica y la visibilidad de la función de gestión de recursos humanos en la empresa. (pág. 21)

6.2.2 Objetivos

Para Peña citando a Chiavenato (2015), dice que las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo tanto, es fundamental que las empresas sean más conscientes del valor de

sus trabajadores, brindándoles la atención adecuada, porque solo podrán crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar su rendimiento para alcanzar éxito.

Los objetivos de la gestión de recursos humanos son múltiples, estos deben contribuir a la eficacia de la empresa, a continuación, se presentan algunos:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus metas.
- ✓ Proporcionar competitividad a la empresa.
- ✓ Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- ✓ Desarrollar la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar e impulsar el cambio.
- ✓ Construir a la mejor empresa y el mejor equipo utilizando diferentes estrategias.

Por otra parte, Aguilera (2023) afirma que los objetivos de la gestión del talento humano giran en torno a la creación de una fuerza de trabajo capaz que pueda llevar a la empresa al éxito. En términos generales los objetivos son los siguientes:

- ✓ Atracción y contratación del talento adecuado.
- ✓ Desarrollo de habilidades y capacidades.
- ✓ Retención y compromiso del talento.
- ✓ Aumento del rendimiento organizacional.

La gestión del talento humano enfrenta hoy un reto cada vez más complejo puesto que su función no se limita únicamente al cumplimiento de normativas o a atender compromisos asumidos con los empleados. Además, su papel es crucial para poner en marcha estrategias empresariales ampliadas, donde los colaboradores no solo reciben beneficios, sino que también se convierten en protagonistas clave del logro de los objetivos organizacionales. Ellos son quienes hacen posible que la empresa responda de forma efectiva a las expectativas de otros actores relevantes, lo que convierte a la gestión del talento en un componente decisivo para el éxito corporativo.

6.2.3 Funciones

Moreno (2012) dice que entre las principales tareas y funciones que debe llevar a cargo esta gestión destacan las siguientes:

Descripción y análisis de puestos de trabajo: es una de las principales tareas que debe ejecutar este departamento, por ello, es fundamental que antes de contratar al personal se tenga clara la información referente a cada puesto de trabajo considerando que al momento de realizar la selección se deben tomar en cuenta estas características.

Evaluación del desempeño: consiste en una valoración cualitativa como cuantitativa de la aportación que cada trabajador hace a la empresa, así como el grado de eficacia a la hora de llevar a cabo sus funciones y tareas.

Gestión de competencia: es descubrir cuales son aquellas competencias que llevan a cabo a una persona a un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

Planes de carrera: hace referencia al análisis de las diferentes trayectorias profesionales dentro de una organización y los requisitos para evolucionar a través de dicha trayectoria.

Formación: es una herramienta comúnmente utilizada en las organizaciones, que consiste en la adquisición o renovación de conocimientos y habilidades de los empleados para una mejora continua del rendimiento de los mismos.

Bienes sociales: hacen referencia a una serie de prestaciones que el empresario pone a disposición de sus empleados con el fin de mejorar la calidad de vida.

Comunicación interna: esta es una de las funciones más esenciales de RRHH puesto que deben esforzarse por mejorar dicha comunicación, de modo que sus empleados se sientan escuchados e integrados en la empresa. De esta forma, se mantendrá un alto compromiso por parte de los trabajadores y los resultados se harán notar. (págs. 13,14)

Para Ramos (2015) la función de esta gestión es posiblemente la más transversal de todas las funciones de la empresa, es decir, influye en todas las áreas en la consecución de sus objetivos y en última instancia, contribuyendo a la creación de valor a través de los resultados de la empresa.

Sin embargo, en muchas empresas esto no sucede y la relevancia de la función de recursos humanos resulta difícil de medir. Esto se debe principalmente a que la participación es muy limitada o en el mejor de los casos poco valorada. La génesis de esta disfunción suele estar ligada a una falta de credibilidad. Si bien es cierto que, en ocasiones el área debe centrarse en situaciones difíciles generadas por otros, también le corresponde sostener puntos de vistas distintos. (pág. 42)

En resumen, la función de recursos humanos tiene que dotarse de los niveles de credibilidad más elevados dentro y fuera de la empresa para ocupar la posición que realmente merece.

6.2.4 Proceso de gestión de los RRHH

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran a su capital humano como recurso más valioso. Por esta razón es fundamental que la función de recursos humanos en la organización este orientada a garantizar que la empresa disponga del personal idóneo para desempeñar sus funciones con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor, además, con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales propuestos. Para alcanzar esta meta, es indispensable que el departamento de RRHH esté pendiente tanto de los trabajadores como de las necesidades de la empresa. (Herrero Blasco & Perello Marin, 2018, pág. 15)

Herrero & Perello (2018) afirma que esta fase consta de 2 sub etapas: la primera de análisis de puesto, es la que determina de manera detallada en qué consiste el trabajo a desarrollar, así como también el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En esta subetapa se identifican las obligaciones, responsabilidades de cada puesto, las características de formación, cualificación y personalidad requerida de quienes lo ocuparán. La información obtenida en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones y las especificaciones del puesto.

La segunda es la planificación de las necesidades de recursos humanos. Durante esta fase del proceso, se elaboran e implementan determinados planes y programas con el objetivo de cuantificar el número de empleados necesarios, con la cualificación adecuada, en los puestos correspondientes y en el momento oportuno, de manera que las cosas se logren de un modo eficaz económicamente en las empresas. Todo ello siempre integrado dentro de la estrategia general de la empresa. (pág. 17)

6.2.5 Perfil del encargo de RRHH

Moreno (2012) asegura que el director de recursos humanos gestionará el personal de la empresa, por lo tanto, deberá ser una persona profesionalmente competente y cualificada para el cargo que ocupa, considerando que la efectividad con la que lleve a cabo su gestión se reflejará positiva o negativamente en los resultados de la organización. Para conseguir estos objetivos es necesario que el directivo de recursos humanos cuente con las competencias necesarias.

No es lo mismo contar con un personal competente, motivado, y que rinda al máximo, que tener un personal insatisfecho, desmotivado afectando negativamente a la empresa es por eso que la persona encargada de este puesto debe contar con cualidades y competencias.

Preparación en la gestión de empresas: deberá tener conocimiento en cuanto a los objetivos que se persiguen y cómo conseguirlos, también deberá tener una preparación en cuanto a sistemas de gestión estratégica.

Capacidad analítica: consiste en dar soluciones prácticas a los problemas del día a día que surjan en la empresa por lo que deberá estar preparado para el diagnóstico y la elaboración de propuestas que den solución a los problemas que se vayan planteado.

Liderazgo competente: debe tener la capacidad de liderar sobre aquellas acciones que le correspondan orientado el desempeño de otros, y asíéndoles asumir su responsabilidad.

Debe poseer elevados principios de honestidad profesional y prestar especial atención al bienestar de todos los empleados de la organización.

Continuo aprendizaje: de modo que mejore su desempeño constantemente y se adapte a los cambios tanto de la organización como del entorno.

Trabajo en equipo: debe impulsar el personal de la organización hacia la participación activa fortaleciendo la identidad del grupo y el compromiso.

Orientación hacia al cliente interno: el directivo de RRHH debe ser capaz de prever, reconocer y satisfacer las necesidades del personal de la empresa.

Es por ello que las empresas necesitan de un responsable capacitado para que ejecute diferentes tareas y que los resultados sean positivos encaminados a lograr los objetivos que se han planteado. (págs. 16, 17)

6.2.6 Importancia

Para Flores (2014) la importancia de esta gestión radica en que “es el enlace entre las estrategias de dirección y las necesidades del personal porque cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y su gente, el área de RRHH expresa el punto de vista de los trabajadores” (pág. 9) la cual debe tener sus estrategias bien definidas para lograr su propósito.

La importancia de la gestión del talento humano radica en la optimización de recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como en la competitividad que puede generar el factor humano y en la manera en que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional todo lo cual redundará en mayor productividad, eficacia, eficiencia y calidad. (Arciniegas Ortiz, 2018, pág. 2)

6.3 Elementos de la gestión de recursos humanos

La gestión del talento humano es un pilar clave en la operatividad y sostenibilidad de cualquier organización, esta labor implica una serie de procesos estratégicos orientados a identificar, potenciar y retener al personal idóneo, asegurando así el cumplimiento efectivo de los objetivos corporativos.

Rodríguez (2004) “afirma que la gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa”, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto, adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Esta definición resume la gestión de RRHH para conocer sus elementos el entorno organizativo, el puesto de trabajo y la persona ocupante del puesto de trabajo estos deben considerarse como elementos integrados y absolutamente interdependientes.

6.3.1 Reclutamiento de personal

Moreno (2012) dice que es un proceso de búsqueda y captación de un determinado grupo de personas que se interesen por la oferta y que posean una serie de características y capacidades adecuadas para satisfacer las necesidades del personal previstas por la organización.

Dentro de reclutamiento de candidatos hay dos acciones distintas localizar y atraer, en primer lugar se debe localizar donde se encuentran los candidatos que mejor se ajustan al perfil solicitado y en segundo lugar estimularlos para que deseen incorporarse a la empresa y formen parte del proceso

de selección, por esta razón al igual que muchas otras funciones del departamento de recursos humanos de una empresa cada reclutamiento es a medida del proceso de selección las fuentes y los medios serán diferentes dependiendo lo que se pretende buscar. (pág. 106)

Moreno (2012) asegura que otro aspecto que se debe tener en cuenta es el número de candidatos que se deben reclutar, un numero excesivamente pequeño restringirá mucho la posibilidad de elección y es más fácil cometer errores mientras que una cantidad grande hará que el costo del proceso se dispare y también el tiempo invertido será mayor.

Existen 2 tipo de reclutamiento:

- ✓ Reclutamiento Pasivo
- ✓ Reclutamiento Activo

Fuentes de reclutamiento:

- ✓ Reclutamiento Interno
- ✓ Reclutamiento Externo

Con el paso del tiempo el reclutamiento ha tomado importancia y complejidad llegando a constituir un factor fundamental en el éxito de la selección del personal y por tanto en la competitividad de la empresa. (págs. 107,109)

Puchol (2003) define “El reclutamiento como el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que en principio cumplan con las necesidades específicas del puesto ofertado”, en otras palabras, este proceso busca generar interés de personas capacitadas para que así mismo soliciten los diferentes puestos vacantes, siendo esto extremadamente importante cuando una organización necesita contratar.

El proceso de reclutamiento no solo trae implicaciones como publicar que se tiene una vacante disponible en la organización al momento de tener candidatos se realizan una preselección en la cual se busca descartar a quienes no cumplan los requerimientos que el puesto amerita. (pág. 72)

▪ **Proceso de reclutamiento**

Para Arciniegas (2018) el proceso de reclutamiento está definido de acuerdo a su planeación de recursos humanos: solicitud de necesidades de personal y peticiones no previstas (perfil psicográfico), reclutamiento fuentes internas y externas, personas reclutadas.

Perfil psicográfico: la organización busca describir las funciones y labores del puesto de trabajo a cubrir con el objetivo de establecer los requisitos que debe reunir el futuro trabajador, así como algunos factores relevantes de esto pueden ser edad, formación general y específica, experiencia general laboral, aptitudes, destrezas particulares, exigencia físicas etc.

Búsqueda de candidatos: en esta parte la empresa busca adquirir candidatos que se encuentren de acorde al perfil psicográfico establecido a pesar de que no se busque un número elevado de vacantes, la organización suele realizar la preselección de una cantidad mayor de candidatos.

De aquí se deriva la planeación de la fuerza de trabajo (de personal o del empleo), donde se establecen las vacantes a ser cubiertas y se decide si se abre la convocatoria a candidatos internos o externos, es un plan completo que incluye desde el personal de mantenimiento hasta el de la alta gerencia.

El procedimiento culmina cuando los candidatos manifiestan su disposición de involucrarse en el proceso selectivo mediante la solicitud de un empleo.

Fuente interna es un proceso de invitación para que los postulantes interesados soliciten la vacante disponible en la empresa, aquí se busca informar a los candidatos los requerimientos para el puesto laboral y además las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización a sus empleados.

El mecanismo para reclutar fuentes internas puede ser mediante un sistema de registro, a través de una cartelera interna, por medio de una publicación, una propuesta directa personal, mediante la reincorporación de despedidos, cuando se crea una vacante se deben definir el alcance de la función, las posibilidades de ser cubierta por medio de la promoción interna.

Fuentes externas: el proceso de búsqueda de personal se hace al exterior de la organización y va dirigido al público en general, la forma de ejecutar la convocatoria difiere de acuerdo con la posición que se busca cubrir. Existen diversas posibilidades en fuentes externas tales como las bolsas de trabajo, agencias de empleo, universidades, medios publicitarios y demás.

Los sistemas de recursos humanos cuentan con bases de datos externas en donde se almacena la información de aquellas personas que se han postulado a otros puestos de la organización y no han accedido a ellos, esto puede tener en cuenta futuras búsquedas. (págs. 37, 41)

▪ **Ventajas e inconvenientes del reclutamiento**

Herrero & Pelleo (2018) plantean una serie de ventajas e inconvenientes que se detallan a continuación:

El candidato ya posee conocimientos sobre la organización y esta sobre él.

Por ello se reduce el margen de error y el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez

Los empleados se sienten más seguros y comprometidos a largo plazo de la organización.

La promoción interna aumenta la motivación.

Desarrolla un cierto grado de competencia interna afán de superación.

Atrae a gente con nuevas ideas, puntos de vistas distintas.

Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas.

Inconvenientes

Dificultad de encontrar en la propia organización a la persona con el perfil requerido.

Puede generar luchas internas y conflictos, falta de cooperación entre las personas.

Se evita que las personas con otros puntos de vistas e ideas se incorporen a la organización.

La duración del reclutamiento externo suele ser alta sin variar por el puesto a aplicar

▪ **Importancia**

Un buen reclutamiento no es solo esencial si no que puede marcar una verdadera diferencia en el éxito y crecimiento de una empresa de hecho encontrar a los candidatos correctos para garantizar el personal adecuado va mucho más allá que completar las vacantes la importancia de esta se traduce directamente a una mejora de la productividad, rentabilidad y competitividad al reclutar talento valioso puede garantizar que la selección del personal responda a las necesidades de la empresa en la actualidad. (Terzakyan, 2024)

Según Salinas (2023) El reclutamiento de personal es una parte fundamental para el éxito de cualquier empresa encontrar talento perfecto para satisfacer las necesidades y metas organizacionales puede marcar la diferencia entre el éxito y fracaso en un mercado altamente competitivo.

Para garantizar una contratación de efectiva es crucial entender la importancia de este proceso y como puede influir en el crecimiento y desarrollo de la empresa, cuando se hace lo correcto se garantiza un buen ajuste tanto en términos de habilidades y experiencias como de valores y cultura organizacional.

Es importante invertir tiempo y recursos en desarrollar estos procesos para asegurar que el reclutamiento sea perfecto y ajuste el talento adecuado para el puesto y la necesidad empresarial.

6.3.2 Selección del personal

La selección de personal es una de las funciones más importantes de la gestión de RRHH, tiene como objetivo fundamental proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria el cual está compuesto por diversos aspectos.

Según Rodríguez (2004) “Seleccionar es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquel que se juzgue más adecuado para desempeñarlo eficazmente”, (pág. 74) la selección consiste en escoger entre diversos candidatos a la persona que se considere más apta para cumplir de manera eficiente con las responsabilidades del puesto.

Para Moreno (2012) tradicionalmente la selección de personal ha hecho referencia a la aplicación de pruebas o exámenes a los candidatos para posteriormente contratar. Actualmente esta es concebida como un proceso amplio que conlleva al desarrollo de una serie de etapas o fases en cada una de las cuales se realizan diversas actuaciones con unos objetivos o finalidades determinadas.

En conclusión, se trata de un proceso cuya finalidad es encontrar y elegir a la persona más adecuada para cubrir un puesto determinado teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y el trabajador. Desde esta postura el proceso de selección debe considerarse un conjunto amplio de variables en el que además del conocimiento y aptitudes de los candidatos se tenga en cuenta otra serie de indicadores. (págs. 101,102)

▪ Objetivos

Para Herrero & Pelleo (2018) El proceso de selección conlleva siempre un esfuerzo y una inversión tanto en tiempo como en otros recursos, cualquier error cometido en este proceso tiene consecuencias que además de ser desagradables para todos los afectados se traducen finalmente en un

perjuicio para la organización. Las empresas han de seleccionar e integrar un número suficiente de personas cualificadas con el fin de satisfacer sus necesidades.

Pero para que estos resultados sean efectivamente los esperados se debe considerar la selección como un proceso continuo, estructurado y fundamentado en unos criterios científicos respetando las peculiaridades de cada selección particular permitan establecer un sistema común aceptado y aplicado por la empresa. Con este planteamiento se puede afirmar que este proceso busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Limitar al máximo el margen de error mediante la aplicación de un procedimiento adecuado.
- Especificar los requisitos y las cualidades necesarias para poder desempeñar unas determinadas tareas.
- Medir y valorar las cualidades, características y rasgos de la personalidad que se necesita.
- Eliminar aquellas personas que no poseen esa serie de cualidades y requisitos necesarios en un nivel adecuado para ocupar el puesto de que se trate.
- Incorporar a la empresa candidatos validos que contribuyan a la mejora continua del potencial humano existente.

