

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Neintex, S.A

(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Oscar Ovidio Marroquin Jiménez

El Naranjo, agosto 2019

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Neintex, S.A

(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Oscar Ovidio Marroquin Jiménez

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

Licda. Laura Eunice Mejía Tuche (Revisor)

El Naranjo, agosto 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzáles
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Neintex, S.A." Presentado por la estudiante: Oscar Ovidio Marroquín Jiménez, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Claudia Arriola

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana

Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala agosto año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Neintex, S.A.”. Presentada por el (la) estudiante: Oscar Ovidio Marroquin Jiménez previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Laura Eunice Mejia Tuche
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de agosto del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Neintex, S.A", presentado por el (la) estudiante Oscar Ovidio Marroquin Jiménez, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Díctamen de Aprobación** previo a optar grado académico de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnostico organizacional	3
1.4.1 Organigrama	5
1.4.2 Visión	6
1.4.3 Misión	6
1.5 Justificación de la investigación	6
Capítulo 2 Marco teórico	
2.1 Reclutamiento y selección de personal	7
2.1.1 Concepto de reclutamiento de personal	7
2.1.2 Fuentes de reclutamiento de personal	8
2.1.3 Medios de reclutamiento	9
2.1.4 Concepto de selección de personal	13
2.1.5 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal	14
2.1.6 Importancia de un proceso de selección adecuado	19
2.2 Descripción y perfiles de puestos	20
2.2.1 Concepto de puesto de trabajo	20
2.2.2 Concepto de descriptores de puesto	21
2.2.3 Definición de perfiles de puestos	22
2.2.4 Concepto de análisis de puestos	23

2.2.5 Pasos para realizar el análisis de puestos	24
2.2.6 Elementos que deben tener los descriptores de puestos	26
2.2.7 Beneficios de realizar perfiles y descriptores de puestos	29
2.2.8 Importancia del análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección	31
2.3 Políticas de reclutamiento y selección	33
2.3.1 Definición de políticas organizacionales	33
2.3.2 Políticas de recursos humanos	34
2.3.3 Políticas de reclutamiento y selección	35
2.3.4 Influencia de las políticas en el proceso de reclutamiento y selección	37
2.3.5 Importancia de las políticas de reclutamiento y selección	38
2.4 La entrevista de selección	40
2.4.1 Definición de entrevista	40
2.4.2 Tipos de entrevista de selección	41
2.4.3 Pasos o etapas de la entrevista de selección	43
2.4.4 Beneficios de la entrevista de selección	46

Capítulo 3 Marco metodológico

3.1 Planteamiento del problema	47
3.2 Pregunta de investigación	48
3.3 Objetivos	48
3.3.1 Objetivo general	48
3.3.2 Objetivos específicos	48
3.4 Alcances	48
3.5 Limites	49
3.6 Método	49
3.7 Procedimiento	50

Capítulo 4 Presentación de resultados

4.1 Sistematización de estudio del caso	51
---	----

4.2 Análisis de resultados	53
Conclusiones	60
Recomendaciones	62
Referencias	63
Anexos	65

Lista de imágenes

Imagen No 1: Ubicación geográfica de Neintex

Imagen No 2: Organigrama de Neintex

Imagen No 3: El proceso de reclutamiento

Imagen No 4: Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos

Imagen No 5: Las tres fases de la información sobre análisis de los puestos

Resumen

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, que se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en la empresa Neintex S.A., durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: Se presentó la información propia de la organización donde fue realizada la práctica, aspectos tales como: antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: Se presentan las principales definiciones o conceptos que darán soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Proceso incompleto e inadecuado de reclutamiento y selección de personal en la empresa Neintex S.A.

Capítulo 3 Marco metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de proceso incompleto e inadecuado de reclutamiento y selección de personal, aportando conclusiones y recomendaciones.

Introducción

El Proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización está formado por una serie de pasos que tienen como objetivo: identificar, atraer, seleccionar y contratar el talento humano idóneo para cada puesto de la organización, tomando en cuenta las características y requisitos que cada puesto de trabajo, y la organización requiere. El responsable de realizar este proceso en una organización es el departamento de recursos humanos, que debe trabajar para integrar un equipo que contribuya al logro de objetivos organizacionales.

Durante la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en la empresa Neintex S.A. se realizó un diagnóstico de los procesos de recursos humanos que evidenció que dichos procesos se realizan, en su mayoría, de forma empírica, incompleta e inadecuada. En el primer semestre del año 2018 la empresa tuvo 2 casos en donde su nuevo personal estaba involucrado en extorsiones, lo que evidenció las deficiencias que se tienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona al “incompleto e inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal” que se realiza en la empresa Neintex. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación con el tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos planteados de la presente investigación, los cuales son los siguientes: establecer la importancia de los análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, determinar la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal y evidenciar los beneficios de practicar la entrevista en el proceso de selección de personal

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Por qué el proceso de reclutamiento y selección de personal es tan importante en una organización?

Capítulo 1

Marco de referencia

1.1 Antecedentes

La empresa Neintex cuenta con una persona que es la responsable del cálculo y pago de planilla de dicha empresa y de otras 2 empresas del mismo empresario. Esta persona tiene además la responsabilidad de efectuar las tareas de un departamento de recursos humanos de las 3 empresas. A pesar de esta limitante en cuanto a personal de recursos humanos, la empresa sí cuenta con los formatos básicos de registros de permisos y disciplina de las personas. Al realizar el diagnóstico de las funciones que debería realizar un departamento de recursos humanos, se pudo establecer lo antes mencionado, que no existe un departamento formalmente constituido en la empresa, pero tienen una persona que debería encargarse de dichas tareas, así mismo se pudo establecer que la organización no tiene las políticas y procedimientos de recursos humanos por escrito ni autorizadas formalmente.

1.2 Descripción

Neintex es una empresa creada en 1986, se dedica a la serigrafía de prendas de vestir. En sus inicios la empresa se dedicó al mercado de prendas de vestir para publicidad. Con el paso de los años el dueño de la empresa, Ingeniero Carlos David Ruiz, decidió crear una marca privada a la que llamó ZERIGRAPH y empezó a diseñar sus propias playeras para caballeros y niños, las cuales tenían diseños con serigrafía y empezaron a venderse en los supermercados nacionales como Paiz, El Bazar, La Torre, entre otros.

En la actualidad Neintex es una de las empresas de serigrafía más grandes en Guatemala, cuentan con 105 empleados en el área de serigrafía. Sus productos se pueden comprar en las tiendas Wal-Mart en toda Guatemala y Centro América, bajo las marcas Zerigraph y SIMPLE BASIC, y su rol

1.4 Diagnóstico organizacional

Neintex es una empresa de serigrafía textil con más de 100 empleados, como parte de la práctica III del quinto año de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del talento humano, se realizó un diagnóstico de las políticas y procedimientos que como empresa ponen en práctica. Al iniciar la práctica se realizó una entrevista a la persona que gestiona el talento humano de la empresa, y los resultados de algunas áreas se describen a continuación.

La empresa cuenta con una persona que realiza las tareas de un departamento de recursos humanos, pero no cuenta con departamentos de recursos humanos debidamente constituido.

El diagnóstico realizado muestra que la organización cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales. La empresa también cuenta con los formatos necesarios para control de entrada y salida de personal, vinculación y desvinculación, tales como constancia de ingresos, permisos, solicitud de vacaciones, solicitud de empleos y carta de despido.

Sin embargo, la organización no cuenta con una planificación estratégica de recursos humanos. Los procesos y políticas de la organización relacionados con el manejo de su personal no están por escrito, sino que se practican como un proceso aprendido empíricamente.

Al diagnosticar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal se determinó que tampoco se tienen los procesos escritos, que no se cuenta con un banco de datos de personas que han aplicado para un puesto y que no fueron contratadas, que no se cuenta con los perfiles de puesto respectivos, ni existen procedimientos establecidos para realizar las entrevistas. La organización tampoco practica ningún tipo de pruebas psicométricas, no utiliza o requiere estudios socioeconómicos, ni exámenes médicos o de polígrafo para evaluar a los candidatos que se presentan a aplicar para un puesto de trabajo. La mayor parte de contrataciones se realizan por medio de reclutamiento externo, publicando los puestos disponibles en anuncios de prensa y mantas en las afueras de la empresa, así como por referidos de los colaboradores.