Podemos considerar la selección como una fase crítica dentro de la política de personas de la organización y como punto clave de cara al desarrollo profesional posterior tratamos pues de localizar a la persona más apta en el momento oportuno por eso la selección debe ser flexible y adaptable tanto a las necesidades de la empresa como a la situación a la que se encuentre el mercado laboral. (págs. 111, 112)

▪ **Proceso de selección**

Moreno (2012) plantea que una vez finalizado el reclutamiento se continua con el debido proceso de selección dando lugar a la aplicación de diversas pruebas de evaluación que permitan analizar con más profundidad los perfiles profesionales de cada sujeto y determinar si son aptos para desempeñar correctamente el puesto de trabajo vacante.

Aplicadas las técnicas selectivas se pasará a la realización de la entrevista la cual debe ayudar a concretar aún más si los candidatos seleccionados son adecuados para el puesto. Una vez finalizada la preselección debe comenzar la aplicación de pruebas o exámenes estas dependen del tipo de puesto que se va a cubrir los conocimientos que se necesitan para ello etc.

Se persiguen dos objetivos fundamentales aquí el primero es analizar las cualidades y el valor de cada candidato en relación al puesto que se quiere cubrir por lo que es esencial la recogida de información en torno a dichas cualidades, esta información permitirá discriminar los candidatos validos o no válidos, así como la persona más adecuada para desempeñar con éxito determinado puesto de trabajo e integrarse satisfactoriamente a la empresa.

El segundo transmitir información al candidato relacionada con el puesto de trabajo y la empresa con la finalidad de generar en el candidato expectativas realistas en torno al puesto y a la organización esto se lleva a cabo para que el candidato decida si le interesa o no el puesto de trabajo.

Para determinar si el candidato resulta adecuado para cubrir un puesto vacante es necesario comprobar si este reúne las características y requisitos necesarios para desempeñarlo, comparando el perfil del puesto con el del candidato aquí juega un papel fundamental el análisis y descripción de puestos de trabajo. (págs. 125, 126)

Esta persigue diversos objetivos en este proceso el primero es recoger información, el segundo es informar y por último motivar, aplicarla es de gran utilidad para la empresa debido a que le permitirá tener una idea más clara sobre el candidato a elegir. (Moreno, 2012)

Hay que tener en cuenta que los empleados seleccionados inadecuadamente no tienen por qué ser malos trabajadores, operarios, etc. Si no que en aquella empresa y en aquel contexto no se adaptan a las exigencias del puesto. A veces si la empresa no está dispuesta a ofrecer un nivel de recompensas a la medida de las funciones del puesto y de acuerdo con las retribuciones del mercado, la persona no califica y por eso es importante tener un proceso de selección bien definido. (Rubio Sanchez, 2016)

▪ Fases de selección

Según Moreno (2012) se cuenta con las siguientes fases:

- Reclutamiento
- Preselección
- Aplicación de pruebas o exámenes.
- Informe final
- Toma de decisiones

- Incorporación
- Periodo de prueba
- Integración
- Control del proceso

La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos con más solera, y sin duda una de las profesionalizadas. Este alto grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano al temor del riesgo, seleccionar una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variadas, por esta razón, Rodríguez (2004) plantea diez fases que son fundamentales en este proceso:

- ✓ Identificación de necesidades
- ✓ Definición del puesto de trabajo
- ✓ Determinación del perfil de factores de desempeño eficaz
- ✓ Evaluación del puesto de trabajo
- ✓ Diseño del proceso de selección
- ✓ Captación de las personas adecuadas
- ✓ Evaluación de las personas
- ✓ Toma de la decisión
- ✓ Comunicación a la persona seleccionada
- ✓ Introducción a la compañía
- **Control del proceso de selección**

Se lleva a cabo de forma paralela a la ejecución del mismo; este control supone un análisis de los resultados obtenidos. El control que se realiza tras finalizar el periodo de prueba representa un análisis y balance final del grado de eficacia del proceso de selección. Por lo tanto, habrá que comprobar si existe una correlación entre lo previsto, resultados y los rendimientos que se obtienen en caso de que no exista tal correlación, será preciso cuestionar las técnicas de análisis que se han utilizado, ya que no han alcanzado el valor predictivo que se esperaba.

Esto puede ser por diversas causas no haber elegido las técnicas correctas o las suficientes, no haberlas aplicado adecuadamente, fallos al haberlas interpretado incorrectamente o carecer de rigor o valor productivo. (Moreno, 2012, pág. 158)

- **Ventajas de tener un control en el proceso de selección**

Según Arciniegas (2018) Las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto para predecir el desempeño en un puesto de trabajo.

Un apropiado sistema de evaluación se verá reflejado en la organización.

Las pruebas permiten identificar aquellas habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer.

Por último, tener un control de este proceso permite tener un objetivo claro.

- **Importancia**

“La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y que aporte valor a la empresa, cerca del 90% de los fallos en la contratación del personal se producen al no realizar un proceso de selección y definir correctamente las competencias y técnicas que se buscan en los candidatos”, (Ramirez, 2020)

6.3.3 Contratación

Esta se refiere al proceso mediante el cual dos o más personas manifiestan su voluntad de crear una relación jurídica con el fin de generar derechos y obligaciones recíprocos. una vez establecida dicha voluntad, se da lugar al contrato por ello, es necesario analizar lo que dicen algunos autores.

- **Concepto**

La contratación del personal comprende la última fase del proceso de reclutamiento y selección, corresponde a la formalización de la entrada del candidato como nuevo trabajador. Por consiguiente, esta es la etapa en la que se debe gestionar toda la documentación legal que el candidato debe firmar. (Calvo, 2024)

Por lo cual la contratación se define como el proceso a través del cual la empresa y candidato formalizan la relación laboral bajo un marco legal, aplicando las políticas organizacionales para firmar el contrato.

Para Rubio (2016) En esta fase final se recoge toda la información que se dispone y se contrasta con lo que realmente se quiere en la empresa. Una vez valorados y analizados todos los elementos, se selecciona y se decide cual es el candidato más adecuado para cubrir el puesto de trabajo. Con los resultados obtenidos de cada factor considerado, la empresa toma la decisión que más le conviene.

Hay que tener en cuenta que, llegando a la fase de contratación, el proceso de selección no termina hasta que el candidato se haya incorporado por completo a la empresa, facilitando su integración y brindándole la información necesaria sobre las características del puesto y de la organización donde ahora forma parte. (Rubio Sanchez, 2016)

▪ Tipos

Para Arciniegas (2018) En América, hay bastante similitud en cuanto a las leyes de contratación, las cuales están reglamentadas por los regímenes laborales de cada país. En estos regímenes, los contratos de trabajo pueden ser escritos o verbales y para que sean válidos, no requieren de forma especial salvo disposición expresa. Estos se definen como el documento oficial mediante el cual una persona natural se compromete con otra persona ya sea natural o jurídica, a realizar una actividad, tanto física o intelectual a cambio de una remuneración o pago denominado salario.

Según Arciniegas (2018) existen 2 tipos de contratación:

Por su forma: contrato verbal el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo al menos acerca de los siguientes puntos. Contrato escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados destinándose uno para cada uno de ellos.

Por su duración: termino indefinido, fijo o duración determinada, por obra o labor contratada, esto va a depender de la empresa cada uno cumple una función específica.

▪ Fases del proceso de contratación

Según Tejedo (2013) todo proceso de contratación da lugar a una serie de operaciones administrativas que se deben conocer y consta de las siguientes fases:

Elección de tipo de contrato más adecuado: se debe elegir la modalidad de contratación que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa y que proporcione los mayores beneficios en términos de incentivos y bonificaciones.

Redacción del contrato: para la mayoría de los contratos existe un modelo oficial por lo que se complementará y añadirá en su caso las cláusulas adicionales que se hayan pactado con el trabajador.

Entrega de la copia básica del contrato: esta ha de contener los principales datos del contrato y del trabajador salvo aquellos que afecten su intimidad personal el plazo para la entrega es de 10 días naturales.

Registro de archivo y documentación: generada a lo largo de todo el proceso de contratación en el expediente personal.

Además de estas fases, existen otros aspectos a considerar dentro de este proceso, los cuales se aplican en situaciones específicas. Entre estas se incluyen: la comunicación de prórroga, comunicación de conversión, pactos de horas complementarias, comunicación de llamamiento a la actividad de trabajadores fijos discontinuos. (pág. 58)

▪ **Importancia**

“La importancia de este proceso es que permite funcionar a nivel empresarial bajo una regla única de entendimiento e interpretación extensiva a todos los empleados o personajes que en un momento dado requieren trabajar” (Dormuz Castilblanco, Herrera Peralta, & Moreno Arauz, 2023, pág. 55)

La relevancia de este proceso, es que permite funcionar a nivel empresarial bajo una regla única de entendimiento e interpretación, extensiva a todos los empleados o personajes que en un momento dado requieren trabajar en una contratación. El proceso concebido así hará de las contrataciones una actividad más fluida, transparente, alineada, y exenta de errores de comunicación, participación y decisión. (Dormuz Castilblanco, Herrera Peralta, & Moreno Arauz, 2023) citando a Briseño 2020.

6.3.4 Planificación y organización del proceso de selección del personal

Según Noguera Meza & Nuñez (2013) la planificación estratégica de recursos humanos se refiere a la forma como la función de administración de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. (pág. 25)

La planificación y organización de recursos humanos consiste en disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos necesarios “, (Noguera, Meza, & Juana, 2013).

Dentro de un contexto planificado, en la medida en que los sistemas de información facilitan las decisiones, la organización mejora tanto su eficacia como su eficiencia. Es por ello que existen principios básicos para la planificación, según los cuales esta no debe basarse la intuición ni en la casualidad. Por lo tanto, no se puede dejar al azar. Además, debe iniciarse en los niveles más altos de la empresa para que se pueda llevar a cabo una planificación adecuada, es necesario que previamente existan objetivos claramente definidos, lo que permite desarrollar un proceso sistemático y organizado (Rubio Sanchez, 2016, pág. 157)

Por otra parte, Rubio (2016) asegura que la empresa para enfrentarse a nuevos escenarios, se requiere de estrategias en la que la planificación funcione como una herramienta capaz de demostrar hasta qué punto se están utilizando con eficacia el personal disponible, si la plantilla actual es la adecuada, y si la relación entre las competencias requeridas y las existentes es coherente y oportuna. Todo esto es fundamental para mantener a lo largo del tiempo la competitividad de la organización.

La planificación de recursos humanos es un proceso que proporciona a la empresa la cantidad y la calidad de recursos humanos necesarios, asignándolos al puesto adecuado en el momento preciso y siempre con las competencias requeridas para la consecución de los objetivos.

Para poder llevar a cabo la planificación en esta gestión es necesario que la empresa haya definido previamente y de forma clara sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y que la gestión de recursos humanos este integrada en la gestión global de empresa y forme parte esencial para la consecución de los objetivos. (Moreno, 2012)

▪ **Objetivos**

Moreno (2012) plantea algunos objetivos que se deben de tener en cuenta a la hora de planificar y organizar este proceso son:

Eficacia: es incrementar el rendimiento a nivel de toda organización; por esta razón, el personal que forma parte de la empresa debe poseer competencias específicas, adaptadas al puesto de trabajo que desempeñe.

Comportamiento organizativo: Desarrollar planes de carrera individualizados lo que representa un importante instrumento de motivación para los empleados de este modo rendirán al máximo.

Integración: lograr que todos los sectores de la empresa trabajen para la consecución de objetivos comunes. (pág. 53)

6.4 Factores que inciden en la selección y contratación del personal.

Para Rubio (2016) se definen como aquellos factores que afectan a la organización y al recurso humano algunas no dependen de la entidad y otros si es por ello que deben habituarse acomodándose a ellas creando estrategias que les permitan superar las barreras mejorando el impacto causado.

Existen algunos factores que pueden incidir en este proceso de la selección y contratación dentro y fuera de la gestión de recursos humanos los cuales serán tratados en el siguiente punto.

▪ Factores generales a considerar antes del proceso de selección

Sánchez (2016) dice antes de abordar estos diferentes procesos se relacionan los principales elementos que condicionan el buen desempeño de la persona elegida para un determinado puesto cabe destacar los siguientes factores generales:

- La posibilidad de encontrar a la persona adecuada dentro de la propia empresa.
- La situación del mercado laboral y los niveles retributivos que el mercado tiene asignado para cada puesto.
- El comportamiento y tendencias de las empresas de la competencia referidas a estos procesos.
- El análisis y descripción del contenido del puesto a de constituir la base para establecer los requisitos y marcar el sentido de la selección.
- La cultura organizativa de la empresa tiene una incidencia clave en la adaptación y funcionamiento de la persona seleccionada.
- Es importante analizar éxitos o fracasos de los procesos anteriores.
- El propio entorno del puesto y sus relaciones jerárquicas funcionales.

Es por esta razón, que considerar diversos factores antes de ejecutar estos procesos permitirá establecer nuevas metas a cumplir para seleccionar y contratar al personal más idóneo y alineado con los objetivos planteados por la empresa y enfocado verdaderamente en lo que necesita. (pág. 218)

6.4.1 Factores Internos

“El reclutamiento y selección de personal es un proceso fundamental para cualquier empresa, ya que de él depende la elección de los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes. Sin embargo, este proceso no está exento de influencias” según Arriaga (2024) existen diversos factores, pero algunos de ellos son los siguientes:

- Impacto en la percepción de la cultura organizacional.
- Política interna de reclutamiento.
- Relevancia en la diversidad del talento.
- Impacto en la integración laboral.

6.4.2 Factores Externos

En la gestión de recursos humanos los factores externos no son la excepción por eso es esencial mencionarlos (Arriga, 2024) :

Oferta y demanda laboral esto se refiere a los puestos vacantes y a los candidatos disponibles; esto implica que, si hay una demanda alta y pocos candidatos calificados, la situación se vuelve más complicado.

Tasa de desempleo hace referencia al porcentaje de personas que están desempleadas y en busca de trabajo; esto puede tener un impacto significativo.

Relación con la negociación salarial esto implica que, la tasa de desempleo es baja, los candidatos tienen mayor capacidad para exigir salarios altos, lo que puede influir en este proceso.

Para Arciniegas (2018) asegura que existen otros factores que pueden influir en este proceso:

- Leyes
- Sindicatos de trabajadores
- Condiciones económicas
- Condiciones sociales y culturales

Estos factores tienen la capacidad de influir en los diferentes procesos de selección y contratación por eso se debe contar con una buena estrategia para enfrentarlos y reclutar a los mejores candidatos que cumplan con las expectativas que a la empresa más le convenga. (pág. 56)

6.5 Estrategias

Según Redacción CNN (2023) las estrategias son acciones meditadas que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Formularlas e implementarlas constituye una de las funciones más importantes, puesto que determinan el éxito o fracaso de la empresa. Cuando se utilizan eficazmente, hacen que la organización se vuelva más competitiva, estas pueden variar según las necesidades, los objetivos o las metas propuestas.

Para Dormus Castilblanco (2023) citando a Chiavenato 2017 dice que la estrategia es básicamente un poderoso y amplio curso de acción que la empresa selecciona a partir de la premisa de que una posición futura le ofrecerá mayores ganancias y ventajas respecto a su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia es reflexión y acción, es decir, pensar y actuar, no simplemente pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia representa una elección compleja que involucra a toda la organización y que por una parte consiste en tomar las decisiones fundamentadas en esa elección. (pág. 56)

Hoy utilizamos el término de estrategia en un sentido mucho más amplio, ya que abarca el conjunto de objetivos, fines o metas, así como las políticas organizacionales. Por esta razón, es necesario establecer una fórmula común que facilite abordar este tema desde una perspectiva empresarial. Ninguna estrategia garantiza el éxito y al igual que la mayoría de los temas complejos, presenta limitaciones prácticas. Algunos autores objetan que una predicción del futuro es imposible ya que es impredecible y está lleno de obstáculos. (Dormuz Castilblanco, Herrera Peralta, & Moreno Arauz, 2023)

La estrategia como soporte para la toma de decisiones ya que es un patrón o motivo que da coherencia a las decisiones de un individuo o una organización, al mismo tiempo que permite superar las limitaciones cognitivas que caracterizan este proceso. (Rubio Sanchez, 2016)

El establecimiento de una estrategia en las empresas pasa por diferentes fases o etapas, Sin embargo, al igual que ocurre con su definición, no existe una única forma de abordar el proceso de elaboración ya que este dependerá del tipo de empresa, su proyecto, el tamaño y los objetivos. Todos estos factores influyen al momento de formular una estrategia. Es fundamental conocer en profundidad el entorno y su posible evolución, es decir, la validez de la estrategia dependerá de su capacidad de reacción y adaptabilidad a las nuevas circunstancias del mercado. (Rubio Sanchez, 2016)

6.5.1 Tipos de estrategias

Ronda (2021) plantea que existen diversos tipos de estrategias según el objetivo que tiene cada organización:

- ✓ **Estrategia corporativa:** involucra aquellas decisiones que alcanzaran toda la empresa.
- ✓ **Estrategia competitiva:** se refiere a aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia.
- ✓ **Estrategia funcional:** es la que permite clasificar cada unidad de negocio de forma específica, con el objetivo de brindar un soporte operativo a cada área de la empresa.

Según Arciniegas (2018) “son principios que una empresa diseña para lograr una meta determinada en un tiempo establecido” (pág. 39), por eso plantea 2 estrategias que tienen diferentes enfoques:

Outplacement: es una actividad que nació en norte américa y se enfoca en el asesoramiento de la presentación del curriculum vitae y también, en el entrenamiento basado en técnicas relacionadas con la entrevista, con el fin de minimizar las repercusiones de tipo psicológico que la pérdida de empleo puede abarcar para cada persona particularmente.

Downsizing: se creó en la década de los setenta tiene como propósito que las organizaciones generen una mayor producción con un nivel de recursos menor reduciendo el tamaño de las mismas para así, tener una exigencia mayor.

6.5.2 Estrategias para la mejora de RRHH

El papel de recursos humanos es clave a la hora de conseguir el éxito de las compañías. Sus funciones tienen el fin de captar el talento necesario de generar el mejor ambiente de trabajo, así como aumentar la productividad global de la empresa.

Para Sáenz (2023) se plantea 8 estrategias que mejoran la productividad de RRHH:

- a. Digitaliza tu departamento de recursos humanos.
- b. Automatiza las tareas rutinarias.
- c. Optimiza el reclutamiento y la selección del personal.
- d. Rodéate de un equipo de alto rendimiento.

- e. Implementa programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados.
- f. Integra a tu departamento en la organización y establece una comunicación efectiva.
- g. Establece metas y objetivos claros.
- h. Evalúa y haz seguimiento.

Para Moreno (2012) plantea, que previo a la elaboración de estrategias se deberán formular los objetivos estratégicos de RRHH, los cuales se establecen en el marco del proyecto empresarial. Estos deben alinearse con las políticas de la organización, lo que contribuirá a alcanzar la meta final.

Antes de hablar de estrategias se deben tomar en cuenta los objetivos estratégicos de RRHH se diferencian en dos grados:

Global o general: se eligen de forma consensuada por los directivos de los diferentes departamentos de la empresa. Su formulación es más abstracta que la de los objetivos específicos. Por otro lado, el objetivo específico u operativo es definido por responsable de recursos humanos en colaboración con las personas que conforman el departamento, y se caracteriza por ser más concretos que los objetivos globales.

Una vez formulado lo anterior, plantea que existen diversas estrategias a utilizar en esta gestión, para lo cual se realiza una agrupación de las mismas en diferentes bloques, las cuales son:

Estrategias de afectación.

Relacionadas al reclutamiento: tienen relación con los tipos de reclutamiento en donde se toma en consideración el nivel interno, que se refiere a la selección del personal dentro de la organización, y el externo que abarca un campo abierto al entorno ajeno a la empresa.

Estrategias de contrataciones fijas o eventuales: hace referencia a la movilidad de contratación que la empresa elige según las necesidades del personal disponible. Una adecuada gestión de estas estrategias permite determinar la necesidad del personal en relación con el mercado externo.

Estrategias de desafectación: son aquellas estrategias dirigidas a la reducción de la plantilla de la organización debido a determinadas circunstancias que requieren disminuir el número de horas de trabajo o que conducen directamente a la eliminación de puestos laborales.

Estrategias de recompensación y retribución: aquí se toma en cuenta el liderazgo.

Estrategias de formación: Basada en la búsqueda de personal con conocimientos específicos.

Estrategias de valoración: comprende los comportamientos y su grado de integración y participación.

- **Elementos clave para una estrategia de RRHH**

González (2024) afirma que se puede rastrear a través de varias fases distintas reflejando cambios en el panorama empresarial y el papel de recursos humanos dentro de ellas.

Adquisición y reclutamiento del talento constituyen elementos fundamentales a tener en cuenta al momento de formular una estrategia de recursos humanos. Cuando este proceso este bien definido, no solo ayuda a cubrir vacantes, sino que también garantiza la elección de los candidatos adecuados y alineados a los objetivos de la empresa.

Marca empleadora desarrollar una narrativa convincente sobre la misión y valores de la empresa puede atraer los que resuenen con esos ideales.

Presencia en redes sociales esto hace que el mensaje llegue a más personas y estes tengan una visión de la empresa.

Programas de referencias a empleados fomentar que los trabajadores actuales refieren candidatos que pueden llevar a contrataciones de alta calidad puesto que es probable que recomienden personas que encajen con la empresa (Gonzalez Gutierrez, 2024)

- **Desafíos de una estrategia de RRHH**

Según González (2024) Desarrollar una estrategia de recursos humanos efectiva es crucial para alinear los recursos humanos con los objetivos generales. Sin embargo, las organizaciones a menudo enfrentan varios desafíos que pueden obstaculizar la implementación exitosa de sus estrategias, por lo que comprender estos obstáculos resulta esencial para superarlos.

Falta de alineación con los objetivos empresariales uno de los desafíos más significativos es asegurar la alineación con los objetivos más amplios, los RRHH pueden operar en silos enfocándose en sus procesos internos sin vincularlos claramente con su contribución a los objetivos de la organización.

Resistencia al cambio los empleados, así como la dirección, pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas prácticas o tecnologías de recursos humano, debido al temor de que estas interrumpen sus rutinas o afecten la seguridad laboral.

Datos y análisis insuficientes a la toma decisiones basadas en datos es esencial para una estrategia efectiva; sin embargo, muchas organizaciones enfrentan dificultades para recopilar, analizar y utilizar adecuadamente la información de recursos humanos. Sin estos datos, no es posible tomar decisiones informadas.

Recursos limitados a muchas organizaciones operan con una plantilla reducida, lo que dificulta la implementación de estrategias integrales. Las empresas más pequeñas en particular, pueden carecer de los recursos necesarios para acceder a tecnología avanzada. Esta carencia, a su vez, puede obstaculizar el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que satisfaga las necesidades de la organización. (Gonzalez Gutierrez, 2024)

6.5.3 Importancia de las estrategias.

Una estrategia bien formulada determina una dirección clara, establece prioridades y contribuye a que la empresa se diferencie de sus competidores. Además, facilita la toma de decisiones informadas y oportunas, optimizando una mejor utilización de los recursos también favoreciendo a la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. (Garcia, 2023)

Todas las organizaciones necesitan una estrategia clara y productiva; es fundamental comprender que se desea lograr, y en la medida de lo posible, anticiparse a los acontecimientos. Una estrategia proporciona dirección a la empresa, alinea a los grupos y personas en la consecución de los objetivos. Como resultado, se incrementan las posibilidades de alcanzar la visión empresarial. (Garcia, 2023)

González (2024) afirma que, en su esencia, las estrategias de recursos humanos son fundamentales para asegurar que las personas adecuadas estén en los roles correctos, equipadas con las habilidades y la motivación necesaria para impulsar la organización hacia adelante. Esto implica comprender tanto las necesidades actuales como las futuras del negocio, así como el entorno externo en el que opera. Al alinear estos factores, se garantiza que las empresas fortalezcan su ventaja competitiva, fomentando un entorno organizacional en algo positivo.

Una estrategia empresarial es más que un simple plan de negocio, especialmente cuando está orientada hacia los recursos humanos. Representa una respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, cómo a las fortalezas y debilidades internas de la organización. Por ello, su formulación resulta esencial, ya que no está reservada únicamente para grandes empresas, sino que son una guía que permite alcanzar los objetivos establecidos. (Ortega, 2022)

7. Supuesto de investigación

Una adecuada gestión de recursos humanos optimiza directamente a la eficiencia del proceso de selección y la efectividad en la contratación del personal en Best Brand Pacas, Estelí.

8. Matriz de Categorías

Tabla 1. Matriz de categorías y subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Cuáles son los elementos de la gestión de recursos humanos utilizados por Best Brand Pacas para el reclutamiento del personal?	Identificar los <u>elementos de la gestión de recursos humanos</u> que forman parte de la planificación y organización del proceso de selección del personal.	Gestión de recursos humanos	La gestión de recursos humanos se refiere al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa <u>con el fin de aprovechar, desarrollar y mantener, el equipo humano que trabaja en ella.</u>	Elementos de la Gestión de RRHH Reclutamiento: proceso por el cual se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que en principio cumplan con las necesidades específicas del puesto ofertado.	Aplicación de estos elementos. Análisis de las necesidades del personal. Selección de Canales de reclutamiento. Efectividad de RRHH en este proceso.	Primaria Encargado de RRHH	Entrevista
¿Cómo se planifica y organiza el	Objetivo 1	Selección del personal	Es identificar entre varios aspirantes un puesto de trabajo a aquel que se juzgue	Planificación y del organización del proceso.	Definición de objetivos	Primaria Encargado de RRHH	Entrevista Observación

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
proceso de <u>selección del personal</u> en la empresa?			más adecuado para desempeñarlo eficazmente utilizando un conjunto amplio de variables en el que además del conocimiento y aptitudes de los candidatos se tenga en cuenta otra serie de indicadores.	Consiste en estructurar de manera anticipada y organizada las etapas del proceso de selección con el fin de alinear las competencias requeridas al talento que desea incorporar en la empresa	Roles y responsabilidades. Establecimiento de criterios de selección. Disponibilidad de recursos. Existencia de una planificación estratégica de recursos humanos formal.		
¿Cuáles son los <u>factores que inciden</u> en el proceso de selección y <u>contratación a través de la visión de los</u>	Analizar los factores que inciden en el proceso de selección y contratación a través de la visión de los	Factores Internos y Externos	Son elementos del entorno que tienen la capacidad de influir positiva o negativamente en los diferentes procesos de selección y contratación por ello se debe contar con estrategias bien	Percepción de los colaboradores	Comunicación interna. Satisfacción del personal. Transparencia y equidad dentro del proceso. Políticas internas	Primaria Colaboradores	Encuesta Observación

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
<u>colaboradores</u> de la empresa?	colaboradores de la empresa.		definidas y responsables capacitados que las ejecute.				
		Contratación	Proceso mediante el cual dos o más personas manifiestan su voluntad de crear una relación jurídica con el fin de generar derechos y obligaciones recíprocos	Ejecución y formalización del Proceso de contratación.	Claridad del proceso. Tiempo de la contratación.	Primaria Encargado de RRHH	Entrevista.
¿Qué <u>estrategias</u> utiliza la empresa para la mejora de la gestión de recursos humanos en	Proponer estrategias enfocadas en la mejora de la gestión de recursos humanos en los procesos	Estrategias de RRHH	Son un conjunto de acciones planificadas que permiten el área de RRHH alinear sus prácticas con los objetivos organizacionales a través del diseño e	Propuesta de estrategia de RRHH <u>Tipos de estrategias</u> Estrategia corporativa: involucra aquellas decisiones que alcanzarán toda la empresa. Estrategia competitiva	Estrategias sugeridas según la capacidad del área de RRHH. Canales de selección recomendados.	Primaria Encargado de RRHH.	Entrevista. Observación

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección de la Información
los procesos de selección y contratación del personal?	de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas		implementación de políticas y decisiones que afectan directamente la gestión del talento humano.	Se refiere a aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia. Estrategia funcional Es la que se clasifica a cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.	Estrategias basadas en la alineación con los objetivos.		

9. Diseño metodológico

En este apartado se detalla la naturaleza de la investigación, así como el enfoque metodológico adoptado, además se definen los sujetos participantes del estudio y el tipo de muestreo empleado, en el cual se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Finalmente se abordan las etapas investigativas que resultan fundamentales a lo largo de todo el proceso.

9.1 Tipo de investigación

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) dicen que el método mixto es un conjunto de procesos sistemáticos empíricos y críticos en la investigación debido a que implica la recolección de datos cuantitativos, así como cualitativos en donde integra e interpreta de manera conjunta toda la información recabada logrando un mayor entendimiento del fenómeno en estudio. (pág. 534)

Esta investigación pertenece al enfoque mixto por que se combinan datos cualitativos con cuantitativos en donde se busca comprender como se desarrolla la gestión de recursos humanos y de qué forma influye específicamente en el proceso de selección y contratación del personal dentro de la empresa. No se trata únicamente de medir cuántas personas son contratadas o cuánto tiempo toma este proceso, sino de entender el comportamiento humano, las decisiones, percepciones, experiencias y dinámicas que intervienen en dicho proceso, pero a su vez se presentaran resultados estadísticos para una mejor interpretación de datos.

La investigación de tipo descriptiva se entiende como la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, así como la composición o los procesos de los fenómenos. Esta se basa en conclusiones predominantes, en la manera en que una persona se comporta o actúa en el presente trabajando sobre realidades de hecho. Su característica fundamental es la de ofrecer una interpretación precisa de dichas realidades. (Monroy Mejia & Nava Sanchezllanes, 2018, pág. 103)

Este estudio pertenece a este tipo debido a que se orienta a observar e interpretar el proceso de selección y contratación del personal, en relación con la gestión del área de recursos humanos. Su objetivo es describir con precisión cómo se llevan a cabo ciertas prácticas actuales, identificando sus componentes y dinámicas internas. La intención de este trabajo no es modificar la realidad, sino comprenderla, con el fin de proponer mejoras. Para ello, se reconoce cómo se gestionan estos en el entorno laboral y se ofrece una interpretación clara y fundamentada basada en hechos concretos.

El alcance de tipo transversal según Padilla (Padilla, 2021) lo define como un diseño observacional no experimental, que permite recopilar y analizar variables específicas en un solo periodo de tiempo. Este enfoque es útil para describir y analizar fenómenos tal como ocurren en un momento determinado.

En este caso el alcance para esta investigación es de tipo transversal, ya que se centra en el tema de estudio en Best Brand Pacas durante el año 2025. Esto permite recolectar datos en un momento único, con el objetivo de describir y comprender cómo se desarrolla este proceso en la empresa. Al enfocarse en un periodo específico se facilita una visión clara y puntual de la información que se desea obtener.

9.2 Área de estudio

El área de estudio hace referencia al campo específico en el que se desarrolla la investigación, lo que permite explorar a fondo un tema determinado. Se trata del espacio profesional o académico donde se analiza un aspecto en particular. En este contexto, se desarrolla el trabajo investigativo y genera comprensión especializada.

➤ **Área de conocimiento:** áreas de ciencias económicas y administrativas UNAN Managua, CUR- ESTELI, (2025).

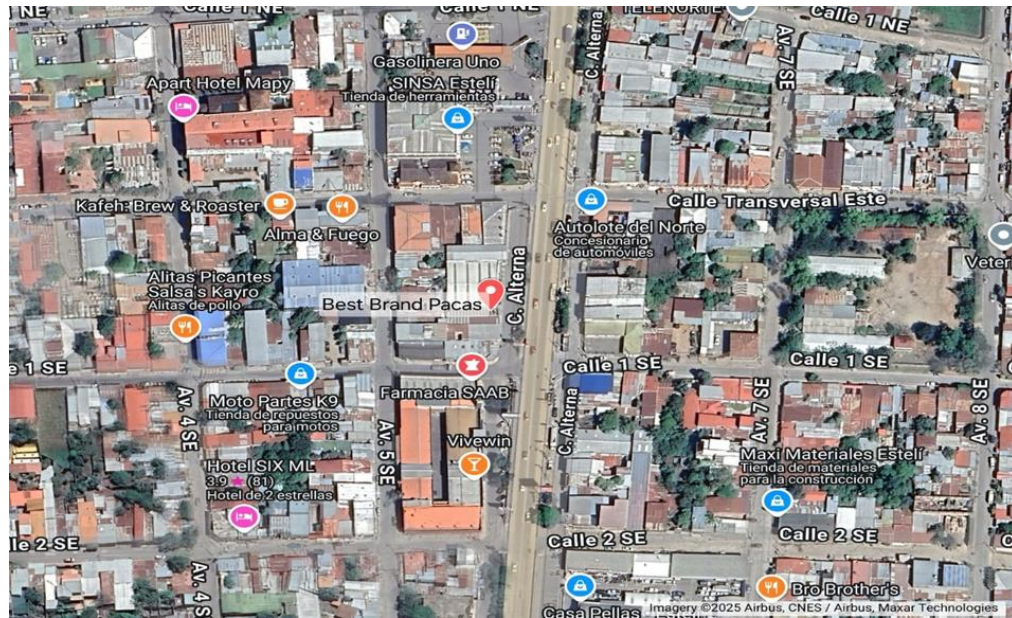
De acuerdo a la clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) 2013, la presente investigación corresponde a la clasificación 04 campo amplio de la carrera de Administración de Empresas y Derecho, el campo específico 041 Educación comercial y administración y el campo detallado 0413 Gestión y Administración.

LINEA CEC-2: Organizaciones, Gobierno y Economía Nacional.

Sub línea CEC-2.3: Estrategia Empresarial, Producción, Mercadotecnia, Talento Humanos Y Toma de Decisiones.