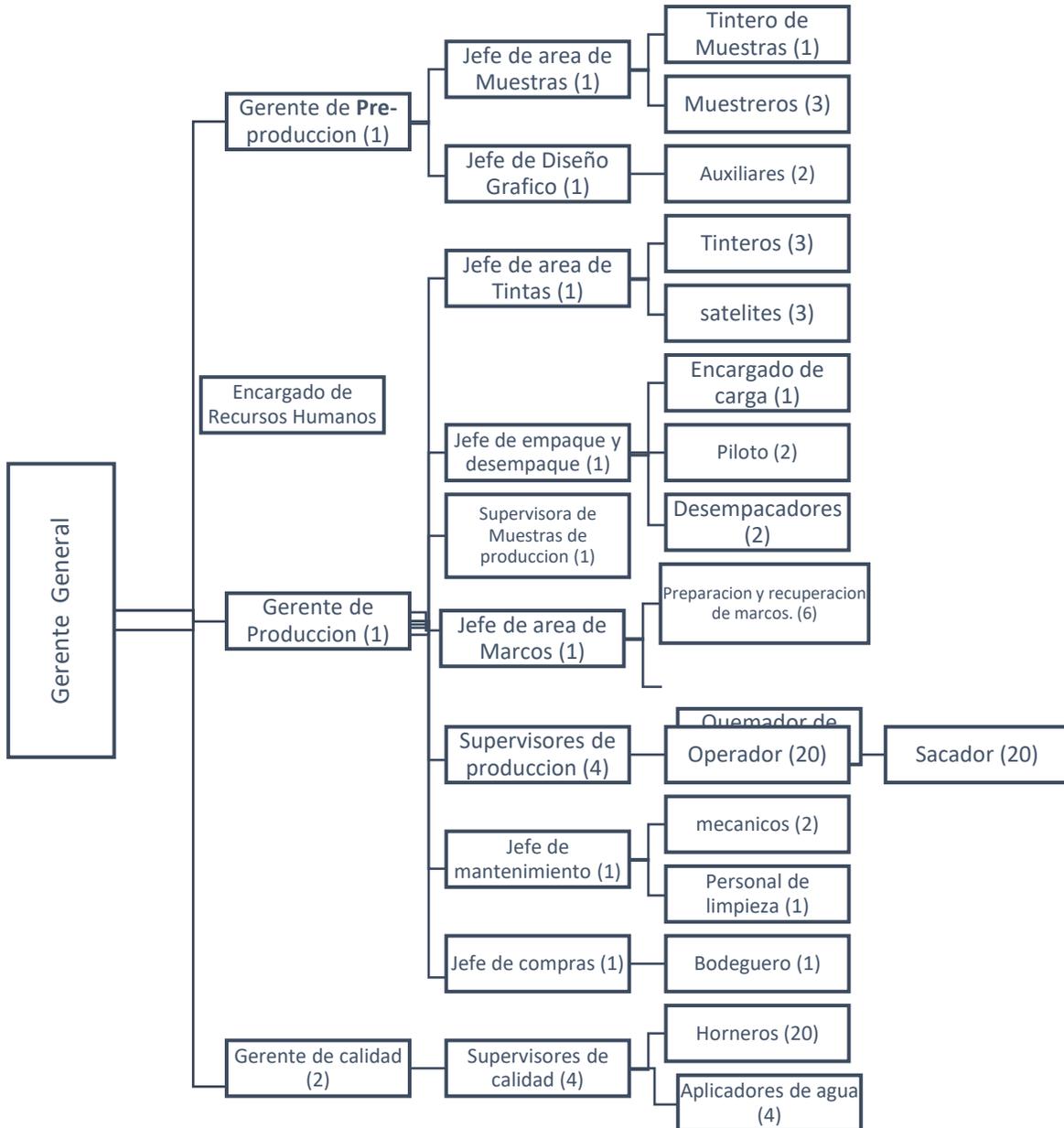
Al realizar el diagnóstico de cómo se vincula y desvincula al personal en Neintex, se pudo determinar que dichos procesos son bastante básicos, que la organización contrata a la gran mayoría de personal por tiempo indefinido, les paga salario mínimo y sus prestaciones de ley y en varios casos le brinda la oportunidad de iniciar como aprendices para luego vincularlos a la empresa con un contrato de tiempo indefinido.

La revisión realizada sobre el proceso de capacitación mostró que la organización brinda charlas sobre VIH/SIDA a todos sus colaboradores, practican simulacros de evacuación y les dan entrenamiento a algunas personas de la organización, sobre el uso apropiado de químicos, esto debido a que es requerido por sus clientes externos. A pesar de estas buenas prácticas en cuanto a capacitación y desarrollo de personal, la organización no efectúa diagnósticos de necesidades de capacitación, ni cuentan con un plan de capacitación para la empresa, que busque contribuir al logro de objetivos estratégicos organizacionales.

Finalmente, al realizar una revisión sobre la inducción, los procedimientos de evaluación del desempeño y estudios de clima laboral, se pudo determinar que la empresa no tiene procedimientos escritos sobre estos procesos y que no han puesto en práctica ninguno de estos estudios o procesos.

1.4.1 Organigrama

Imagen 2
Organigrama de Neintex S.A.



Fuente: Neintex S.A. (2018)

1.4.2 Visión

Ser la empresa líder en Guatemala en el ramo de serigrafía textil, que se distinga por brindar calidad de nuestros productos y buen servicio a nuestros clientes, cuya flexibilidad e innovación nos permita atender tanto el mercado guatemalteco, como los segmentos altos del mercado internacional. Todo esto respaldado en una cultura de excelencia operativa, con personal capacitado y motivado

1.4.3 Misión

Atender las necesidades de moda y del vestir de la sociedad en lo relacionado con el desarrollo de diseños y la aplicación de estos en las prendas de vestir, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos novedosos, de buena calidad y buen precio.

A nuestros accionistas proporcionar rentabilidad creciente y sostenible, a nuestros colaboradores la posibilidad de desarrollarse tanto en lo personal como en lo profesional.

1.5 Justificación de la investigación

El presente trabajo de tesis se realizó como un requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano de la Universidad Panamericana.

Por otro lado, el informe busca mostrar la importancia que tiene para una empresa el contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, que cumpla con las políticas organizacionales establecidas y que permita la atracción, contratación gestión y retención del personal idóneo para la organización.

Capítulo 2

Marco teórico

Para cualquier empresa es de suma importancia atraer, contratar y retener el talento humano idóneo para suplir las necesidades de la organización y lograr sus objetivos estratégicos. Por esta razón, el proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización es uno de los procesos clave que deben realizarse de forma correcta y acorde a las necesidades de la organización.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

2.1.1 Concepto de reclutamiento de personal

En una organización, se inicia el proceso de reclutamiento cuando se tiene un puesto vacante que se necesita ocupar. Al momento de tener una vacante, el departamento de Recursos Humanos debe trabajar para atraer a los candidatos idóneos para dicho puesto y debe empezar el proceso de reclutamiento solamente después de tener claros los objetivos del puesto y los de la organización.

Al definir Reclutamiento, Grados (2013) afirma que: “Reclutamiento, es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p. 209)

Por su parte, Gómez, Balkin y Cardy (2008) indican: “El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que solicite el puesto” (p.190).

Por otro lado, Mondy (2010) sostiene que: “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en la organización” (p. 128).

Según los autores antes citados, el proceso de reclutamiento se refiere a todos aquellos métodos, prácticas y sistemas que la organización utilice para publicar las plazas vacantes que la organización tenga, con el fin de atraer el talento que necesitan.

2.1.2 Fuentes de reclutamiento de personal

Para atraer a los candidatos idóneos para los puestos vacantes, la organización puede recurrir a un reclutamiento interno (adentro de la organización) y/o externo (hacia afuera de la organización).

Al respecto, Mondy (2010) indica que el reclutamiento interno “Debe identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que estas se encuentren disponibles” (p. 133) .

Sobre el reclutamiento externo Mondy (2010) indica: “La empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo” (p. 136).

Por su parte, Chiavenato (2009) define el reclutamiento interno de esta manera: “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras” (p. 116).

Con referencia al reclutamiento externo, Chiavenato (2009) argumenta que: “Actúa en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos y por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (p. 116).

Grados (2013) sostiene que las fuentes internas de reclutamiento son: “Aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan al personal requerido en el momento oportuno” (p. 210).

En cuanto a las fuentes de reclutamiento externo Grados (2013) menciona que: “Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son ajenas a la empresa” (p. 212)

De acuerdo con los autores citados anteriormente, las empresas pueden utilizar diversas fuentes a donde pueden acudir al momento de tener una vacante. Los medios que cada empresa utilice para reclutar dependerán de las políticas de la misma empresa, sus necesidades y del perfil del puesto que se busca ocupar. Por lo que será responsabilidad de la unidad de recursos humanos en conjunto con la gerencia de la organización, el decidir cuales métodos utilizará para atraer al talento humano hacia su organización, tomando en cuenta las políticas de la organización que no se pueden pasar por alto al momento de seleccionar personal.

2.1.3 Medios de reclutamiento

Se denomina medios de reclutamiento, a todos aquellos medios de difusión que el encargado de recursos humanos en una organización utilice para transmitir información sobre las vacantes disponibles en la organización. El medio de reclutamiento a utilizar dependerá del perfil del puesto que la organización busque, así como de sus políticas internas organizacionales.

Como medios de reclutamiento Grados (2013) menciona los siguientes medios para reclutar:

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: internas y externas. Fuentes internas: se denomina así aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido. [...]

- Sindicatos: Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- Archivo o cartera de personal: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. [...]
- Familiares y recomendados: Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.
- Promoción o transferencia de personal: Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia [...] la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) O transferido (en forma horizontal) [...].

Continuando con su descripción, Grados (2013) menciona las siguientes fuentes de reclutamiento externo.

- Fuentes profesionales y educativas: Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; estas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. [...]
- Bolsas de trabajo: estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. [...]
- Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona de colocan. [...].

- Medios impresos: La prensa es uno de los medios más utilizados para reclutar personal. Básicamente, en el caso de personal ejecutivo se emplean anuncios en la primera plana de la sección de oferta de empleos, en periódicos o revistas. [...] Otros medios impresos son los boletines y volantes. Éstos se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. [...] Uno más es la falda hawaiana que es un medio consistente en dos carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, en cuya parte inferior penden tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta.[...] El hombre sándwich, otro medio de reclutamiento, consiste en una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que además de la información que porta rotulada en los carteles, lleve consigo, volantes o boletines.
- Radio y televisión: El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados con frecuencia.

A continuación, Grados (2013) enumera otros medios de reclutamiento

Bolsas de trabajo virtuales: Estas bolsas de trabajo son portales creados con objeto de apoyar a los usuarios, [brindando] información de las empresas en que hay vacantes disponibles; asimismo, permiten publicar a los reclutadores las vacantes existentes en su empresa. [...]

- Redes sociales: También existen redes sociales para profesionistas, donde las personas que se registran colocan en su perfil la información relacionada con su área de trabajo (escolaridad, competencias y habilidades, áreas de interés), así como los servicios que proporcionan a que se dedican, sus resultados en otras empresas, entre otras. (p.210-217)

Así mismo Mondy (2010) menciona los anuncios en prensa, revistas, boletines, volantes, anuncios en radio, feria de empleos, enumerados también por Grados (2013), pero hace especial énfasis en

los métodos de reclutamiento en línea. De acuerdo con su punto de vista, los métodos de reclutamiento en línea están revolucionando la forma en que las organizaciones reclutan a su personal, por ser más rápidos, menos costosos y tienen una muy buena penetración en el mercado laboral.

Sobre los medios de internet Mondy (2010) indica:

- El reclutador por internet: Persona cuya principal responsabilidad es usar internet en el proceso de reclutamiento. (También se denomina “reclutador cibernético”). [...]
- Feria virtual de empleo: Es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo. [...]
- Sitios Web para carreras corporativas: [Estos] son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleos para puestos específicos. [...] (p. 140)

Por su parte Chiavenato (2009) indica que las principales técnicas de reclutamiento son: los anuncios en diarios y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta a los archivos de candidatos, reclutamiento virtual, coincidiendo con los dos autores antes mencionados.

Tal como indican los autores citados, existen diversos medios para reclutar personal, los que la organización decida utilizar son los que más se acomoden a sus políticas y presupuesto, y es evidente que el reclutamiento utilizando internet es una tendencia bastante fuerte en la actualidad.

2.1.4 Concepto de selección de personal

La selección de personal es una de las tareas más importantes de recursos humanos, inicia cuando el proceso de reclutamiento termina, implica que el departamento de recursos humanos determina quién es el candidato idóneo para el puesto vacante y por lo tanto a quien debe contratarse. La decisión que se tome al seleccionar a los candidatos puede afectar a la organización positiva o negativamente.

A este respecto Robbins y Judge (2009) indica que un proceso de selección implica “identificar y contratar a los individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos de la organización” (p. 559)

Por su parte, Grados (2013) indica

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante [...] Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. (p 225.)

Por otro lado, Mondy (2010) explica que “La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p. 158)

Al analizar lo indicado por los autores antes mencionados, se puede concluir que el proceso de selección inicia al terminar el proceso de reclutamiento, y consiste en aplicar diversas técnicas que permitan determinar quién es el candidato que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para ocupar con éxito el puesto vacante.

2.1.5 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal

Un proceso es una secuencia de pasos, ordenados con algún tipo de lógica que buscan lograr un objetivo específico. En el caso del proceso de selección debe contar con los pasos necesarios que permitan escoger al candidato idóneo para el puesto y la organización.

Sobre el proceso de selección Grados (2013) menciona:

- Requisición de personal: Cuando se tiene una vacante [...] el encargado del área donde se tiene la vacante debe entregar al área de recursos humanos un formato llamado “requisición de personal”, en donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante. La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo). [...]
- Solicitud: cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato. La solicitud de empleo es más común en los puestos operativos y el CV en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un CV o imprimirlo. [...]
- Revisión de curriculum vitae: Al revisar un CV se debe tener en cuenta tanto el fondo como la forma. La forma se refiere al tipo de folder en que se entrega, papel empleado, color, limpieza, el diseño, la distribución de la información, redacción, ortografía, que también puedan dar una idea de cómo es el candidato. El fondo es el contenido, la información como tal. [...]
- Portafolio de trabajo o evidencias: aunque es más común para cierto tipo de perfiles como son los diseñadores, fotógrafos o publicistas; se puede requerir para cualquier tipo de puestos.

- Continuando con la descripción del proceso de reclutamiento y selección, Grados (2013) indica
- Entrevista inicial: La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras. [...]
- Evaluación técnica: Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. [...] El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña. [...] Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.
- Evaluación psicológica: Una parte muy importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse, tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. [...]
- Evaluación Socioeconómica: Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

Grados (2013) continúa con el proceso de selección de la siguiente manera

- Investigación de referencias ocupacionales: En esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si realmente trabajó en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto que refirió y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, calidad del trabajo realizado, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes para tomar decisiones, liderazgo y trabajo bajo presión. Además se hace una investigación de las cartas de recomendación solicitadas y de antecedentes penales (esta última sólo en caso el puesto lo requiera).
- Entrevista de selección: La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. [...] además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos). Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.
- Examen médico: se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.
- Contratación: esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. (pp.227 – 256).

Por su parte Werther y Davis (2008) coinciden con Grados (2013) al indicar que el proceso de selección está formado por los siguientes pasos: Recepción preliminar de solicitudes, entrevistas iniciales a los candidatos, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, evaluación médica, entrevista con el supervisor.