➤ **Área geográfica:** El estudio se realizó en Best Brand Pacas ubicado en el departamento de Estelí, Nicaragua, situado de la sucursal de SINSA 75vrs al sur o también contiguo al auto lote del norte.

Figura 1. Ubicación de Best Brand Pacas



Fuente: Tomado desde Google My Maps

9.3 Población y muestra / Sujetos participantes

En este apartado se describen cómo se seleccionó a las personas que formarían parte del estudio, detallando quiénes son y cuáles fueron los criterios utilizados para la elección de estos participantes.

- **Muestras teóricas**

La muestra teórica de esta investigación está conformada por el área de recursos humanos de la empresa Best Brand Pacas, ubicada en Estelí, debido a que en esta unidad es donde se identifica la problemática principal. Esta área es clave para el funcionamiento de la organización, pues en ella se gestiona el recurso más valioso: el talento humano.

La selección de la muestra se ha realizado de forma no probabilística, específicamente por conveniencia, considerando que los sujetos elegidos pueden aportar información relevante para comprender a fondo la situación y desarrollar una propuesta adecuada. Asimismo, se centra en aquellos actores que intervienen directamente en los procesos de atracción, integración y adaptación del personal en el entorno laboral.

▪ **Sujetos Participantes**

Los individuos que han sido seleccionados para formar parte de esta muestra están conformados por el Sr. Carlos González encargado de recursos humanos, a quien se le aplicará una entrevista para obtener información relevante que permita darles salida a los objetivos planteados. Asimismo, se tomará en cuenta a tres empleados de la empresa para conocer su percepción sobre algunos procesos, mediante una encuesta lo cual contribuirá al desarrollo coherente de esta investigación y proporcionará una buena base teórica sólida a partir de la información brindada por estos sujetos.

▪ **Criterios de Selección**

Según Cruz & Olivares (2014), afirman que el “criterio de selección no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia, se refiere aquel método en el que el investigador escoge los sujetos de la muestra basándose en criterios de facilidad para acceder a los individuos” (pág.108). Es decir, que este tipo de muestreo pertenece al grupo no probabilístico, en el que los participantes son seleccionados tomando en cuenta qué tan accesibles o disponibles se encuentran para formar parte del estudio.

En esta investigación se opta por conveniencia debido a la facilidad de acceso de los participantes clave en la gestión de recursos humanos en la empresa, así como los empleados a tomar en cuenta. Esta técnica permite recopilar información directa de profesionales que están involucrados dentro del proceso de selección y contratación del personal, lo cual resulta pertinente y eficiente para los objetivos de la investigación, la estrategia utilizada facilita la recolección de datos de manera práctica sin comprometer la relevancia de los aportes obtenidos.

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Antes de abordar las técnicas e instrumentos de recopilación de datos es fundamental comprender la importancia de contar con información precisa y confiable. Esta etapa permite sustentar el estudio con evidencia concreta, lo cual garantiza la validez y calidad de la investigación.

9.4.1 Entrevista

Según Niño Rojas (2011), dice que es una técnica fundamental del tipo oral basada en preguntas y repuestas entre el investigador y la persona seleccionada, que permite recoger las opiniones y puntos de vista necesarios. Según los objetivos esta técnica se emplea especialmente en

este tipo de investigación porque busca obtener o proporcionar alguna clase de información. Sin embargo, puede influir en la conducta de la persona entrevistada. (pág. 64)

En este estudio, esta técnica será útil porque permite obtener información profunda y detallada directamente de los responsables y participantes en este proceso, facilitando así la comprensión de percepciones, prácticas y experiencias reales relacionadas con el tema de estudio.

9.4.2 Encuesta

Permite la recolección de datos que proporcionan los individuos seleccionados para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vistas, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios diseñados para la investigación. Este se ha convertido en uno de los procedimientos más utilizados, debido a que le facilita al investigador realizar las preguntas necesarias sin tener que estar cara a cara con la persona encuestada, lo que, brinda mayor libertad para responder. (Niños Rojas, 2011, pág. pag 63)

Se decidió utilizar la técnica de la encuesta porque permite recopilar información directamente de los colaboradores, quienes poseen una visión interna y detallada del proceso de selección y contratación del personal. Esta herramienta facilita la obtención de opiniones sinceras y variadas, sin la presión de una entrevista presencial, brindando mayor comodidad al participante además de diseñar un cuestionario específico, se logra enfocar las preguntas en los factores claves que influyen en dicho proceso, lo que favorece a una mayor participación y enriquece la calidad de las respuestas. Por ello resulta una técnica ideal para el segundo objetivo planteado.

9.4.3 Observación

En este caso Niño Rojas (2011) afirma que “se observa lo que se acontece, las situaciones y las conductas, esta debe ser fundamentalmente sistemática y objetiva” (pág. 62). En pocas palabras se registran los hechos, comportamientos y situaciones que ocurren. Este proceso debe llevarse a cabo de manera ordenada y objetiva. En el estudio la observación permite identificar como las prácticas de RRHH afectan cada etapa del proceso, lo cual asegura un análisis claro, libre de sesgos y permite tomar decisiones basadas en evidencia.

9.5 Etapas de la investigación

En este apartado se describe cuáles son las etapas que se utilizan en esta investigación en donde se cuenta con cuatro las cuales son: documental, elaboración de instrumentos, trabajo de campo, y elaboración del informe final.

9.5.1 Etapa I. investigación documental

Previo a desarrollar la investigación documental, es importante reconocer la necesidad de contar con una base teórica sólida que respalde el estudio, esta etapa permite conocer antecedentes y hallazgos previos relacionados con el tema. Además, se orienta el desarrollo del marco conceptual así se construye una visión más clara y fundamentada del problema de investigación.

Con el propósito de dar comienzo al desarrollo de la investigación, fue necesario identificar las principales dificultades presentes en la gestión de recursos humanos dentro de la empresa Best Brand Pacas específicamente en el proceso de selección y contratación del personal para ello se indago sobre experiencias previas y estudios relacionados, que permitieran comprender mejor el contexto y la problemática abordada.

Durante esta fase se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación en donde se ha consultado la biblioteca “Urania Zelaya” del centro universitario regional, (CUR-ESTELI) las cuales fueron tesis, libros entre otros documentos de sitios web, lo que permitió acceder a material relevante actualizado. Este proceso fue clave para establecer una base teórica sólida, lo que ha permitido elaborar el mapa conceptual necesario para abordar las principales variables de estudio, tomando en cuenta los objetivos planteados. De esta manera ir desarrollando el tema de estudio con fundamentación teórica válida.

9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos

La etapa de elaboración de instrumentos comenzó tras la finalización del análisis teórico y contextual del tema. En esta fase, se definieron los instrumentos utilizando estrategias metodológicas adecuadas para recolectar información relevante y confiable, que permita profundizar en el tema de estudio. Para ello se diseñaron herramientas adaptadas a los objetivos planteados, asegurando que respondieran a las necesidades y que proporcionaran datos útiles para sustentar los resultados. Las técnicas seleccionadas son:

- ✓ Entrevista: dirigida al encargado de recursos humanos con el objetivo de conocer a fondo elementos que influyen en este proceso, prácticas y criterios utilizados para llevar a cabo este proceso.
- ✓ Encuesta: aplicada a los colaboradores seleccionados, para recopilar sus percepciones sobre este fenómeno y de qué manera se ve que influye la gestión de RRHH para ellos.
- ✓ Observación: esto se hará para analizar de manera directa como se desarrolla dicho proceso y de qué forma la gestión del talento humano incide.

9.5.3 Etapa III. Trabajo de Campo

Luego de establecer los instrumentos y técnicas de recolección de datos, se dio paso a esta etapa de trabajo de campo, la cual representa una fase crucial en el desarrollo de esta investigación, en este momento se procede aplicar directamente las herramientas diseñadas en el contexto real de la empresa con el fin de recopilar información veraz y detallada, esto permite constatar la teoría con la práctica y obtener evidencias que sustenten el análisis del tema en estudio.

La investigación se sustenta de la información obtenida a través de entrevistas, observaciones directas y encuestas aplicados específicamente en el entorno laboral donde se origina la problemática que es Best Brand Pacas, se tiene previsto desarrollar esto durante el año 2025 el análisis de datos recolectados, con el propósito de dar cumplimiento de los objetivos establecidos y ofrecer respuestas claras.

En esta etapa el trabajo de campo permite obtener información clave directamente de este estudio lo que facilita la comprensión más precisa del problema planteado, con esto se avanza hacia una interpretación más profunda que permitirá proponer recomendaciones fundamentadas.

9.5.4 Etapa IV. Elaboración de Informe Final

Esta etapa marca el cierre del proceso investigativo integrando los datos recolectados con el análisis teórico desarrollado previamente aquí se organiza de forma clara toda la información obtenida durante el trabajo de campo permitiendo presentar resultados comprensibles y bien estructurados asegurándose que se cumplan los objetivos planteados verificando si fueron alcanzados de manera efectiva.

Durante la redacción del informe final este se detalla de acuerdo a la estructura orientada por la universidad comenzando con la parte teórica y objetivos planteados finalizando con las conclusiones derivadas del estudio y formulando las recomendaciones por parte de los investigadores, asegurando en el documento una presentación lógica y fluida que sirva de apoyo para las futuras investigaciones sobre la temática, así como para la empresa esta parte requiere especial cuidado debido a que su calidad depende de la claridad del mensaje que se desea transmitir.

10. Análisis y discusión de resultados

Best Brand Pacas es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos de segunda mano, su sede principal se encuentra ubicada en Managua, a lo largo de estos años han crecido abriendo más sedes dentro del territorio nacional, lo cual le ha permitido posicionarse sólidamente dentro del mercado. Desde hace siete años en Estelí, se cuenta con una sucursal en donde se ofertan diversos productos entre ellos: ropa, calzado y artículos para el hogar convirtiéndose en una opción confiable para las familias nicaragüenses dado que sus precios son accesibles y el interés por vender cosas de calidad se nota.

La sucursal de Estelí, cuenta con gerente, encargado de recursos humanos y tres asesores de ventas dedicados a brindar una atención al cliente eficiente, ofreciendo una experiencia única al momento de comprar con el fin de cada cliente adquiera lo que necesita y encuentre de todo en un mismo lugar sin tener que buscarlo en la competencia.

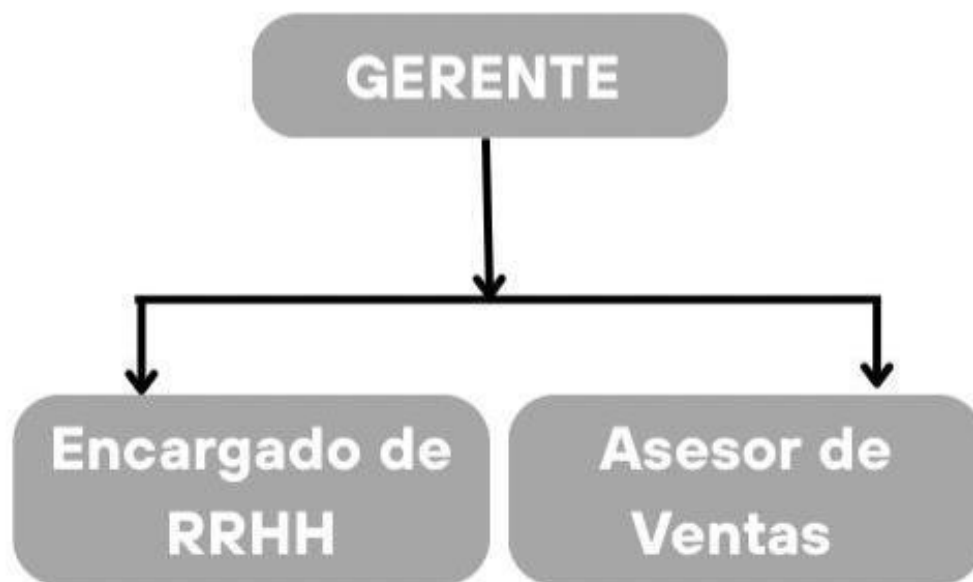
Esta empresa impulsa el desarrollo de los emprendimientos brindándole a la población oportunidades de crecer a través de Best Brand, adquiriendo sus productos ya sea para iniciar un negocio o en el desarrollo de los mismos. Además, mantiene una participación activa siendo patrocinador oficial en eventos sociales y culturales del país.

La misión de la organización se enfoca en la sostenibilidad y accesibilidad buscando ofrecer productos de calidad a los clientes, aunque estos sean usados, en donde sus precios se diferencien de la competencia a través de un consumo responsable al adquirir prendas de segunda mano, su propósito se basa en contribuir de forma directa al impacto ambiental por la creación de ropa adoptando un estilo de vida sostenible impulsando de esta manera el emprendimiento local.

Para esta organización no basta con tener buen prestigio dentro del mercado, sino que su visión es convertirse en el proveedor más grande y confiable de bienes de segunda mano siendo reconocido por su compromiso con la sostenibilidad ambiental, pretendiendo establecer estándares que marquen la diferencia a través de la venta y la reutilización de ropa usada. Así mismo se proyecta para expandir su alcance en toda América latina con el objetivo de ser una alternativa principal de la moda. Algunos de los valores con los que cuentan a nivel interno sirviendo de guía para sus operaciones y decisiones son: puntualidad, entrega, entusiasmo, equidad, responsabilidad, calidad, sostenibilidad entre otros.

Antes de empezar con los resultados obtenidos es necesario presentar la distribución jerárquica con la que cuenta Best Brand en donde se expone parte de los cargos que existen en dicha organización cabe resaltar que este organigrama funciona dentro de la sucursal de Estelí, contar con este esquema facilita la coordinación de cada miembro del equipo además de que fluya la comunicación interna para obtener una mejor eficiencia operativa y que esto sirva para tomar decisiones acertadas.

Ilustración 2. Organigrama Best Brand Pacas



Además de tener un enfoque claro de hacia dónde quieren llegar como equipo, para ello se necesitan diferentes herramientas las cuales son claves dentro del funcionamiento de los diferentes procesos aquí intervienen algunas partes del equipo de trabajo especialmente el área de recursos humanos y los vendedores. Cada uno de ellos debe contar con una experiencia y capacitación previa para lograr esto deben contar con personal altamente calificado, es por ello que la empresa debe tener lineamientos bien definidos para seleccionar a los mejores candidatos los cuales tengan un desempeño eficiente a nivel interno.

Para esta empresa es de vital importancia ejecutar diferentes herramientas dentro de los procesos de selección y contratación del personal partiendo desde la gestión de recursos humanos la cual es clave para que se cuente con colaboradores que tengan las cualidades necesarias y cumplan

con las actividades que se le asignen en el siguiente apartado se estará describiendo como es la situación actual de Best Brand Pacas en relación a la gestión de recursos humanos que se están llevando a cabo.

10.1 Elementos de la gestión de recursos humanos que forman parte de la planificación y organización del proceso de selección del personal.

En relación al primer objetivo según los resultados obtenidos a través de la entrevista aplicada al encargado de recursos humanos existen diversos elementos que están relacionados con esta gestión específicamente en la planificación y organización de dicho proceso en donde se encontraron diferentes aspectos que están influyendo a la hora de seleccionar a los mejores prospectos.

Asimismo, se conocieron los distintos canales de reclutamiento empleados por la organización los cuales serán detallados más adelante, desde la perspectiva del área de recursos humanos desempeñan un papel esencial para que el equipo se sienta motivado y permanezca dentro de la organización, sin embargo, se conoció que el personal que labora en la empresa no es muy antiguo lo que nos da a entender que hay ciertos procedimientos que presentan algunas debilidades.

Por otra parte, es necesario hacer referencia a los niveles de satisfacción que los empleados sienten por el lugar de trabajo además del involucramiento que tiene la gerencia en este aspecto para que las decisiones que se tomen sean acertadas y no solamente se elijan por momentos. Además, en la información recolectada se obtuvo que la empresa suele reclutar a sus trabajadores de manera tradicional dejando a un lado las diferentes formas que existen hoy en día para atraer candidatos nuevos.

La planificación y organización de este proceso es esencial porque aquí se eligen a las personas capacitadas para desempeñar un rol dentro de la organización en donde se espera obtener un buen rendimiento y que estas sean capaces de cumplir con los objetivos organizacionales propuestos por Best Brand. Por ende, una adecuada selección y estructuración del talento humano que la empresa necesita puede garantizar la eficiencia de las tareas diarias que realizan los colaboradores fortaleciendo la cultura organizacional.

10.1.1 Políticas y procedimientos internos de selección de personal

Desde la perspectiva del encargado de recursos humanos en Best Brand, el procedimiento de selección de personal se caracteriza por tener un enfoque práctico el cual se basa en la confianza, debido a que este se inicia a partir de la recomendación de los colaboradores o personas vinculadas a

la empresa, lo que permite recibir los datos de posibles candidatos. Cuando la información es recopilada se procede a citar al posible prospecto esto con el fin de conocer la experiencia, habilidades y motivaciones con que cuenta, además de lo que puede ofrecer a la organización evaluando su grado de compatibilidad.

El procedimiento de selección en Best Brand se caracteriza por tener un enfoque informal basado en la confianza y recomendaciones internas lo que puede facilitar el proceso de reclutar a un nuevo candidato. Sin embargo, al compararlo con la teoría expuesta en el estudio se evidencia la necesidad de formalizar ciertos aspectos como la evaluación de los candidatos o la documentación que solicitan todo esto para garantizar la objetividad y profesionalismo del área de RRHH.

Dentro de las políticas internas la empresa opta por que los aspirantes mantengan una estricta confidencialidad con lo que sucede dentro de la organización, para evitar que existan rumores o malos entendidos, también exigen que los empleados mantengan una vestimenta formal sin exagerar reflejando una imagen profesional y coherente. Otro aspecto que se obtuvo como resultado es las normas de convivencia a nivel interno mediante el cual se promueve el respeto mutuo y se prohíben las bromas con doble sentido procurando así el bien común de cada trabajador.

Desde la perspectiva de esta investigación la empresa tiene buenas políticas las cuales juegan un papel esencial dentro de esta como una doble función en donde primero procuran la reputación externa y un ambiente laboral favorable, pero también buscan reforzar la disciplina y su identidad organizacional respondiendo al orden, respeto, profesionalismo de la gestión del talento humano.

Posteriormente la empresa implementa un periodo de 30 días de prueba dentro de los cuales se evalúa el desempeño, responsabilidad y la adaptación del candidato a las funciones asignadas y al entorno laboral, este procedimiento no solamente busca cubrir las necesidades del personal, sino que también garantizar que los nuevos integrantes se complementen con los valores y los objetivos propuestos por la organización, contribuyendo a que se forme un equipo comprometido donde todos vayan por el mismo camino.

Al final de este aspecto se logra comprender que la empresa tiene sus propias perspectivas sobre cómo enfrentar la necesidad de atraer un nuevo candidato, sin embargo, se puede analizar que todo esto sucede más a nivel interno, en donde no hacen uso de diferentes medios para captar la atención de posibles prospectos porque esto les permitiría ser más competitivos en el entorno laboral

debido a que hoy en día es muy exigente por los constantes cambios que surgen en este ambiente pero sobre todo a nivel tecnológico.

Best Brand lleva a cabo este proceso de una manera más operativa, que estratégica por que se guía en base a lo que necesitan por el momento tomando decisiones al instante para reclutar al personal en vez de guiarse por una serie de actividades definidas y adaptadas a lo que en realidad necesitan esto le permitiría explorar lo que tienen a su alrededor y no solamente guiarse por lo que siempre les ha funcionado que en este caso son las recomendaciones personales.

10.1.2 Planificación de vacantes y perfiles requeridos

Teniendo en cuenta lo anterior podemos relacionar el hecho de que la empresa no está utilizando diferentes actividades para las vacantes y los perfiles requeridos debido a que no cuentan con una planificación estratégica bien estructurada si no que está basada en lo que necesitan al momento para cubrir la vacante disponible, se sabe que este proceso se lleva a cabo a través de una forma particular para evaluar estos aspectos, sin embargo, esto les ha funcionado a lo largo del tiempo porque si bien no es un plan formalizado, pero va alineado con los valores y objetivos que se plantean en el corto plazo.

La organización suele identificar las funciones más esenciales del puesto que desea cubrir estableciendo los requisitos básicos según el encargado de esta área estos deben enfocarse en la experiencia y disposición para integrarse por parte del candidato de esta manera se aseguran que no solo respondan a las actividades asignadas, sino que también compartan los valores de compromiso, puntualidad y la orientación al cliente que es lo que más los caracteriza.

Esta planificación sobre las vacantes y perfiles requeridos, aunque es sencilla permite mantener la coherencia institucional y la integración de un equipo humano que impulse el crecimiento sostenible del negocio. Al no utilizar un plan tan rígido esto ayuda a que se ajusten dichos procesos según las circunstancias de esta manera si algo no resulta como Best Brand lo necesita se pueden realizar ciertos ajustes. Esto se debe a que sus decisiones se basan más por experiencia o por lo que realmente conviene en ese momento tomando en cuenta la necesidad de seleccionar al personal nuevo.

10.1.3 Herramientas y técnicas utilizadas para la selección

En cuanto a la información obtenida en la entrevista se expresó que las herramientas y técnicas utilizadas en la empresa se caracterizan por ser prácticas entre ellas tenemos las recomendaciones personales como principal método para atraer a posibles candidatos, lo cual es más confiable durante

el proceso de selección. También se utiliza la recepción de curriculums físicos en donde vengan todos los datos generales de los aspirantes, así como la experiencia y referencias personales.

De igual manera se aplican entrevistas directas como instrumento de evaluación lo cual permite conocer más la personalidad del aspirante, en donde se determinará la habilidad para integrarse al equipo de trabajo con el fin de garantizar la idoneidad del personal postulado, además se establece un periodo de prueba que sirve para observar y validar el desempeño en condiciones reales.

Según el encargado de recursos humanos el área debe encargarse de que estas herramientas se lleven a cabo de la mejor manera para contratar personal calificado. Desde este punto de vista se logra identificar que los diversos canales de reclutamiento en donde responden a una necesidad inmediata y por el grado de confianza estos suelen ser simples y directos sin caer en actividades repetidas, pero no se aprovechan adecuadamente, aunque estos le hayan sido útil a la empresa durante todo este tiempo.

Se puede notar que Best Brand utiliza un proceso de selección bastante sencillo porque prefieren la confianza y la cercanía sobre planes establecido. En varias empresas pequeñas o las pymes también se utiliza la recomendación directa debido a que facilita reclutar personal nuevo con referencias comprobadas. Sin embargo, otros enfoques establecen que depender tanto de las recomendaciones puede limitar la llegada de nuevos talentos o personas con distintas ideas. Al final esto demuestra que el método de la empresa funciona bien para mantener su confianza y la estabilidad dentro del equipo, aunque podría mejorar si se combina con otras formas de búsqueda que permitan atraer a una variedad de postulantes.

10.1.4 Roles y responsabilidades del personal de recursos humanos en el proceso

En Best Brand los roles y responsabilidades varían respecto a la vacante que se desean cubrir debido a que el personal no es tan numeroso se suelen ajustar a las necesidades del momento para desarrollar este proceso por parte del área de recursos humanos son los encargados de gestionar todo lo relacionado con la selección de nuevo personal asumiendo la responsabilidad específica de captar nuevos talentos para la organización.

Sin embargo, esta se centra en llevar a cabo dicho proceso a través de los lineamientos organizacionales tomando en cuenta las políticas y los valores internos para poder llevar a cabo una gestión eficiente que les garantice la coordinación para que estas actividades se desarrollen de manera

coherente cabe mencionar que Best Brand utiliza un planificación operativa y no estratégica que se adapta en base a lo que necesitan.

Otro de los actores que intervienen en esta parte es la gerencia de la organización dado que se encargar de tomar una de las decisiones más importante en conjunto con recursos es decir la contratación donde se formaliza el tiempo de inducción, contrato por escrito de las obligaciones de los trabajadores en base a lo que el perfil requiere.

Al final los roles y responsabilidades son compartidos de tal manera que exista una participación activa de recursos humanos y la gerencia en donde se considere la mejor opción para ocupar la vacante disponible la cual tenga la mejor disposición para laborar, iniciativa propia, sea amable y brinde una adecuada atención al cliente como Best Brand lo necesita.

10.1.5 Cronogramas y fases del proceso de selección

Dentro del proceso de selección y contratación por parte de Best Brand se ejecutan diversas fases las cuales se desarrollan en base a la necesidad existente. En la primera semana según el encargado de recursos humanos se realiza el reclutamiento en donde se publica la oferta a nivel interno para atraer nuevos candidatos, esto con el fin de hacer uso de la actividad que más confianza les genera.

Luego en la siguiente semana se comienza con la recepción de curriculums que van a entregar las personas interesadas a la empresa posteriormente se lleva a cabo una preselección de acuerdo a lo que se necesita dentro del negocio evaluando los diferentes prospectos.

En la últimas semana se utiliza de fase de seleccionar a los candidatos en donde se realizan pruebas técnicas o psicométricas según sea el caso, además de ello se realiza una entrevista directamente con el encargado de recursos humanos para complementar la información que ya se obtuvo en los documentos físicos evaluando su lenguaje corporal y la manera en cómo actuaría en una situación de emergencia.

El cronograma de Best Brand está elaborado de manera práctica tomando en cuenta como punto de partida el momento en donde surge la necesidad de contratar a una nueva persona para que desempeñe ciertas actividades este puede tomar un tiempo estimado de 2 meses mientras que se lleva a cabo todo el proceso descrito anteriormente.

Este suele estar adaptado según la experiencia y formalidad que tiene el encargado de recursos humanos porque el expreso que la empresa debe mejorar ciertos aspectos para que este proceso se lleve a cabo de manera eficiente lo cual indica que Best Brand no tiene un plan tan rígido, sino que lo pueden modificar dependiendo de las diversas situaciones que deba enfrentar durante la publicación de la oferta laboral.

10.2 Factores que inciden en el proceso de selección y contratación a través de la visión de los colaboradores de la empresa

En Best Brand Pacas existen diversos factores que apoyan los procesos de selección y contratación del personal la aplicación de estos permite que la gestión de recursos humanos optimice los diferentes procedimientos en donde se hace necesario conocer la manera en que los empleados viven cada experiencia a nivel interno porque al contar con esta perspectiva permite conocer los diferentes aspectos que se utilizan para seleccionar al personal calificado que cumpla con lo que la empresa requiera en determinado momento valorando la eficiencia y transparencia con que se ejecutan estas actividades.

Una vez que se conocen las diferentes opiniones de los empleados, se logra exponer que hay una relación de factores y la forma en que estos se desarrollan, de este modo se pueden describir cada uno de ellos los cuales pueden tener un efecto positivo o negativo dependiendo del contexto en que son utilizados en la empresa.

10.2.1 Opinión de los colaboradores sobre la transparencia del proceso de selección

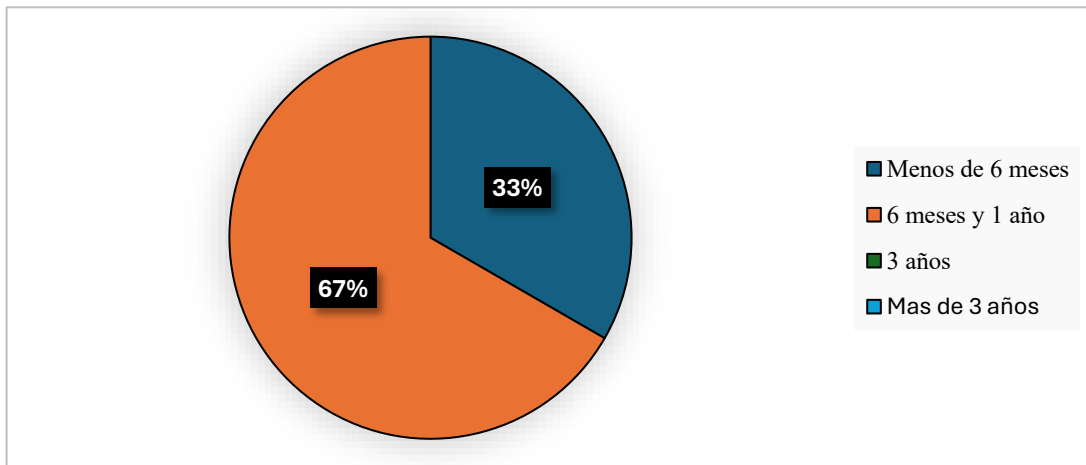
Antes de iniciar con los resultados obtenidos de este segundo objetivo es necesario dar a conocer la antigüedad del equipo de trabajo con que cuenta Best Brand en Estelí, lo cual ayuda a entrar en contexto sobre qué tan adaptados están con los diferentes procesos que se ejecutan en este ámbito específicamente en la selección y contratación del personal, además de ello se puede determinar cómo fue su experiencia personal de contratación, así como la satisfacción propia de cada trabajador. Esto resulta importante debido a que se puede analizar sobre cómo influye el nivel de permanencia directamente en la forma de pensar, y experimentar dicho proceso.

Esta perspectiva suele estar centrada en diferentes aspectos tales como la claridad de la información, transparencia, equidad, así como la agilidad del proceso de incorporación. Por lo tanto, al tomar en cuenta la antigüedad de los colaboradores que se mostrará en el grafico a continuación,

será posible comprender mejor desde donde se obtuvieron las respuestas que se irán desarrollando a lo largo de este apartado.

Siguiendo con los resultados de la encuesta la cual fue aplicada a los tres colaboradores de Best Brand se obtuvo la siguiente representación basada en el tiempo que tienen los colaboradores de estar trabajando para la empresa.

Figura 2. Antigüedad de los trabajadores



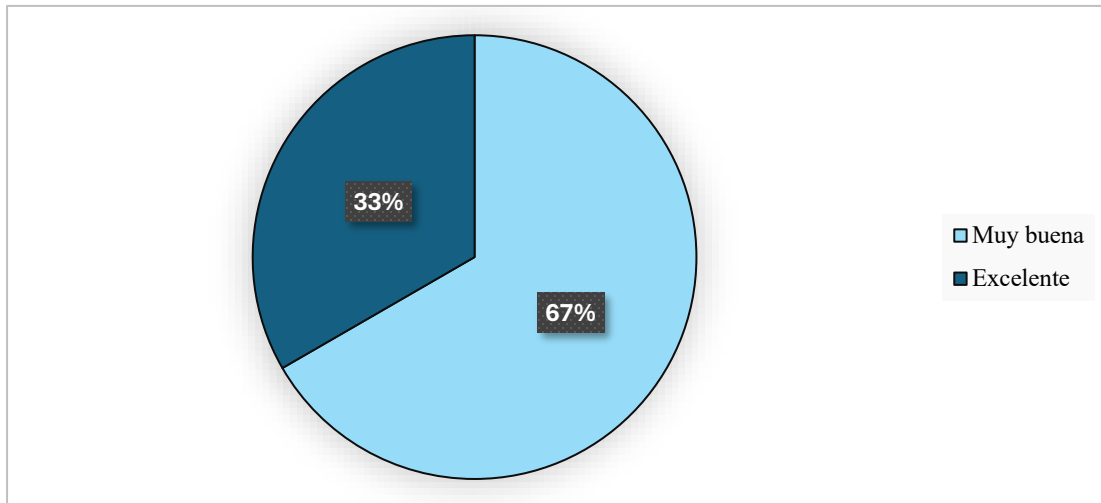
En el gráfico anterior se puede observar cómo el 67 % de los trabajadores tiene un tiempo estimado de estar laborando en la empresa entre 6 meses y un año. Por lo tanto, un 33% llevan menos de seis meses, esto quiere decir que 2 de los encuestados perciben el proceso de selección de una manera más formal y adaptado hacia el conocimiento que han adquirido durante ese tiempo, aunque todavía les falta por afianzar ciertos aspectos debido a que no conocen con exactitud como se manejan estos procesos. Por último 1 persona que lleva laborando menos de seis meses su experiencia es completamente distinta a los que llevan más tiempo dado que apenas está empezando a comprender cuál es su rol dentro de la organización.

Por lo que se puede comprender que la empresa todavía no cuenta con un equipo tan sólido como debería dado que cada uno está en un proceso de enfrentar los desafíos propios que pueden acontecer en el entorno laboral donde la diferencia de antigüedad no es tan marcada para cada uno de ellos.

En el contexto interno de Best Brand este tipo de opiniones pueden ser diferentes dado que cuentan con personal recién egresado de la universidad y a su vez mayor lo cual influye en la

transparencia de dicho procedimiento dado que los jóvenes tienen diferentes maneras de percibir las situaciones en comparación de un adulto esto no quiere decir que sea un problema si no que influye a la hora de tomar decisiones o la hora de actuar para contratar personal calificado.

Figura 3. Calificación de la organización respecto al proceso de selección



Las personas encuestadas consideran que la transparencia de los procesos de selección es muy buena dado que la empresa utiliza técnicas prácticas para reclutar al personal en donde se puede considerar que la perspectiva es positiva dado que un 67 % está de acuerdo lo que indica que dicha actividad se realiza adecuadamente a la hora de incorporar nuevo personal, al tener una aceptación favorable da a entender que este aspecto lo perciben como eficiente y a su vez está siendo bien ejecutado.

Sin embargo, el otro 33% considera que dicho proceso es excelente lo que respalda el análisis anterior en donde se puede determinar que Best Brand está manejando de forma adecuada la gestión en esta área ya que sus procesos al ser prácticos para los aspirantes resultan ser fácil, pero esto no quiere decir que no se deban analizar las diferentes alternativas para captar a más personal calificado. Aunque no se tengan valoraciones negativas o regulares esto puede generar un impacto positivo en la imagen interna de la organización.

Este resultado concluye que cuando los procesos de selección son eficientes y se manejan en orden como en este caso que así lo perciben los colaboradores se genera un ambiente favorable a la hora de incorporar nuevo personal de la manera más efectiva. Al obtener una respuesta positiva por parte de los trabajadores se sugiere que el área de recursos humanos está desempeñando un buen papel

logrando que la empresa optimice dichos procesos lo cual deja claro que contar con una planificación no tan rígida permite atraer buenos prospectos.