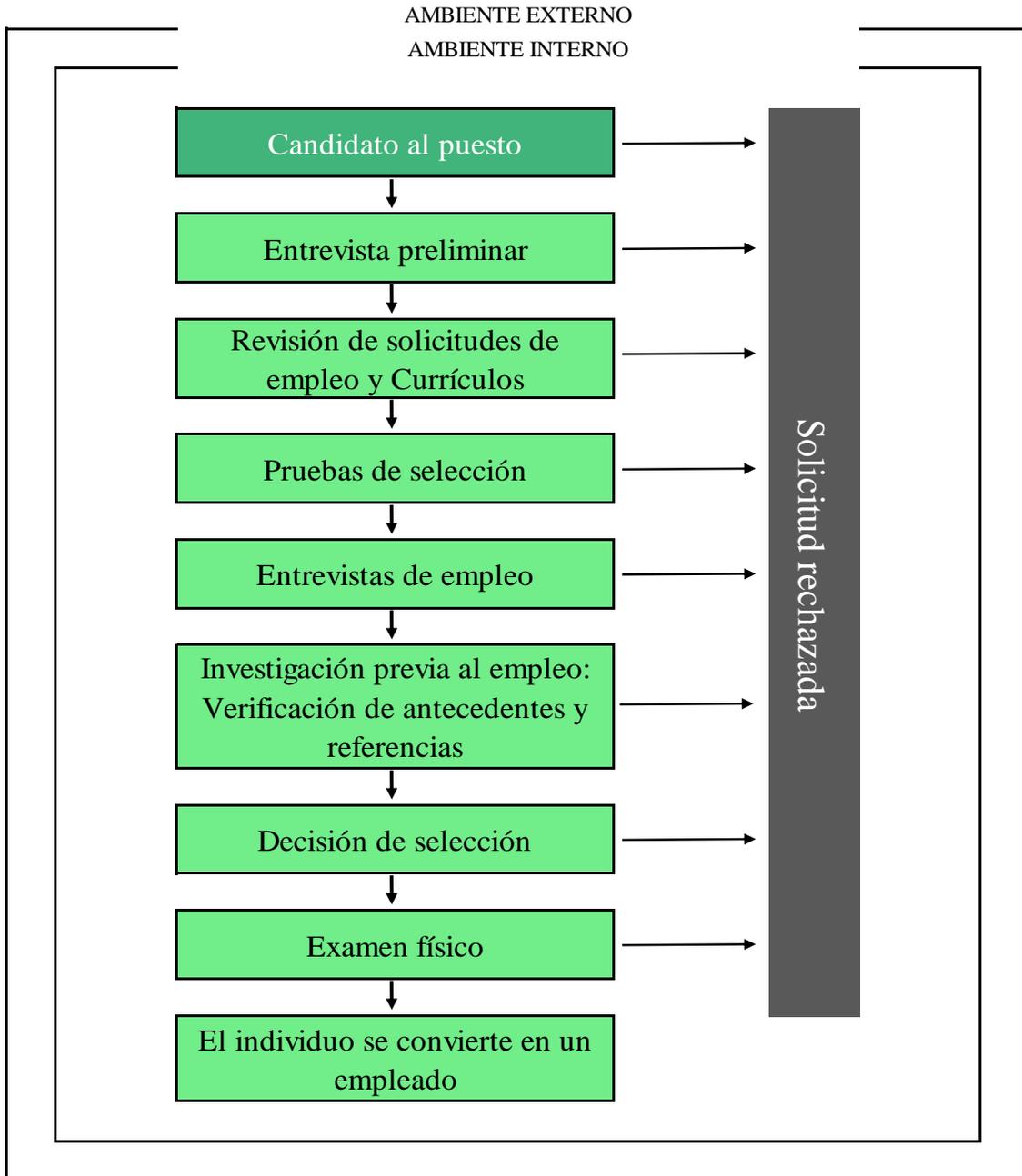
Asimismo, Werther y Davis (2008) mencionan un paso llamado Descripción realista del puesto. Paso que consiste en que se le muestran al candidato seleccionado, las condiciones reales y físicas con las que debe trabajar, realizando un tipo de inducción al puesto de trabajo, con el fin de que comprenda los retos que enfrentará, y finalizan mencionando el paso de la contratación, que pone fin al proceso de reclutamiento y selección

Al respecto, Mondy (2010) Describe el proceso de reclutamiento y selección con el siguiente diagrama, indicando que hay factores internos y externos de la organización que afectan al proceso. Para luego enumerar y explicar los pasos del proceso de selección, el cual inicia cuando ya se ha terminado el proceso de reclutamiento y se tienen candidatos para el puesto, a quienes debe realizarse una entrevista preliminar, realizar una revisión de solicitudes y currículos, realizar las pruebas de selección que la empresa considere necesarias para el puesto, seguir con una entrevista de empleo, verificación de antecedentes y referencias, tomar la decisión de a quien contratar y realizar un examen médico, previo a contratar al candidato seleccionado.

Los autores antes citados describen un proceso de reclutamiento y selección de forma bastante similar, coinciden en casi todos los pasos necesarios para seleccionar personal, lo cual nos indica que aunque las empresas pueden variar algunos aspectos debido a sus políticas internas, a su rol de negocio, a su propia cultura, es recomendable realizar los pasos mencionados por los autores citados, si se desea estandarizar y lograr eficacia y buenos resultados en el proceso de reclutamiento y selección.

Imagen 3

El proceso de reclutamiento



Fuente: Mondy (2010)

2.1.6 Importancia de un proceso de selección adecuado

El departamento de recursos humanos tiene a su cargo la tarea de atraer, seleccionar, contratar y retener el talento humano de la organización. Una tarea que reviste una gran importancia, según se describe a continuación.

Werther y Davis (2008) sobre este asunto indican:

La importancia de identificación del talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos.[...] El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado.[...] Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades. (p. 188)

Relacionado con este tema Robbins y Judge (2009) indica

Las prácticas de selección de una organización determinarán quién es contratado. Si están diseñadas de modo adecuado, identificarán a los candidatos competentes y que se ajustarán bien al puesto y la organización. [...] Cuando se cometen errores en la contratación, el desempeño del candidato escogido será menos que satisfactorio y tal vez sea necesaria la capacitación para mejorar las aptitudes de éste. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y la empresa necesitará encontrar un sustituto. De manera similar, cuando el proceso de selección da como

resultado la contratación de candidatos poco calificados o de individuos que no se ajustan a la organización, los elegidos tal vez se sientan con ansiedad e incómodos. Esto, a su vez, probablemente aumente su insatisfacción con el trabajo. (p.607)

Por otra parte, Mondy (2010) indica

El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. [...] Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales. [...] Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. (P.158)

La importancia del proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a los autores antes citados es estratégica porque si se realiza correctamente contribuye al logro de objetivos organizacionales, permite atraer, seleccionar y contratar al personal idóneo para la organización. El proceso de selección además tiene un impacto en el clima laboral de la organización y en la motivación de los colaboradores, el cual puede ser positivo si el proceso se ha realizado correctamente, pero si el proceso se realiza de forma incorrecta el impacto será muy negativo, además de poder acarrear muchos otros problemas hacia la organización. Es por lo tanto muy importante para cualquier organización, establecer el proceso de reclutamiento y selección y formalizarlo.

2.2 Descripción y perfiles de puestos

2.2.1 Concepto de puesto de trabajo.

Un aspecto importante para poder realizar un proceso de selección de personal adecuado es contar con los perfiles y descriptores de puestos, por lo que resulta necesario analizar que son y los usos que se les dan en el proceso de selección. Para esto primero es necesario comprender lo que es un puesto de trabajo.

Al respecto Nelson y Quick (2013) definen puesto de trabajo como: “Un conjunto especificado de actividades de trabajo y tareas que realiza un individuo en una organización” (p. 229)

Por su parte Grados (2013) refiere que: “Un puesto puede definirse como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones” (p. 163)

Por su parte, Ruiz, Gago, García y López (2013) afirman que “Un puesto de trabajo se puede definir como el conjunto de funciones que son realizadas por los trabajadores” (p. 128)

De acuerdo con los autores citados anteriormente el puesto de trabajo abarca no solo el lugar físico donde se realizan las tareas, sino también las responsabilidades, funciones, responsabilidades y cualidades que el trabajo requiere. Lo cual hace importante contar con un perfil y descriptor de cada puesto en la organización.

2.2.2 Concepto de descriptores de puesto

Los descriptores de puesto son necesarios para realizar un eficaz proceso de selección de personal, por lo que es necesario definir lo que es un descriptor de puesto.

Dessler y Varela (2011) por su parte, definen la descripción de puestos como: “Un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor” (p. 83)

Por otra parte, Ruiz et al. (2013) lo describen como: “Un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo” (p. 117)

Relacionado con este tema, Mondy (2010) argumenta que un descriptor de puestos es: “Un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto” (p. 93)

De acuerdo con los autores antes citados, los descriptores de puesto son un documento que enumera y describe todas las tareas, deberes y responsabilidades esenciales de un puesto, lo cual lo hace ser un documento necesario para realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo.

2.2.3 Definición de perfiles de puestos

Es muy común utilizar los términos perfil y descriptores de puesto de forma indistinta, sin embargo, son dos aspectos diferentes, por lo que es necesario tener claros sus conceptos, para lo cual es útil lo que los siguientes autores mencionan.

A este respecto Grados (2013) sostiene, que el perfil de puesto es una: “Manera de describir metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor” (p. 165)

Grados (2013) enfatiza, que el perfil de puesto determina: “Las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo” (p. 171)

Por su parte Mondy (2010) argumenta que el perfil del puesto contiene: “Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular” (p. 93)

Por su parte, Ruiz et al. (2013) afirman que el perfil de puesto es: “Un conjunto de características que identifican la adecuación de una persona para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo” (p. 119)

Por lo tanto, un descriptor de puesto es un documento que contiene las tareas, deberes y responsabilidades esenciales que la persona debe cumplir en dicho puesto, mientras el perfil se refiere a los requisitos, intelectuales, de personalidad, experiencia y las capacidades que el candidato debe llenar para ocupar el puesto y realizar sus tareas de forma eficaz.