Pero, aunque la empresa tenga referencias positivas en este proceso es necesario seguir analizando las diferentes técnicas que permitirán una excelente gestión de recursos humanos en este aspecto.

El proceso de selección refleja los valores organizacionales el resultado obtenido demuestra que el 100% de los colaboradores considera que este aspecto refleja los valores de la empresa, aunque este se desarrolle de manera tradicional los participantes coinciden en que recursos humanos lo ejecuta de forma adecuada y coherente. Desde la perspectiva de los colaboradores esto demuestra que se sienten identificados con la forma en que la empresa selecciona al nuevo personal, ellos perciben que se respetan los principios y valores de Best Brand lo que refuerza el compromiso con la organización

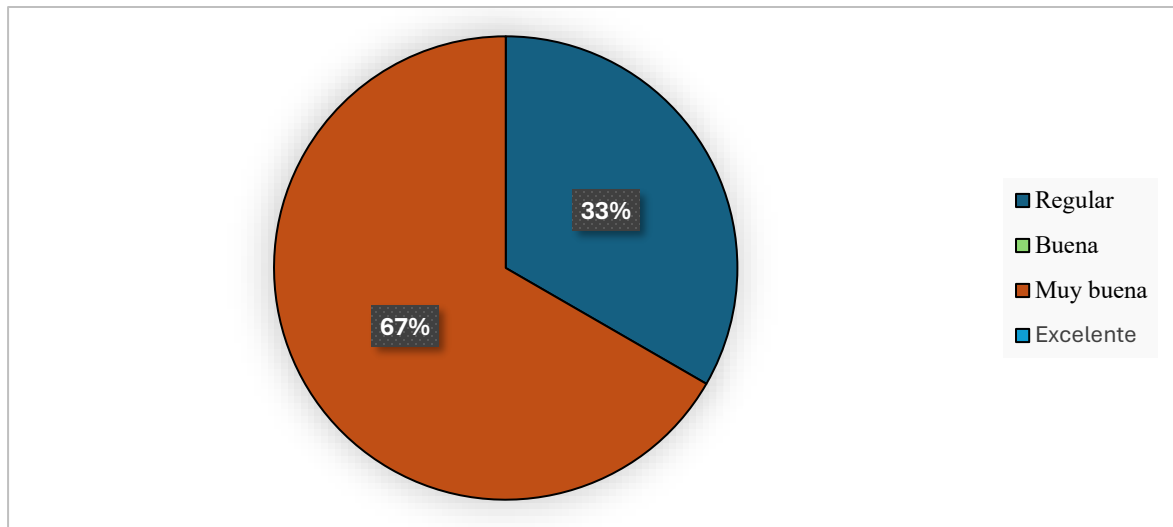
Para recursos humanos esto confirma que las políticas internas de selección están bien orientadas, la manera en que se incorpora al nuevo personal está alineada con la cultura de la empresa lo que contribuye a mantener un ambiente laboral positivo. Para la empresa el hecho de que todo los colaboradores opine igual refleja un tiene una integración algo solida aun cuando el equipo no cuenta con mucha antigüedad, pero se evidencia que el proceso de inducción logra transmitir lo que Best Brand ha expresado desde un principio.

Los trabajadores de esta organización se encuentran alineados con los valores organizacionales lo cual les permite tener un ambiente laboral favorable ayudándoles a realizar sus actividades de la mejor manera con sentido de identidad propio, teniendo en cuenta esto rara vez los colaboradores van a querer renunciar dado que siente ese compromiso y lealtad por seguir creciendo, un equipo sólido que es lo que está tratando de conseguir, difícilmente van a querer buscar otro empleo.

Por la tanto Best Brand tiene diferentes valores institucionales en donde se encarga de que cada uno de ellos desempeñe el rol que le corresponde dentro de la empresa y que este se vea reflejado en cada uno de sus colaboradores cuando una organización cuanta con estos aspectos institucionales se vuelve más valiosa logrando tener una posición más marcada dentro del mercado.

Al final se puede demostrar que, aunque se utilice un proceso operativo, todo esto se ha convertido en un reflejo directo de lo que hace la empresa con sus colaboradores aportando una vez más a la identidad organizacional y la estabilidad interna que existe.

Figura 4. Equidad empleada en el proceso de selección



Según los colaboradores la equidad que tiene el proceso de selección es muy buena dado que el desarrollo de las diferentes actividades está basado en las políticas internas y sus objetivos, en donde el 67% está de acuerdo en este aspecto, lo que da a entender que, aunque Best Brand no suele tener una planificación estrategia bien elaborado la manera en cómo han venido ejecutando estos planes les ha funcionado y para la mayoría del equipo resulta favorable.

Por otra parte un 33% opina que es buena dado que todavía faltan ciertos factores a tomar en cuenta a la hora de proceder con dichas gestiones por lo tanto aunque han sabido como sobrellevar estos procesos es necesario que la empresa analice como esta su entorno y aprovechar las oportunidades que pueden en el exterior y no solamente quedarse con lo que más les genera confianza dado que de esta manera hacen que la empresa utilice solamente lo que tiene a nivel interno cuando afuera también podría encontrar candidatos idóneos.

Al contar con una equidad justa dentro de este proceso se da a entender que la empresa tiene una ética profesional buena dado que hoy en día existen ciertos riesgos que amenazan la ejecución de estos planes haciendo que las empresas queden mal ante algunos aspirantes. Pero para Best Brand esto es favorable debido a que les da una ventaja dentro del mercado laboral por que al tener este valor tan importante hace que ser marque una diferencia en relación a la competencia y dentro de su misión es un factor clave.

10.2.2 Percepción sobre la eficacia de las técnicas de selección utilizadas

En Best Brand hacen las cosas de forma sencilla pero siempre alineados a sus políticas internas lo cual le ha permitido convertirse en lo que son hasta el día de hoy, sin embargo, se emplean diferentes técnicas para reclutar a los candidatos más adecuados en donde cada integrante tiene una opinión acerca de que tan efectivas son las técnicas empleadas.

Para ellos este tipo de técnicas están basadas según la experiencia y forma de pensar del encargado de recursos humanos en donde ciertos opinan que las técnicas son muy tradicionales y deberían hacer uso de la tecnología para que las personas conozcan más de quienes son y se sientan motivados para formar parte de Best Brand dado que la forma para atraerlos es a través de recomendación interna, rara vez se da la oportunidad de contar con candidatos que no estén relacionados o tenga algún vínculo.

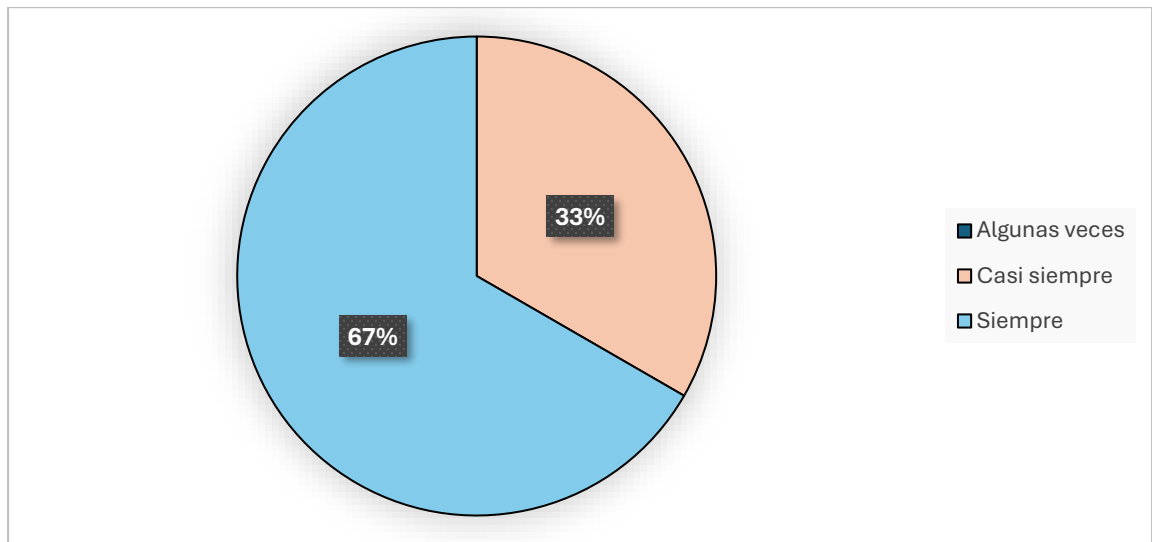
Aunque la perspectiva de los empleados no coincida la empresa encuentra efectivo sus técnicas de selección empleadas debido que utilizan los recursos con que cuenta de manera coherente haciendo lo correcto para que el equipo de trabajo se desempeñe de una manera óptima, lo cual les genera estabilidad y confianza, pero el encargado de recursos humanos sugiere que se utilicen diferentes técnicas de selección para que los procesos se fortalezcan y así se den a conocer a más personas.

Saber qué es lo que urge en la empresa para determinar cómo debe ser el perfil que necesitaran de acuerdo a los parámetros internos y que el prospecto cuente con los requisitos básicos resulta ser esencial conocer la perspectiva acerca de que si los candidatos reclutados son elegidos con el perfil que el área de recursos humanos plantea o simplemente se selección porque son buenos candidatos.

Además, la eficacia del proceso de selección en Best Brand se refleja en que, a pesar de ser un método sencillo y basado principalmente en recomendaciones internas, logra cumplir con su meta: incorporar candidatos que se ajusten al perfil requerido compartiendo los valores de la empresa. Esto asegura que cada nuevo integrante contribuya al desempeño real del equipo y a la estabilidad del ambiente laboral. La coordinación entre recursos humanos y gerencia permite que se tomen decisiones acertadas de manera que todo se ejecute de manera rápida aportando al crecimiento de Best Brand.

A continuación, se presenta la gráfica que detalla cual es la perspectiva de los colaboradores:

Figura 5. Cumplimiento del perfil requerido



En este grafico se puede observar que el cumplimiento del perfil requerido por parte de los aspirantes tiene la perspectiva de que Best Brand hace un uso adecuado de lo que necesita a la hora de reclutar al personal en donde un 67% afirma que los aspirantes cuentan con las características necesarias que la empresa busca dentro de estos procesos.

Un 33% de los encuestados expreso que casi siempre se cumple con este perfil lo que sugiere que este aspecto es efectivo generalmente, pero también se da a conocer que existen ciertos desacuerdos por el área de recursos humanos para obtener el perfil ideal, esto puede estar relacionado con las prácticas que se utilizan para la captación de prospectos en donde se tiene la urgencia de cubrir un puesto o simplemente se debe a la necesidad de encontrar alguien que cumpla con los requisitos que la empresa requiere en determinado momento.

Esto refleja que, si bien existen ciertas deficiencias en las técnicas requeridas para captar mejores candidatos por parte de recursos humanos, pero mantienen una coherencia y son fieles a su forma tradicional de llevar a cabo los diferentes procesos, pero para que esto siga siendo así Best Brand necesita realizar ciertos ajustes que le permitan ser más competitivos en este aspecto.

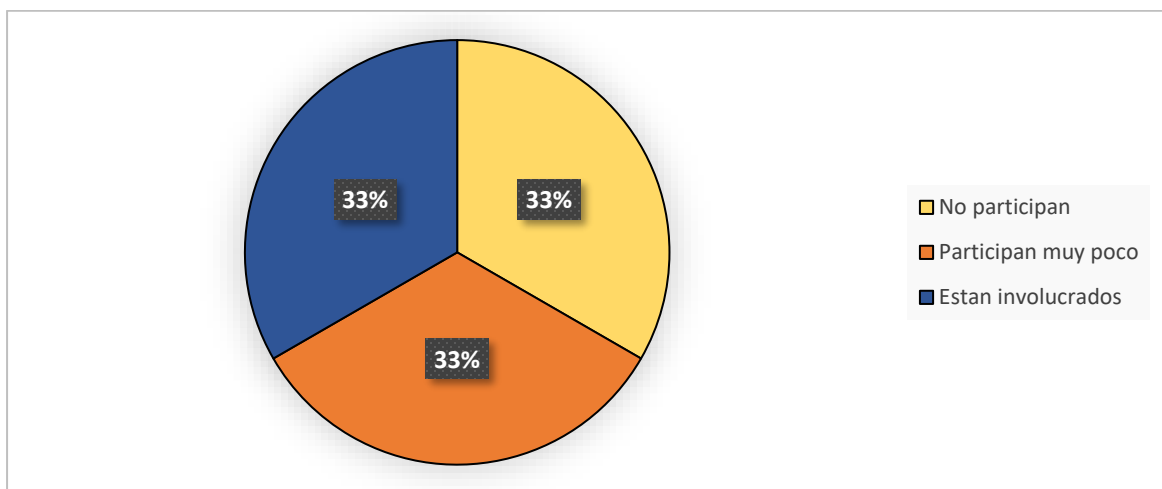
Para finalizar este resultado se podría decir que a esta organización le gusta hacer lo correcto sin entrar en complicaciones porque es algo que le ha salido muy bien durante los años que tienen de estar dentro de la ciudad de Estelí, lo cual les aporta un sentido propio y le da más valor a la marca

sin tener que experimentar lo que el mercado laboral les podría ofrecer. Sus técnicas son eficaces, pero necesitan algunas mejoras para aprovecharlas al máximo.

10.2.3 Factores que facilitan o dificultan la contratación

En este aspecto es necesario conocer que factores facilitan o entorpecen la parte de contratación de un nuevo integrante para el equipo de Best Brand porque aquí es donde se asegura que tan eficaces son las técnicas y de qué manera inciden ciertas situaciones a la hora de formalizar una relación la es por ello que primero se debe tener en cuenta la participación de los responsables.

Figura 6. Participación activa del equipo de trabajo



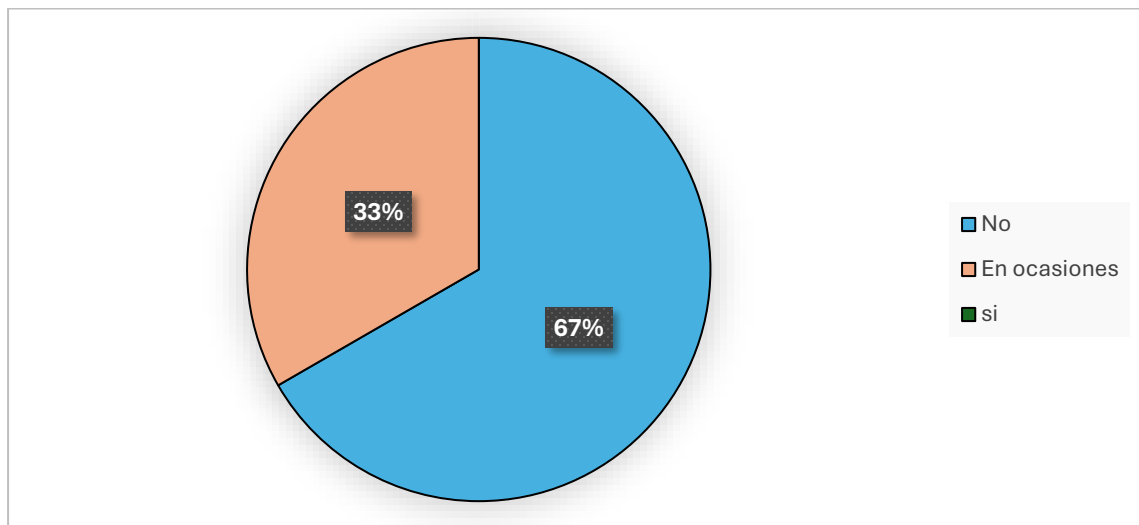
Según las personas encuestadas se evidencia que existen diversas opiniones en relación a la participación de los responsables con un 33% se da a conocer que una parte si está involucrada en el desarrollo de las diferentes actividades de dicho proceso lo cual es aceptable para el funcionamiento de la selección de personal, no obstante, el otro 33% indica que algunos actores no actúan de acuerdo a la función que les corresponde. Por último, el porcentaje restante se considera que tienen una cierta responsabilidad, pero no la desempeñan como se debe si no que se les ve muy poca participación dentro de estas tareas.

Esto es uno de los factores esenciales a la hora de contratar dado que, si no existe una coordinación del equipo encargado, se puede caer en diversos errores los cuales pueden hacer que se capte prospecto no adecuado o que la decisión recaiga en una sola persona, lo cual puede traer consigo que si el colaborador elegido no es el apto para el puesto la responsabilidad recaería sobre el individuo que autorizó ese pase.

Para lograr que el equipo vaya en una misma línea Best Brand debe crear un plan donde establezca las diferentes actividades que le corresponden a cada uno para evitar que existan enfrentamientos de los colaboradores relacionados a este proceso.

Según la teoría la comunicación es una parte esencial para que este factor no represente una dificultad a la hora de contratar, en donde todo marche de acuerdo al plan que desarrollan en la empresa.