2.2.4 Concepto de análisis de puestos

Una parte importante del proceso de reclutamiento y selección es el proceso de análisis de puestos que se debe realizar en cualquier organización previamente, para conocer las tareas, obligaciones y responsabilidades que cada uno de sus puestos de trabajo conlleva, información que es necesaria para realizar los descriptores y perfiles de puestos.

Dessler y Varela (2011) describen el análisis de puestos de la siguiente manera:

El procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (p. 80)

Así mismo, Chiavenato (2009) indica “Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” (p. 222)

Al respecto, Mondy (2010) indica que “El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (p.92)

Por lo tanto, al revisar lo indicado por los autores antes citados, podemos inferir que realizar un análisis de puesto es la base de los perfiles y descriptores de puesto, pues el análisis de puesto proporcionará la información para redactar y afinar dichos documentos.

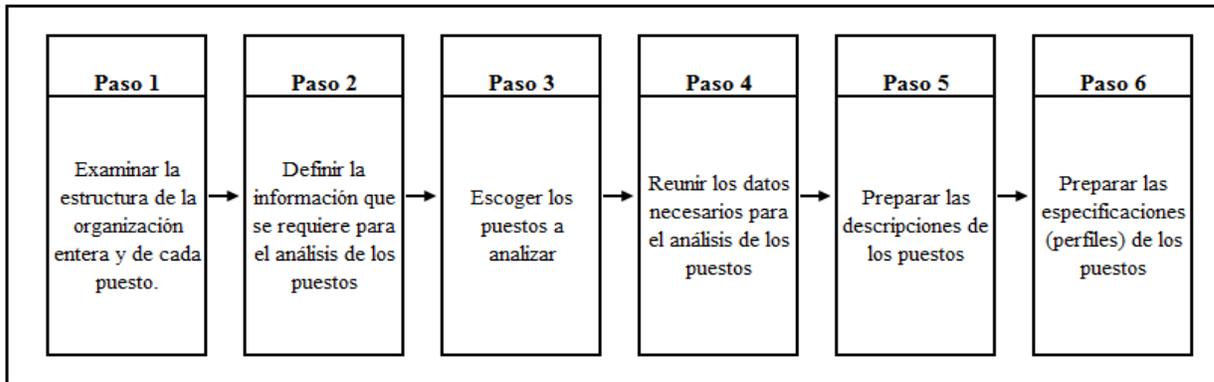
2.2.5 Pasos para realizar el análisis de puestos

El proceso para realizar el análisis de puestos está formado por varios pasos que tienen el objetivo de sentar las bases para realizar los perfiles y descriptores, por lo que es importante conocer los pasos esenciales para realizar dicho análisis.

Chiavenato (2009) al describir el proceso de análisis de puestos lo divide en seis pasos, indicando que es necesario definir y describir la estructura organizacional, determinar los objetivos buscados del análisis de puestos, elegir los puestos que se van a analizar y el método que se utilizará para reunir los datos. Una vez realizados dichos pasos, se procede a reunir los datos y con ellos preparar los perfiles y descriptores de puestos, como lo resume el diagrama a continuación.

Imagen 4

Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos



Fuente: Chiavenato, (2009)

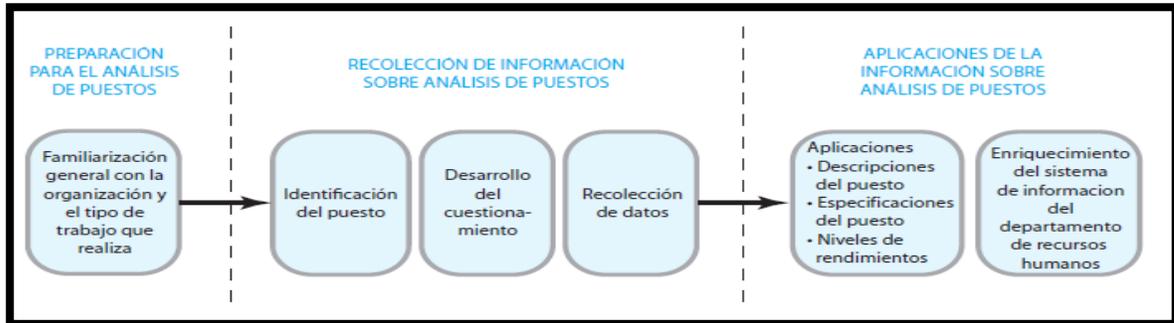
Al respecto Grados (2013) indica que los pasos necesarios para realizar el análisis de puestos son los siguientes:

- Contar con el apoyo de la gerencia para realizar el proceso de análisis de puestos.
- Determinar la estructura actual de la organización, es decir su organigrama actual.
- Fijar los objetivos que se desean alcanzar con los análisis de puestos, lo cual es necesario para saber qué información se desea recolectar y de qué forma se organizará.
- Seleccionar a los analistas y entrenarlos en base a las técnicas que se van a usar.
- realizar una campaña de socialización del objetivo del análisis, para evitar resistencia y malentendidos.
- Definir cuales métodos e instrumentos se utilizarán para recolectar los datos.

Por su parte Werther y Davis (2008) dividen el proceso de análisis de puestos en tres fases y cuatro pasos, previos a realizar los perfiles y descriptores de puestos. Las tres fases son la de preparación de análisis que incluye familiarizarse con la estructura organizacional y sus actividades previas a pasar a la segunda fase, de recolección de información, para finalizar con los descriptores de puestos y el uso de la información por parte de los recursos humanos. Las 3 fases y los pasos pueden visualizarse de mejor forma en el diagrama del autor, copiado a continuación.

Imagen 5

Las 3 fases de la información sobre análisis de puestos.



Fuente: Werther y Davis (2008)

Al revisar lo anteriormente citado sobre análisis de puesto, vemos las diferentes formas en que se podría realizar el proceso de análisis de puestos, pero las grandes similitudes en los pasos a realizar, lo cual puede aplicarse a cualquier tipo y tamaño de empresa. Los autores, aunque con diferencias coinciden en la necesidad de realizar un análisis del puesto que permita definir todos los aspectos que un puesto necesita. Lo cual requiere conocer la empresa, su rol, su entorno, su estructura. Con lo anterior ya definido, se pueden aplicar las herramientas para recolección de datos y convertir esta información en descriptores y perfiles de puestos.

2.2.6 Elementos que deben tener los descriptores de puestos

El siguiente paso que deber dar una empresa, luego de realizar el análisis de puesto, es el redactar los descriptores de puestos, que es necesario en el proceso de selección de personal, por tal razón es necesario conocer los elementos mínimos que un descriptor debe contener.

Sobre este asunto Mondy (2010) indica que el contenido de la descripción de puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. [...] [Los elementos necesarios son]:

- Identificación del puesto de trabajo: La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. [...]

- Fecha de análisis de puestos: La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. [...]
- Resumen del puesto: El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo. [...]
- Tareas a realizarse. El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla) explica de manera adecuada cada tarea. Las funciones esenciales se describen en una sección separada. [...]
- Especificación del puesto: Recuerde que la especificación del puesto se definió como un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. [...] (pp. 98-100)

Por su parte Werther Y Davis (2008) enumeran los elementos básicos en una descripción de puestos:

- Resumen del puesto y sus responsabilidades: Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué [...].
- Condiciones de trabajo: Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. [...] Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la

necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

- Aprobaciones: El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración [...].
- Especificaciones del puesto: [...] La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad (pp. 99 - 102)

Así mismo Dessler y Varela (2011) indican los elementos necesarios en un descriptor de puesto:

- La sección de la identificación del puesto: [...] contiene información como el nombre del puesto, que especifica el título de este. [...]
- El resumen del puesto: debe describir su esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades. [...]
- Relaciones La descripción de las relaciones indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización. [...]

- Responsabilidades y obligaciones: Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades. [...]
- Autoridad: En esta sección se definen los límites de la autoridad del trabajador. [...]
- Estándares de desempeño: Algunas descripciones de puestos contienen también una sección de estándares del desempeño, donde se establecen las pautas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.
- Condiciones laborales y ambiente físico: La descripción de puestos también incluye las condiciones laborales generales del puesto, es decir, el nivel del ruido o de calor, circunstancias riesgosas y otras.
- La especificación [del puesto] indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deberían evaluar. [...] (pp. 83 -88)

Los autores coinciden en varios aspectos necesarios para los descriptores de puesto, aunque también indican que todo dependerá de la organización, objetivos de los descriptores, políticas organizacionales, entorno de la organización, entre otros aspectos.

2.2.7 Beneficios de realizar perfiles y descriptores de puestos

Aunque muchas organizaciones en Guatemala no suelen utilizar perfiles y descriptores de puesto, contar con ellos brindará muchos beneficios a la organización y sus miembros.

Relacionado con este tema Grados (2013) describe que algunos de los beneficios de contar con perfiles y descriptores de puesto en la empresa pueden ser:

Para la empresa: Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve de base para la promoción y ascenso. Se pueden fijar responsabilidades en la

ejecución de las labores. [...] mayor productividad. [Ayudan] a evitar accidentes y enfermedades profesionales, al ayudar a detectar riesgos de trabajo. [...] Para el trabajador: le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer. Le señala sus responsabilidades con claridad. Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada. Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración. (pp. 176-177.)

Sobre este tema Mondy (2008) indica que los perfiles y descriptores de puestos, pueden utilizarse para guiar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para detectar necesidades de capacitación del personal. Así mismo pueden utilizarse para poder realizar una evaluación del desempeño, tomando como base los objetivos y metas establecidas para cada puesto de trabajo en los descriptores de puestos.

Entre otros usos Mondy (2008) indica que pueden servir como base para una remuneración justa, para establecer un programa de salud y seguridad ocupacional de acuerdo con las necesidades y circunstancias de la organización. Además, los descriptores de puesto bien redactados pueden servir de guía para ascender o transferir personal a otros puestos de mayor responsabilidad, y para brindar apoyo a la legalidad de las prácticas laborales de la empresa.

Por su parte Aamodt (2010) indica lo siguiente:

Tanto descripciones como análisis de puesto sirven de base para varias actividades de RH, incluyendo selección de empleados, evaluación, capacitación y diseño de trabajo. [...]. Un importante, aunque raramente utilizado, aporte del análisis de puesto es determinar la movilidad del trabajador dentro de una organización. Esto es, si los individuos son contratados para un trabajo particular, ¿a qué otros puestos pueden esperar ser eventualmente ascendidos y volverse exitosos? [...] Otro uso importante del análisis de puesto es la construcción de un instrumento para la valoración del desempeño. Como en la selección de empleados, la evaluación del

desempeño del empleado debe relacionarse con el puesto. [...]. El análisis de puesto permite que el profesional de recursos humanos clasifique puestos en grupos con base en las similitudes de los requisitos y deberes. La clasificación de puesto es útil para determinar niveles de pago, transferencias y ascensos. (pp. 34 -36)

Los autores previamente citados mencionan varios beneficios para una organización el contar con perfiles y descriptores de puestos, los cuales van desde guiar el proceso de reclutamiento y selección, hasta permitir determinar las necesidades de capacitación, posibilidades de ascenso y distribución de cargas de trabajo dentro de la organización.

2.2.8 Importancia del análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Luego de describir los usos que pueden tener los análisis, descriptores y perfiles de puestos para cualquier organización, es necesario describir porque son tan importantes en el proceso de reclutamiento y selección.

A este respecto, Aamoth (2010) indica:

Un meticuloso análisis de puesto es la base para casi todas las actividades de recursos humanos. Es difícil imaginar cómo uno podría escribir una descripción del puesto, seleccionar empleados, evaluar el desempeño o realizar programas de capacitación sin saber las tareas que lleva a cabo un empleado, las condiciones en las que se desempeña y las competencias que necesita para efectuar esas tareas. Un detallado análisis de puesto proporciona tal información. (p. 34)

Por su parte Werther y Davis (2008) sobre este tema indican:

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información. [...] Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. (pp. 91 – 92)

Por su parte Grados (2013) indica “El proceso de análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines; los principales son los siguientes: Selección de personal [...]. Fijar programas adecuados de entrenamiento [...]. Valorar puestos. [...]. Mejorar los sistemas de salario [...]. [Mejorar] la seguridad industrial.” (pp. 174 – 175)

Relacionado con este tema Dessler y Varela (2011) mencionan:

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguiente, el análisis de puestos tiene una función esencial en la administración de RH. (p. 80)

Tal como indican los autores, la información recopilada durante el proceso de análisis de puestos, y puestas por escrito en los perfiles y descriptores de puesto, son de suma importancia para el proceso de reclutamiento y selección, pues indican los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia que la persona que va a ocupar el puesto debe poseer, además de mostrar lo que debe hacer, como lo debe hacer y bajo qué circunstancias.

2.3 Políticas de reclutamiento y selección

2.3.1 Definición de políticas organizacionales

Los procesos de recursos humanos por lo general están supeditados a las políticas organizacionales, por lo que es muy importante definir que son las políticas, así como describir su influencia y relevancia en el proceso de reclutamiento y selección.

A este respecto, Aponte (2012) define política como: “Enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos de la empresa” (p. 47)

Por su parte, Chiavenato (2007) define políticas como: “Reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (p. 120)

Así mismo Alles (2011) establece que las políticas “Son normas internas de acción que aseguran el cumplimiento de ciertos factores dentro del marco de la visión y estrategia organizacional” (p. 324)

Las definiciones de los autores citados anteriormente muestran que las políticas son aquellas normas internas que cada organización establece para solucionar problemáticas o situaciones muy particulares de sus actividades diarias. Por lo tanto, puede ser que las políticas no las tengan por escrito, pero ya sean parte de la cultura organizacional, sean normas informales establecidas por la gerencia, tan conocidas por los miembros de la organización que se sigan de forma automática.

2.3.2 Políticas de recursos humanos.

Las organizaciones desarrollan según sus necesidades y problemáticas internas, diversas políticas o normas para manejar cada una de las situaciones y retos a los que se enfrenta, es por eso que surgen diversos tipos de políticas dentro de cada organización y varían mucho de una organización a otra.

Relacionado con este tema Chiavenato (2007) argumenta que:

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. [...]. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales (pp.120-121)

A continuación, Chiavenato (2007) enumera los principales aspectos que una política de recursos humanos debería abarcar. Mencionando las políticas de integración de recursos humanos, es decir aquellas normas que indican donde reclutar, técnicas para reclutar, criterios de selección de candidatos. Como segundo aspecto menciona las políticas de retención de los recursos humanos, las cuales establecen los criterios que la organización utilizará para remunerar a sus colaboradores, condiciones físicas ambientales, de higiene y de seguridad. Finalmente, como tercer aspecto menciona las políticas relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos, las cuales indican los criterios de formación, capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Por su parte Alles (2011) sobre las políticas de recursos humanos indica que son “Normas internas en relación con los colaboradores, de todos los niveles de la organización, que aseguran el cumplimiento de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional” (p. 325)

Allles (2011) después indica que algunos tipos de políticas de recursos humanos son: Políticas retributivas, es decir aquellas relacionadas con la retribución a los colaboradores, beneficios, remuneraciones. También menciona las políticas de puertas abiertas, haciendo referencia a la facilidad de los colaboradores para acceder a plantear sus inquietudes, sugerencias sin seguir una jerarquía específica. Otro tipo de política de recursos humanos son las relacionadas con la disciplina, o cumplimiento de procedimientos fijados por la organización. Y finalmente se menciona las políticas sobre diversidad, que intentan evitar cualquier tipo de discriminación.

Así mismo Dessler y Varela (2011) indican sobre las políticas de recursos humanos

[Son aquellas] políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

2.3.3 Políticas de reclutamiento y selección

Las organizaciones, respondiendo a una necesidad, a un objetivo, a su rol de negocio, o a su entorno político, económico y geográfico, definen sus políticas en cada una de las áreas de trabajo. Una de las áreas en que siempre se cuenta con una política organizacional que se debe seguir es el área de reclutamiento y selección.

Sobre dichas políticas Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman que “Las corporaciones determinan sus políticas generales de reclutamiento, tales como lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen y lograr economías de escala, entre otros objetivos” (p. 117)

Continuando Werther, Davis y Guzmán (2014) indican

Algunas compañías fijan determinados lineamientos y políticas a los cuales debe adecuarse su proceso de reclutamiento, por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo. [...] Otras pueden preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad. (p. 117)

Por su parte Aponte (2012) afirma:

La obtención de los objetivos del subprograma [programa de reclutamiento] se facilita con la fijación de políticas que definan asuntos tales como: a) grado de preferencia del reclutamiento interno sobre el externo; b) condiciones generales de los candidatos (estado civil, edad; parentesco con los actuales trabajadores, etc.); c) preferencia de la fuentes y medios de reclutamiento a utilizar, dependiendo de la naturaleza de los cargos que se quieran llenar. (p. 102)

En conclusión, tal como indican los autores citados previamente, el proceso de reclutamiento y selección en cualquier organización, estará supeditado a las políticas de la organización, pues las políticas dictarán algunas reglas a seguir, como la edad mínima o máxima para contratar, si puede contratarse familiares dentro de la organización, o si se puede contratar personal que ya ha trabajado en la empresa. El reclutador no puede ni debe pasar por alto estos aspectos.