Figura 7. Tiempo de contratación



El tiempo de contratación es un factor clave a la hora de disponer de un nuevo talento para los colaboradores de Best Brand en su mayoría específicamente con el 67% esto no ha influido en la productividad del equipo dado que les parece favorable la manera en el encargado de recursos humanos desempeña este papel mientras que el otro 33% opina que si se han visto afectados en ciertas ocasiones al no contar con el personal necesario por lo que sugieren que se optimicen dichos procesos para contar con el personal capacitado, lo cual no atrase el rendimiento del equipo.

La manera en que la empresa maneja este tipo de actividad está basada en conocer a través de la observación las habilidades, capacidad de integración en el entorno laboral lo cual le permite evaluar lo que el candidato afirmó en su entrevista y poder concluir si la contratación fue acertada o existen ciertas debilidades porque es en el ambiente real que se dan cuenta del actuar o de la iniciativa que los nuevos candidatos tengan resolviendo problemas.

Cabe resaltar que el tiempo de contratación estimado por la empresa es de 1 mes aproximadamente, en este se elabora el contrato para el nuevo empleado, pero aquí se presentan

un serie de debilidades al redactarlo el cual no es tan claro en las obligaciones y derechos de los trabajadores lo que se quiere explicar en este contexto es que la empresa si utiliza un contratado físico pero le hace falta ser más específico con las actividades que debe desempeñar un nuevo candidato así como sus derechos.

Para los colaboradores de Best Brand existen diversos factores que juegan un papel esencial en este apartado expresaron que la falta de candidatos calificados afecta las diferentes tareas en la organización dado que cuando se quiere ser más productivos los tiempos de atención se demoran por que los prospectos no cuentan con la agilidad que se requiere para cumplir con las asignaciones diarias.

Además de ello la falta de comunicación que existe en los diferentes cargos provoca que no se tengan los datos necesarios para el perfil o vacante que se requiere en determinado tiempo dado que hay temporadas en las cuales no se dan abasto con el personal disponible pero aun así logran cumplir con las tareas a tiempo. Este es un factor clave para contratar a alguien ya que cuando se tiene una buena comunicación las cosas fluyen de manera que todos salgan beneficiados a través de la claridad y el respeto se construye una imagen positiva alineadas a sus valores.

La escasa planificación suele jugar un papel relevante dentro de los diferentes procesos dado que si no se tiene una línea para guiarse el encargado de recursos humanos actuara basado en su experiencia y elegirá al prospecto que según él le conviene a la organización. Los colaboradores hacen referencia a ello porque se han presentado situaciones en la cuales no han tenido las herramientas necesarias para resolverlas con el fin de mejorar dicha problemática, aunque se sabe que Best Brand utiliza una gestión más operativa que estratégica es necesario que revisen la formas en que ejecutan ciertas actividades logrando que tanto la gerencia como los colaboradores este satisfechos con el proceso de contratación.

Por lo tanto, en la encuesta aplicada los colaboradores determinaron los diferentes factores que juegan un papel relevante dentro de la empresa si bien hay ciertos aspectos que se deben mejorar para hacer que el proceso de contratación se más eficiente y este adaptado a lo que se necesita sin desviarse o tomar decisiones solamente por salir del apuro lo cual podría estropear la productividad que tiene el equipo actualmente.

Best Brand tiene que enfocarse principalmente en la comunicación que maneja actualmente la cual es la clave de todo para que su personal esté al tanto de las decisiones que se toman y sean partidarios activos a la hora de contratar a un nuevo candidato.

Las políticas internas utilizadas de manera justa y coherente según los colaboradores se determinaron en un 100% que casi siempre se hacen uso de ellas de manera equitativa de acuerdo a los lineamientos existentes en la empresa.

Por lo tanto, este aspecto resulta relevante dado que los nuevos candidatos deben someterse a este tipo de normas para que la convivencia dentro de entorno laboral sea positiva evitando que surjan diferencias en cuanto a la vestimenta que deben portar, hora de llegada, comportamiento entre cada uno de los colaboradores en donde se vea reflejada la misión, visión y valores propios de Best Brand.

Por ello se hace referencia a las políticas internas las cuales pueden dificultar el proceso de contratación debido a que en la empresa utiliza más el reclutamiento interno es decir por recomendaciones de los mismos empleados las cuales tienen un vínculo con la marca esto hace que su búsqueda sea dirigida a un público específico y reducido esto puede presentar un riesgo a la hora de tomar una decisión coherente sobre qué candidato conviene y que esté de acuerdo con las políticas de la organización.

Este factor está dentro de los más esenciales dado que de aquí depende una parte de la cultura organizacional lo cual resulta importante analizarlo dentro de la gestión de recursos humanos porque ayuda a la reputación de la empresa, así como la adaptación al cambio.

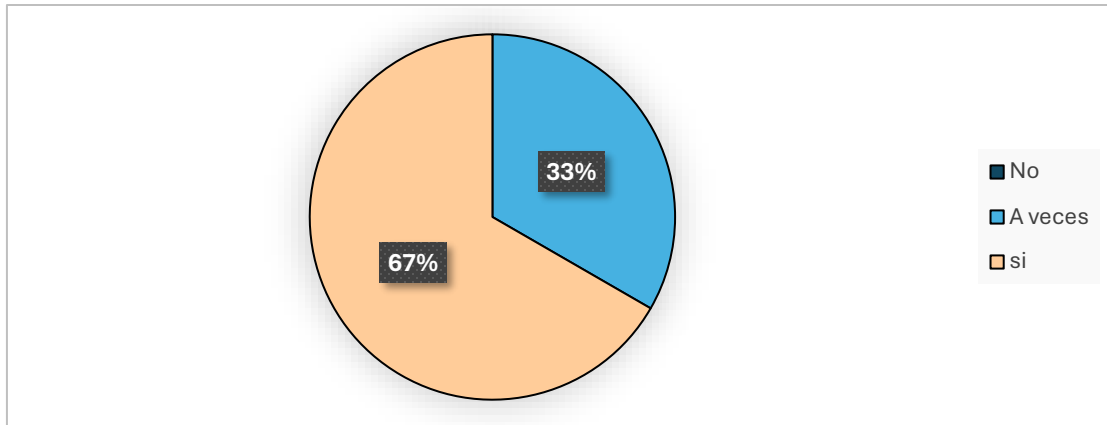
10.2.4 Satisfacción de los colaboradores con el proceso de inducción y contratación

La satisfacción de los colaboradores a la hora de ser atendidos por el personal de recursos humanos refleja en un 100% una opinión positiva sobre el trato que recibieron durante el proceso de inducción.

Todo esto indica que la empresa a pesar de no contar con una planificación rígida ha logrado que su personal garantice un buen trato a los nuevos candidatos en donde una vez más Best Brand da a conocer que la atención brindada se ve alineada con sus valores y políticas organizacionales.

Como investigadores saber que los colaboradores se sienten satisfechos con las actividades que se ejecutan en la empresa es bueno dado que se tiene un efecto positivo sobre como la empresa trata a las personas antes de tener una relación laboral.

Figura 8. Escucha asertiva del personal



En relación a este grafico se puede observar que la empresa cuenta con un nivel favorable en cuanto a lo que sucede dentro del proceso de inducción y por ello se nota que un 67% está integrado en este aspecto en donde contar con personas responsables que formen parte del último paso es esencial para que los candidatos se sienta motivados y escuchados lo cual hace que el miedo que se tiene al principio de ser un nuevo colaborador a la hora de preguntar sea menos, cuando se está bajo la responsabilidad de personas totalmente capacitadas.

10.2.5 Experiencias previas que puedan influir en la percepción de los empleados sobre la selección

Las percepciones de cada uno de los empleados están basadas en su experiencia vivida dentro de la organización en donde estas suelen ser influencias por diversos factores, pero en este caso el dato que más predominó fue el recibimiento justo y coherente a la hora de pasar por el proceso de selección.

En el siguiente apartado se refleja en porcentaje como puede influir el recibimiento a los nuevos colaboradores de un proceso de selección en la empresa lo cual puede afectar positivamente si estos consideran que el trato es justo y equitativo para todos los prospectos en general sin tener preferencias debido a que se eligen por recomendaciones internas.

Con el 100% los colaboradores se sienten satisfechos respecto al recibimiento que le da la organización en donde ellos expresan que son bien atendidos y responden las solicitudes de cada postulante. A través de esto se da a entender que puede ser un aspecto clave capaz de influir en la forma de pensar de los empleados sobre como estos evalúan o perciben el proceso de selección,

además de ello se debe tomar en cuenta la comunicación que existe con cada uno lo cual les permitirá tener un conocimiento mayor sobre esto.

Las experiencias de cada uno de los colaboradores en Best Brand se pueden analizar en base a como se sintieron en su propio proceso de inducción o contratación. Además de ello se debe de tomar en cuenta los diferentes conflictos que puedan surgir cuando un nuevo prospecto entra a la empresa, algunos de ellos expresaron que fueron tímidos otros que el encargado de recursos humanos suele utilizar términos muy rígidos a la hora de contratar, pero ya después con forme va pasando dicho proceso se siente bien en el ambiente de trabajo.

Basándose en lo anterior se puede observar que, aunque los primeros momentos en la empresa pueden generar cierta incomodidad o nerviosismo, la etapa de inducción está diseñado para que los nuevos empleados se adapten rápidamente al equipo y la cultura de Best Brand a medida que avanzan y logran sentirse parte de la empresa compartiendo los valores y la dinámica de trabajo.

Según la información obtenida Best Brand cuenta con procesos de selección y contratación los cuales no se desarrollan en su totalidad, (es decir hacer uso de las diferentes herramientas y procesos) lo cual permitiría contratar personal idóneo para la empresa.

10.3 Estrategias enfocadas en la mejora de la gestión de recursos humanos en los procesos de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas.

10.3.1 Análisis PESTEL

Tabla 2. Análisis PESTEL

En el contexto actual, el proceso de selección y contratación en Best Brand desempeña un papel crucial para garantizar que la empresa cuente con el talento adecuado para enfrentar los desafíos del mercado y mantener su competitividad por ello es necesario exponer diversos factores.

N	AMBITO PESTEL	ASPECTOS PRIORITARIOS	ACCIONES
1	Factores Políticos	Las leyes laborales que sufren cambios lo cual puede afectar la estabilidad y adaptación de los empleados en el entorno de Best Brand.	Implementar capacitaciones o charlas que ayuden al personal a mantenerse actualizado sobre las nuevas normas laborales vigentes.
2	Factores Económicos	Eficiencia en los procesos de selección, contratación en el control de gastos operativos para llevarlo a cabo.	Digitalizar el proceso de reclutamiento para reducir costos y agilizar la contratación.
3	Factores Sociales	Costumbres y valores que afectan el clima laboral influyendo en la adaptación de los empleados.	Fomentar programas de integración y convivencia para que se fortalezca la cultura organizacional.
4	Factores Tecnológicos	Adopción de nuevas tecnologías que optimicen dichos procesos obteniendo buenos resultados a la hora de reclutar.	Invertir en un sistema de software para la gestión de talento humano en donde se optimice la búsqueda y evaluación de candidatos.
5	Factores Ecológicos	Regulaciones ambientales que afectan la innovación de procesos sostenibles y la reputación de la empresa.	Incorporar practicas sostenibles en los procesos internos para la mejora de la imagen en la empresa.
6	Factores Legales	Cumplimiento sobre la normativa de equidad e igualdad de oportunidades en la selección y contratación del nuevo personal	aplicar políticas inclusivas que garanticen la igualdad en la selección y contratación.

Después de la matriz PESTEL, se ha logrado tener una mayor precisión de cómo se distribuyen los diferentes factores que afectan a Best Brand externamente. Esto ha permitido entrar en el contexto real visualizando de forma estratégica cuales son las variables claves que participan en la gestión de recursos humanos este diagnóstico es fundamental para orientar futuras acciones y fortalecer su posición en un mercado cada vez más competitivo.

Específicamente en el proceso de selección y contratación se ha obtenido una visión más clara sobre la eficiencia y los desafíos actuales de esta gestión en donde se identifican factores que inciden directamente en la atracción, evaluación del personal, así como los elementos del entorno.

Con este análisis se puede priorizar las acciones que permitirán mejorar el proceso de selección y contratación asegurando que los candidatos incorporados se ajusten al perfil que se necesita, además facilita identificar oportunidades para implementar nuevas estrategias que refuercen la toma de decisiones y optimicen la coordinación de recursos humanos con la gerencia en donde esto permita a la empresa adaptarse a los cambios manteniendo un equipo sólido y comprometido.

A continuación, se detalla el análisis FODA de Best Brand en donde se darán a conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo cual ayudara a la creación de estrategias para optimizar sus procesos utilizados en la gestión de recursos humanos con el fin de mejorar para que la empresa siga creciendo con lo ha venido haciendo durante todos estos años.

10.3.2 Análisis FODA

Tabla 3. FODA

FODA BEST BRAND PACAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	✓ Buenas relaciones dentro del equipo de trabajo. ✓ Procesos operativos establecidos en RR.HH. ✓ Buen prestigio y reconocimiento en el sector comercial. ✓ Estructura organizativa simple facilitando cambios sin burocracias. ✓ Apoyo de la gerencia para invertir en mejoras de RR.HH.	✓ Desconocimiento de herramientas modernas Google analytics, inteligencia artificial y automatización, Excel profesional. ✓ Ausencia de procesos estandarizados en el reclutamiento y selección del personal. ✓ Falta de un enfoque estratégico debido a que no tienen una visión a largo plazo. ✓ Rotación de Personal por contrataciones inadecuadas. ✓ Falta de canales de comunicación claros entre RR.HH. y gerencia.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
✓ Adopción de nuevas tecnologías para optimizar los procesos de reclutamiento software, Excel profesional, correo electrónico. ✓ Programas de formación técnica y profesional en RR.HH. ✓ Participación en ferias de empleo para atraer candidatos. ✓ Implementación de nuevos sistemas de evaluación en la selección y contratación. ✓ Diseño de pasantías o prácticas para conocer nuevos talentos.	• F5O1: invertir en nuevas herramientas tecnológicas para el proceso de selección y contratación mejorando la eficiencia y reduciendo los tiempos de este proceso elevando la calidad del talento reclutado. • F2O2: implementar un proceso de reclutamiento adecuado en donde se atraigan los prospectos más calificados.	• D1O4: establecer la optimización de sistemas de evaluación como un plan para la introducción hacia las herramientas modernas permitiéndole al equipo de RR.HH. familiarizarse con esas tecnologías en un entorno más práctico. • D3O3: aplicar una participación en ferias de empleo para construir una visión más amplia de RR.HH. para la recolección de datos del mercado laboral.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
✓ Escasez del talento humano especializado. ✓ Baja de los empleados. ✓ Crecimiento del mercado aboral. ✓ Resistencia al cambio. ✓ Cambios en la legislación laboral.	• F4A4: reducir la resistencia al cambio utilizando la estructura organizativa simple de la empresa mediante la comunicación directa e inclusión del personal.	• D4A5: Fortalecer el proceso de reclutamiento mediante la revisión de perfiles y criterios de evaluación incorporando controles más rigurosos y actualizados alineados a la legislación laboral reduciendo la rotación.

10.3.3 Estrategias que Best Brand puede tomar en cuenta basado en el análisis FODA presentado.

Estrategia 1.

Nombre: Proceso de Reclutamiento adecuado a través de los diferentes medios.

Objetivo: Implementar un proceso de reclutamiento en donde se atraigan los prospectos más calificados mediante la utilización de los diferentes canales que existen y así cubrir la vacante que la empresa necesita desde la creación del perfil hasta la publicación de la oferta.

Actividades:

- Recopilar información sobre el perfil del puesto a cubrir.
- Elaborar análisis del puesto (competencias, habilidades, experiencias y formación)
- Crear el perfil del puesto el cual este basado en lo que la empresa realmente necesita.
- Decidir qué tipo de reclutamiento se usará interno, externo o mixto.
- Publicación de la oferta en las plataformas digitales como Facebook, Instagram, radio entre otras.
- Recepción (currículums) y organización de los posibles candidatos.

Estrategia 2.

Nombre: Sistema de evaluación para la selección y contratación del personal.

Objetivo: Establecer un sistema de evaluación para la selección y contratación del personal el cual permita la identificación de candidatos que realmente cumplan con el perfil y las competencias requeridas para el puesto.

Actividades:

- Seleccionar criterios o indicadores para la evaluación.
- Elaboración de un documento o formato en donde se detalle lo anterior. (criterios o indicadores)
- Evaluación de competencias. (Habilidades, experiencia, etc.)
- Aplicación de la evaluación en el proceso de selección y contratación.
- Análisis de la evaluación para detectar mejoras en estos procesos basados en los resultados obtenidos.

Estrategia 3.

Nombre: Digitalización del proceso de contratación.

Objetivo: introducir herramientas tecnológicas que agilicen la gestión de este proceso con el fin de que la empresa reduzca el tiempo de contratación, implementando sistemas o plataformas que permitan la optimización de cada etapa desde la publicación hasta la selección final.