2.3.4 Influencia de las políticas en el proceso de reclutamiento y selección.

Como se ha mencionado previamente las políticas organizacionales son normas internas que las organizaciones realizan para beneficio de su personal, de la organización y de los objetivos estratégicos de la empresa. Es importante por lo tanto revisar cual es la influencia que las políticas tienen en el proceso de reclutamiento y selección.

Sobre este asunto Grados (2013) indica:

Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de filtros ante los candidatos y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento (p. 227)

Así mismo, Dessler y Varela (2011) mencionan sobre este asunto:

El éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionadas con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de remunerar con 10% más de sueldo y prestaciones que la mayoría de las empresas en su localidad debería, si todo lo demás se mantiene igual, ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez. Además, existen varios aspectos legales. Por ejemplo, debido al nuevo enfoque [...] contra la discriminación sistémica tan extendida, los empleadores necesitan revisar sus prácticas de reclutamiento. (p. 98)

Por su parte Chiavenato (2007) sobre la influencia de las políticas de recursos humanos indica:

Las políticas. [...] Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia. (p.120)

En conclusión, las políticas de recursos humanos tienen una influencia bastante grande en todas las áreas de la organización, sirviendo como guías de comportamiento, reglas a seguir en los procesos, estándares de cumplimiento en la organización.

2.3.5 Importancia de las políticas de reclutamiento y selección

Las políticas organizacionales y de recursos humanos están presentes en casi toda actividad de la organización. El proceso de reclutamiento no es la excepción, contar con políticas específicas en este proceso es muy importante.

Sobre este tema Grados (2013) indica:

Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de filtros ante los candidatos y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. (Por ejemplo, edad mínima de 18 años cumplidos, escolaridad mínima de

bachillerato, estado civil, si se puede contratar familiares o personal que ya había trabajado anteriormente en la empresa, entre otras) [...] Lo que pretende señalarse es que el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores mencionados y que son ajenos al reclutamiento (p. 227)

Asimismo, Chiavenato (2007) acerca de la importancia de las políticas de reclutamiento y selección dice:

Las políticas de integración de recursos humanos [Deben indicar]: Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas y medios de reclutamiento que prefiere la organización). [...]. [Además deben establecer] los criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo. (p 121)

Gómez, Balkin y Cardy (2008) sobre este mismo asunto recomiendan:

Desarrollar políticas de contratación claras. [...] La política de contratación debería incluir una investigación en profundidad de los antecedentes de los candidatos, incluyendo la verificación de la información sobre estudios, empleos anteriores y residencia. Comprobar las leyes estatales sobre contratación de candidatos con antecedentes penales. Saber, cuanto más mejor, sobre el comportamiento laboral anterior de los candidatos, incluyendo situaciones de violencia, amenazas, mentiras, abuso de alcohol o drogas, tenencia de armas y otros problemas. Hay que recordar que las leyes sobre intimidación y discriminación prohíben preguntar sobre cuestiones personales del candidato no relacionadas con el trabajo. Los problemas de comportamiento sólo pueden investigarse en el contexto de sus posibles efectos sobre el rendimiento en el trabajo. (p. 217)

En énfasis que Gómez, Balkin y Cardy (2008) dan a este aspecto de selección y contratación es porque mencionan el caso de una empresa llamada Avis Rent A car, donde se contrató a una persona sin verificar sus antecedentes, esta persona ya como colaborador de la empresa, violó a una compañera, lo cual le costó muchísimo dinero y problemas a la organización. Por lo que señalan que un aspecto de mucha importancia de las políticas de reclutamiento y selección es que pueden evitar problemas legales a la empresa en el futuro.

Los autores citados anteriormente, coinciden en que la importancia de las políticas en el proceso de reclutamiento y selección radica en que son normas internas de la organización que no pueden pasarse por alto, sino al contrario, deben guiar el proceso, servir de filtros, y hasta de protección a la misma organización en algunos casos

2.4 La entrevista de selección

2.4.1 Definición de entrevista

La entrevista de selección es uno de los filtros más comúnmente utilizados para seleccionar personal en las organizaciones. En algunas organizaciones pequeñas, lamentablemente los entrevistadores no tienen el entrenamiento o experiencia necesarios para realizar entrevistas. Debido a que es un filtro sumamente utilizado, lo mejor es tene

r claro, la utilidad de la entrevista, su función en el proceso de selección, y el objetivo de esta.

Ruiz et al. (2013) definen la entrevista como: “Una conversación formal y en profundidad, cuyo objetivo principal es comprobar y valorar si el candidato tiene las competencias fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo” (p. 160)

Por su parte Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman que la entrevista es una: “Conversación formal para evaluar la idoneidad del solicitante, determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos” (p.147)

Asimismo, Mondy (2010) indica que la entrevista es una “Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información” (p.174)

Lo que indican los 3 autores antes citados es que la entrevista es una conversación entre un reclutador y un candidato. Conversación que tiene la finalidad de conocer más a profundidad información del candidato, que pueda servir para determinar si es el idóneo para el puesto de trabajo. Lo cual convierte a la entrevista en un filtro muy importante del proceso de reclutamiento y selección.

2.4.2 Tipos de entrevista de selección

El reclutador puede utilizar diferentes tipos de entrevista para conocer la información que considera imprescindible para el puesto de trabajo, y profundizar en la información que el candidato brindó en sus documentos. A continuación, los tipos más comunes de entrevista que puede utilizar un reclutador

Mondy (2010) menciona tres tipos de entrevistas:

- Entrevista no estructurada: es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se exprese en la conversación. [...] Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. [...]
- Entrevista Estructurada: el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular. Aunque históricamente las entrevistas han sido instrumentos de predicción muy deficientes en relación con el éxito en el trabajo, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. [...]

- Entrevistas conductuales: [...] Una entrevista conductual es de tipo estructurado, en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. [...] El supuesto de apoyo es que el comportamiento del pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro. (pp. 176-177).

Por su parte Ruiz et al. (2013) clasifican de la siguiente manera los tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: Se confecciona previamente un cuestionario con preguntas iguales para todos los candidatos. [...]
- Entrevista no estructurada: El seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, facilitando que el entrevistado se exprese libremente. [...]
- Entrevista mixta o semiestructurada: La parte estructurada proporciona una base informativa sobre las competencias de los candidatos. La parte no estructurada permite el conocimiento de las características específicas del solicitante. [...]
- Entrevista de tensión: El seleccionador tratará de crear un ambiente tenso por medio de determinado tipo de preguntas y por el modo de formularlas. (p.161)

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan los siguientes tipos de entrevistas:

- Entrevista no estructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación. [...]
- Entrevista estructurada: Se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que inicie la sesión, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. [...]

- Entrevista mixta: La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. [...]
- Entrevistas conductuales o de solución de problemas: Se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. [...]
- Entrevistas de tensión: Busca conocer las reacciones del entrevistado ante situaciones de urgencia mediante preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. [...]
- Entrevista por competencias: Herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. (pp.148 - 149)

Los autores coinciden en que los tipos más utilizados de entrevista que se utilizan son las entrevistas estructuradas, no estructuradas y mixtas, aunque mencionan que recientemente se utilizan cada vez más entrevistas conductuales, entrevistas de tensión, y las entrevistas por competencias, el tipo de entrevista que utilice la organización, dependerá de sus políticas, del puesto de trabajo que estén contratando y del reclutador en sí mismo.

2.4.3 Pasos o etapas de la entrevista de selección.

Como todo proceso, la entrevista tiene varios pasos o etapas que son necesarias realizar, para lograr que sea un filtro efectivo para la selección de personal.

Werther, Davis y Guzmán (2014) describen el proceso de la entrevista de la siguiente manera:

- Preparación del entrevistador: El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista, lo que significa que es necesario que elabore preguntas específicas de antemano. [...]