Actividades:

- Evaluación de herramientas actuales en recursos humanos.
- Selección de las nuevas herramientas (Microsoft de Excel, Google sheets etc).
- Creación de una base de datos de los nuevos candidatos.
- Elaboración de expedientes digitales.
- Capacitación al área de recursos humanos sobre los nuevos sistemas a utilizar.
- Aplicación de los nuevos sistemas.
- Monitoreo y seguimiento sobre la ejecución de estas herramientas.

Estrategia 4.

Nombre: Fortalecimiento del rol de recursos humanos en la selección y contratación del personal.

Objetivo: Fortalecer el proceso de selección y contratación mediante una adecuada gestión de recursos humanos, asegurando el cumplimiento de criterios establecidos por la empresa.

Actividades:

- Participación activa del área de recursos humanos en la selección y contratación del personal.
- Revisar los procedimientos existentes utilizados por el área de recursos humanos.
- Realizar capacitaciones orientadas al personal encargado de esta gestión sobre la aplicación correcta de perfiles, criterios de evaluación y las normas laborales.
- Promover el uso de entrevistas por competencia y evaluaciones objetivas.
- Seguimiento de forma periódica al desempeño y permanencia del personal nuevo así se pueden identificar oportunidades de mejora en estos procesos.

Estrategia 5

Nombre: Mejora de la comunicación interna entre recursos humanos y gerencia desempeñando el papel que le corresponde eficazmente.

Objetivo: Mejorar la comunicación entre el área de recursos humanos y gerencia utilizando diferentes técnicas que les permitan seleccionar candidatos idóneos para cubrir las vacantes que necesitan.

Actividades:

- Elaborar un formato en donde detallen etapas, responsables y tiempos establecidos para cada uno en este proceso.
- Informar el detalle de lo anterior con las áreas involucradas antes de iniciar dicho proceso.
- Establecer mecanismos formales de comunicación entre recursos humanos y la gerencia.
- Implementar reportes breves de avance del proceso de selección.
- Evaluación de dicha estrategia para identificar oportunidades de mejora en esta gestión.

11. Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección del personal en Best Brand Pacas se caracteriza por su flexibilidad y adaptación a las necesidades inmediatas de la empresa, aunque no existe un protocolo formalizado, la participación conjunta de la gerencia y del área de recursos humanos permite tomar decisiones operativas al momento de incorporar a un nuevo talento. El modelo actual está basado principalmente en recomendaciones internas, garantizando confianza y cercanía, pero también limita el alcance para atraer candidatos con perfiles diversos y competencias innovadoras. En consecuencia, este proceso de selección cumple una función operativa, pero presenta oportunidades claras de mejora para fortalecer la competitividad de la organización.

Los colaboradores de Best Brand consideran que los procesos que se llevan a cabo para la selección y contratación del personal están ejecutados de forma transparente y sobre todo alineada con los valores organizacionales, lo cual hace que se cuente con una confianza firme dentro del equipo de trabajo, además de esto se reconoce que el tiempo que llevan laborando influye en las diferentes percepciones que se tienen sobre cómo se desarrollan algunos procesos.

También hay que reconocer que la empresa posee un buen trato durante el proceso de inducción, mostrando coherencia y respeto aplicando las políticas internas de la mejor manera posible por esto se llega a la conclusión de que mantienen procesos prácticos y accesibles que le permiten la incorporación de nuevos candidatos, sin embargo, no están exentos de realizar ciertos ajustes para que estos sean más eficientes ocupando el papel que les corresponde, a pesar de todas las valoraciones obtenidas se determina que es necesario contar con una diversificación de las técnicas de selección (incorporar tecnologías y otras herramientas) reforzando la planificación de dichos procesos, por ultimo deben de tener una mayor participación y coordinación para que se eviten ciertos conflictos en la hora de tomar decisiones.

Al final con los resultados obtenidos y las valoraciones de los colaboradores se puede concluir que el supuesto planteado en la investigación se cumple en un 50% debido a que efectivamente los procesos de selección y contratación existen en la empresa cumpliendo un papel importante para garantizar la eficacia y efectividad de dichos procesos, pero esto necesitan cambios para lograr resultados exitosos en el largo plazo lo cual le permita a la empresa retener a candidatos de acuerdo a sus criterios y expectativas.

12. Recomendaciones

- ✓ Formalizar un protocolo de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Fortalecer la planificación estratégica de la empresa con el área de recursos humanos.
- ✓ Desarrollar planes de evaluación para los nuevos candidatos.
- ✓ Digitalizar la recepción de curriculums.
- ✓ Vincular el proceso de selección y contratación con la visión organizacional.
- ✓ Implementar mejoras en los procesos operativos para que estos sean más eficientes basados en las nuevas herramientas.
- ✓ Fomentar la participación colaborativa del equipo de trabajo.
- ✓ Estandarizar los criterios a la hora de contratar que garanticen la objetividad.
- ✓ Utilizar la capacitación como medio para desarrollar los conocimientos profesionales del encargado de RR.HH.

13. Referencias bibliográficas

- Aguilera, C. (28 de junio de 2023). *Ispring* . Obtenido de <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- Alonzo, M., & Flores, B. (2023). *analisis e los recursos humanos en hondutel y propuesta de mejora*. Tegucigalpa- Honduras : Universidad Tecnologica Centroamericana. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/13079>
- Alvarez Obando, D. E., Briones Meza, H. G., & Alfaro Cardoza, O. R. (2019). *Gestion del Talento Humano: Procesos de reclutamiento y seleccion del personal*. Managua- Nicaragua: UNAN MANAGUA. Recuperado el 21 de Marzo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10994/>
- Anton Perez, J. J. (2011). *Empresa y Administracion*. Mcmilliam Iberia S.A. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52804>
- Anton Perez, J., & Garaijo de Miguel, S. (2024). *Empresa y Administracion*. Mcmilliam Iberia S.A. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/267631>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestion del recurso humano en las organizaciones*. Bogota , Colombia: ECOE ediciones. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/122447>
- Arriga, D. (14 de junio de 2024). *Deleveri Hapiness*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://deliveringhappiness.es/que-factores-influyen-en-el-reclutamiento/>
- Calvo, C. (23 de agosto de 2024). *euroinnova*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-contratacion-de-personal>
- Campos Rodriguez, K. A., Martinez Sigaran, G. N., & Morales Vasquez, M. A. (2022). *Sistema de gestion de los procesos de reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo*. San Salvador-Salvador : Universidad del Salvador. Recuperado el 21 de Marzo de 2025, de www.repositorio.ues.edu.sv
- CNN, R. (10 de abril de 2023). *Crece negocios*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://crecenegocios.com/empresa/>
- Cruz del Castillo, C., & Olivares Orozco, S. (2014). *Metodologia de la investigacion*. CDX, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39410>
- Dormuz Castilblanco, S. N., Herrera Peralta, I. M., & Moreno Arauz, R. J. (2023). *Proceso administrativo para la seleccion y contratacion de los recursos humanos en el area de*

produccion de la Tabacalera Fernandez de Nicaragua S.A. Esteli- Nicaragua : CUR- Esteli.
Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20080>

Espinoza, L. &, & Palma, E. (2020). *Gestion del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administracion de recursos humanos*. Managua- Nicaragua : UNAN MANAGUA. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <http://repositorio.unan.edu.ni/12753/1/23038.pdf>

Flores Villalpado, R. (2014). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Digital Unid. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41180>

Garcia, M. (26 de Diciembre de 2023). *Celeberrima*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://www.celeberrima.com/estrategia/>

Gonzalez Gutierrez, M. (24 de febrero de 2024). *CV Plantilla*. Recuperado el 06 de mayo de 2025, de <https://cvplantilla.com/blog/estrategia-rrhh-elementos-e-importancia-empresarial>

Granados Retiz, S. J. (2024). *Influencia de la gestion de recursos humanos internacionales en la competitividad empresarial de una multinacional textil*. Lima, Peru: Universidad Cientifica del sur. Recuperado el 21 de Marzo de 2025, de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/3727>

Herrero Blasco, A., & Perello Marin, M. d. (2018). *Direccion de Recursos Humanos gestion de personas*. Valencia, España: Editorial de la universidad de valencia. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/57469>

Monroy Mejia, M. d., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodologia de la investigacion*. CDX, Mexico: Grupo Editorial Exo. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/172512>

Moreno, V. (2012). *Gestion de recursos humanos 2da edicion*. Malaga, España: IC editorial. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/124389>

Niños Rojas, V. M. (2011). *Metodologia de la investigacion: diseño y ejecucion*. Bogota , Colombia : Ediciones de la U. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/70969>

Noguera, A., Meza, N., & Juana, N. (2013). *Planeacion e integracion de los recusus humanos*. Managua- Niacaragua . Repositorio Unan Managua . Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19452/1/19452.pdf>

Ortega, C. (2024 de febrero de 2022). *question pro*. Recuperado el 06 de mayo de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/>

Padilla, J. L. (04 de noviembre de 2021). *La mente es maravillosa*. Recuperado el 2020 de mayo de 2025, de <https://lamenteesmaravillosa.com/estudio-transversal/>

- Peña, H. (2015). *Gestion del talento Humano*. Mc Graw Hill/ interamericana editores S.A. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Puchol Moreno, L. (2003). *Direccion y Gestion de recursos humanos*. Ediciones Santoz. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/53043>
- Quintano Huaman, D. (2022). *Gestion de recursos humanos y desempeño laboral en la municipalidad*. Lima- Peru : Universidad peruana de ciencias e informatica. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/698/QUINTANO%20HUAMAN%2C%20DIANA.pdf>
- Ramirez, J. (27 de Noviembre de 2020). *Factor Humano*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://www.factorhumanorh.com/importancia-proceso-seleccion/>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificacion y gestion de recursos humanos*. España : Editorial ICB. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/113344>
- Rodriguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de la gestion de recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/113776?page=2>
- Ronda, G. A. (11 de marzo de 2021). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rubio Sanchez, T. (2016). *Recursos Humanos: direccion y gestion de la personas en las organizaciones*. Ediciones OCTAEDRO S.L. Recuperado el 06 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/113888>
- Saenz Vicente, E. (26 de octubre de 2023). *Endalia*. Recuperado el 01 de mayo de 2015, de <https://www.endalia.com/news/estrategias-mejorar-gestion-de-recursos-humanos/>
- Salinas, J. (03 de septiembre de 2023). *Conecta Pyme*. Recuperado el 06 de mayo de 2025, de <https://www.conectapyme.com/blog/la-importancia-del-reclutamiento-de-personal-como-contratar-al-talento-perfecto>
- Szleifer, R. (18 de abril de 2024). *Vismaway*. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://hr.vismalatam.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos-que-es-y-cual-es-su-objetivo/>
- Tejedo Saenz, J. (2013). *Gestion de Recursos Humanos*. Macmillian Iberia S.A. Recuperado el 01 de mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42960>

Terzakyan, T. (24 de enero de 2024). *Deel*. Recuperado el 06 de mayo de 2025, de <https://www.deel.com/es/blog/reclutamiento-de-personal/>

14. Anexos

Instrumento 1



Universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Managua

Centro Universitario Regional, Estelí

CUR-ESTELI

Entrevista

Esta entrevista tiene el propósito de determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas, Estelí. Su participación permitirá obtener información relevante sobre el enfoque que la organización adopta para captar talento, así como los criterios y mecanismos que se emplean en dicho proceso se agradece de antemano su disposición para brindar respuestas claras y objetivas con el fin de obtener información relevante que será de mucha utilidad en esta investigación.

I. Datos Generales:

Fecha: ____ / ____ / ____

Entrevista dirigida a: Encargado de RRHH.

1. ¿Qué procesos establece la empresa para la selección del personal?
2. Desde su perspectiva ¿se aplican adecuadamente los principios y buenas prácticas de la gestión de recursos humanos durante estos procesos? ¿Podría explicar por qué?
3. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para definir los perfiles de los candidatos antes de iniciar el proceso de selección?
4. ¿Qué canales de reclutamiento utiliza la empresa y cómo valora su efectividad?
5. ¿Quiénes participan en la organización del proceso de selección? ¿Considera que cada uno cumple con el rol que le corresponde? Especifique

6. ¿Qué grado de involucramiento tiene el área de RRHH desde el inicio del proceso hasta la contratación final?
7. ¿Existen políticas internas o manuales que regulen la planificación y ejecución de estos procesos? ¿Cuáles son?
8. ¿Qué herramientas o métodos utiliza el área de recursos humanos para organizar y gestionar el proceso de selección?
9. ¿Cree que todos los colaboradores tienen una comprensión clara sobre cómo se desarrolla este proceso dentro de la empresa?
10. ¿Considera adecuado el tiempo que transcurre desde que se detecta una vacante hasta la contratación del nuevo colaborador? ¿Por qué?
11. ¿De qué manera se evalúan las competencias técnicas como personales de los candidatos?
12. Al momento de formalizar la contratación ¿se utiliza un contrato escrito o este se maneja de manera informal?
13. ¿Se realiza alguna evaluación posterior a la contratación para valorar la efectividad del proceso de selección?
14. ¿Qué aspectos del proceso de selección y contratación considera que podrían mejorarse? Especifique
15. ¿Cómo cree que podría fortalecerse la alineación entre los valores de la empresa y los candidatos seleccionados?
16. ¿Considera que la empresa debería invertir en nuevas herramientas para que estos procesos sean más eficientes? Explique cuáles.
17. Finalmente ¿qué sugerencias o recomendaciones daría para optimizar la captación y evaluación de nuevos candidatos?



Universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Managua

Centro Universitario Regional, Estelí

CUR-ESTELI

Encuesta

Tema: Influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas, Estelí durante el 2025.

Dirigida a: Personal de la empresa.

Objetivo: recopilar información necesaria para conocer la percepción de los colaboradores sobre diferentes aspectos que influyen en este proceso la cual ayudara a la presente investigación.

Introducción: Esta encuesta forma parte de una investigación sobre la influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal queremos conocer tu experiencia y percepción para identificar oportunidades de mejora agradecemos tu participación y sinceridad en cada respuesta.

1. Edad: _____

2. Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses y 1 año
- ☐ 3 años
- ☐ Mas de 3 años

3. ¿Cómo calificaría la organización del proceso de selección de personal en la empresa?

- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Muy buena

- ☐ Excelente
4. ¿Considera que los candidatos contratados suelen cumplir con el perfil requerido para sus cargos?
- ☐ Algunas veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre
5. ¿Qué tan involucrados están los equipos de trabajo en la elección de nuevos colaboradores?
- ☐ No participan
- ☐ Participan muy poco
- ☐ Están involucrados
6. ¿Cómo calificarías el trato recibido por parte del personal de recursos humanos durante tu proceso de selección?
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno
- ☐ Excelente
7. ¿Ha afectado alguna vez el tiempo de contratación a la productividad del equipo?
- ☐ No
- ☐ En ocasiones
- ☐ Si
8. ¿Te sentiste bien recibido al integrarte a la empresa tras tu contratación?
- ☐ Si
- ☐ No
9. ¿Las políticas internas utilizadas al momento de la contratación se aplican de manera coherente y justa?
- ☐ Algunas veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

10. ¿Cree que el proceso de selección refleja los valores y cultura organizacional de la empresa?

☐ Si

☐ No

11. ¿Cómo evaluaría la equidad empleada en la selección de los nuevos colaboradores?

☐ Regular

☐ Buena

☐ Muy buena

☐ Excelente

12. ¿Considera que se escuchan las opiniones del personal sobre el rendimiento de los nuevos integrantes?

☐ No

☐ A veces

☐ Si

13. ¿Qué recomendaciones daría a recursos humanos para mejorar el proceso de selección y contratación del personal en la empresa? **Pregunta abierta**



Imagen 1: Best Brand



Imagen 2: Almacén



Imagen 3: Fachada de Best Brand

Estelí, 26 de octubre de 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Centro Universitario Regional de Estelí (UNAN-Managua / CUR-Estelí)

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, Ervin Antonio Matute González, en mi calidad de gerente de la empresa Best Brand Pacas Estelí, autorizo la realización del estudio de investigación titulado Influencia de la gestión de recursos humanos en el proceso de selección y contratación del personal en Best Brand Pacas Estelí, durante el primer semestre 2025 que será desarrollado por los estudiantes Mayela Sarahi Cruz Romero con número de carné 21511456, Génesis Paola Hernández Ochoa con número de carné 21509069 y Mauren Patricia Zavala Hernández con número de carné 21513381, pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

Dicha investigación tiene fines exclusivamente académicos y constituye un requisito para optar al título profesional correspondiente. En este sentido, declaro que la información interna proporcionada es veraz y autorizo expresamente la revelación de información relacionada con las operaciones y datos pertinentes de la empresa Best Brand Pacas Estelí, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos y científicos dentro del marco del estudio.

Asimismo, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua / CUR-Estelí) respecto al manejo, interpretación y publicación de los resultados del trabajo de investigación.

Sin más que agregar, suscribo la presente en la ciudad de Estelí, a los cinco días del mes de enero del año dos mil veintiséis.

Atentamente,



Sr. Ervin Antonio Matute González

Gerente

Empresa Best Brand Pacas

Teléfono: 87173200

Correo electrónico: bestbranestelinuevo@gmail.com



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