- Creación de empatía: La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos, incluso en quienes no sean contratados, una imagen humana y amistosa. [...]
- Intercambio de información: Con el fin de crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiéndole a este que les informe si tiene preguntas. [...]
- Evaluación: Una vez concluida la conversación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. (pp. 150-152)

Así mismo Chiavenato (2007) describe cinco etapas en el proceso de la entrevista:

- Preparación de la entrevista: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación. [...]
- Ambiente: La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. [...]
- Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. [...]
- Cierre de la entrevista: Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado. [...]
- Evaluación del candidato: Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. (pp.180 -182)

Por su parte Grados (2013) menciona las etapas en que se divide la entrevista de esta forma:

- Apertura: Esta constituye la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista. [...]
- Rapport: Se denomina así a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Como parte del Rapport existen dos aspectos: [El] Approach [es decir, el] establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y el objetivo de la misma. [El segundo aspecto es la] empatía: Capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.
- Desarrollo: Parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo. [...]
- Cima: En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. [...]
- Cierre. Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. (pp .241 - 242)

Los autores antes mencionados coinciden en que en toda entrevista es necesario realizar una preparación previa, por parte del reclutador, que debe existir una fase de romper el hielo y bajar la tensión al entrevistado, para finalmente avanzar en la entrevista y empezar a recolectar la información necesaria, así como también es necesario que el reclutador deje una buena impresión en el entrevistado, porque como entrevistador está representando a la empresa.

2.4.4 Beneficios la entrevista de selección

La entrevista es uno de los pasos que casi toda organización pone en práctica como parte de su proceso de selección, en algunas organizaciones pequeñas, la entrevista es casi el único paso de selección de personal, por tal razón es necesario indicar los beneficios de la entrevista de selección.

Sobre los beneficios de la entrevista Ruiz et al. (2013), afirman que: “Permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de mayor información para valorar las competencias del candidato en relación con el puesto de trabajo a desempeñar” (p.160)

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que la entrevista: “Permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Además, posibilitan la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este de la organización” (p.147)

Así mismo, Grados (2013) afirma: “Sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir” (p.239)

Por otro lado, Ribes, Perelló y Herrero (2018) indican que la entrevista “Permite valorar si las expectativas creadas por la empresa con respecto al puesto de trabajo y las expectativas del candidato con respecto a la empresa son similares” (p.121)

En conclusión, la entrevista permite profundizar en la información que se necesita del candidato, evaluar su lenguaje corporal, evaluar si el candidato podrá adaptarse al puesto de trabajo, resolver dudas al candidato, y especialmente sirve como un filtro muy importante en el proceso de selección, que permite a la organización buscar el candidato idóneo para el puesto idóneo dentro de la organización.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Planteamiento del problema

El mayor capital que una empresa posee es su talento humano, pues son las personas que conforman la empresa quienes contribuyen con sus ideas, esfuerzo, habilidades y servicios, al logro de objetivos organizacionales.

Por lo anterior uno de los procesos que efectúa la unidad de recursos humanos de cualquier empresa y que es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales es el proceso de reclutamiento y selección de personal. Si este proceso se realiza de forma adecuada, permitirá identificar a los candidatos idóneos para la organización que tengan una mayor probabilidad de ser eficaces en el desempeño de sus labores. Un buen proceso de reclutamiento y selección de personal contribuye a atraer, contratar, retener y desarrollar el talento humano de la organización.

Por otro lado, realizar un mal proceso de reclutamiento y selección de personal, provocará en cualquier empresa pérdidas de dinero, pérdidas de tiempo, bajará la eficiencia en cualquier empresa, y provocará incluso un mal clima laboral, pérdida de clientes y de confianza, pues se están introduciendo a la organización personas que no son idóneas para el puesto y para la organización, lo cual además dará como resultado entre otras cosas a un aumento indeseable en la rotación de personal.

Por los motivos antes expuestos, el presente documento busca información para determinar cuál es la manera adecuada de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal

3.2 Pregunta de investigación

¿Por qué el proceso de reclutamiento y selección de personal es tan importante en una organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Determinar la importancia para la organización de un proceso de reclutamiento y selección adecuados.

3.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia del análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección.
- Determinar la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Evidenciar los beneficios de practicar la entrevista en el proceso de selección de personal.

3.4 Alcances

La práctica profesional dirigida realizada en Neintex se realizó durante el año 2018. Como se mencionó anteriormente el diagnóstico realizado a las prácticas de recursos humanos buscaba obtener información sobre los diferentes procesos que la organización realiza como parte de su gestión de talento humano. Este diagnóstico se realizó basado en una entrevista a la persona encargada de los procesos de recursos humanos y una revisión documental de los formatos que la empresa ya contaba, relacionados con los procesos de recursos humanos.

Lo que se logró durante la práctica realizada en Neintex fue

- Identificar los formatos que se necesitan para llevar un proceso ordenado e ideal en el manejo del talento humano de la organización.
- Redactar los formados necesarios para llevar a cabo los distintos procesos de Recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, vinculación y desvinculación, inducción de personal, capacitación, evaluación del desempeño, evaluación de clima laboral.
- Se establecieron las políticas propias de un departamento de recursos humanos ideal, y contextualizadas a la organización.
- Se entregó un manual digital y otro impreso a la organización, que contenía todos los formatos de los procesos antes mencionados, políticas y directrices para realizar procesos ideales en el manejo del talento humano de la organización.

3.5 Límites

Las limitaciones para poner en práctica los procesos y políticas en la organización Neintex, es el poco apoyo e interés de la directiva en invertir en un departamento de recursos humanos, así como la falta de personal con conocimientos y experiencia en recursos humanos, que se ocupen de las tareas de recursos humanos.

3.6 Método

La práctica profesional dirigida se realizó en Neintex, con la finalidad de conocer como realizaban sus procesos de gestión del talento humano, sin contar con un departamento de recursos humanos formalmente establecido.

La investigación se realizó por medio de entrevistas con la persona encargada de realizar los procesos, así como por investigación documental.

3.7 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron:

- La práctica profesional dirigida fue realizada de febrero a noviembre 2018.
- El tema de estudio del presente informe es resultado de la información reunida durante el periodo de prácticas.
- Se determinó la problemática de estudio y los subtemas, utilizando un cuadro de variables. Luego se determinó la pregunta de investigación, la cual a su vez permitió determinar el objetivo general y específicos del estudio.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.
- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.
- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la facultad de humanidades.

Capítulo 4

Presentación de resultados

4.1 Sistematización de estudio del caso

La práctica profesional dirigida III de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano, se realizó en la empresa Neintex S.A. de enero a noviembre 2018.

Durante el primer mes de práctica, se realizó un diagnóstico de cómo la empresa realizaba los procesos relacionados con recursos humanos. El diagnóstico se inició por medio de una entrevista con la persona encargada de las planillas, quien es la persona encargada de los procesos de recursos humanos en la empresa, pues la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos. El diagnóstico inicial permitió determinar que la empresa no tenía políticas ni procedimientos claros, formales ni documentados.

El siguiente paso de la práctica fue realizar un cronograma de actividades, con el fin de programar los pasos y tiempos para redactar las políticas, procedimientos y formatos o registros para un futuro departamento de recursos humanos en la empresa.

Posteriormente se realizaron los siguientes formatos, registros, procedimientos y políticas de recursos humanos.

Políticas y procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Se establecieron y se pusieron por escrito las políticas y el procedimiento relacionado con el reclutamiento y selección de personal. Además, se realizaron los formatos necesarios para realizar el procedimiento que se recomienda a la organización, entre los cuales se encuentran los siguientes: Requisición de personal, descriptor de puestos, una guía de cómo realizar entrevistas de selección, formato para solicitar referencias laborales, y un informe de pruebas psicométricas. El manual también incluye una carta de bienvenida para los nuevos colaboradores y una solicitud de empleo.

Políticas y procedimiento de vinculación y desvinculación de personal

El siguiente paso fue poner por escrito las políticas relacionadas con la vinculación y desvinculación de personal, así como el procedimiento respectivo. Como complemento del procedimiento se redactaron los formatos siguientes: carta de entrega de activos, contrato laboral, carta de constancia laboral, finiquito y entrevista de salida.

Políticas y procedimiento de inducción de personal

El tercer procedimiento que se puso por escrito y del cual se definieron las políticas respectivas fue el relacionado con la inducción del personal de reciente ingreso. Además, se elaboraron los formatos necesarios en el proceso establecido, entre los cuales se pueden mencionar el plan de inducción y una guía para la inducción general a la empresa, la cual contiene la información general de la empresa y las normas de salud y seguridad ocupacional que la empresa necesita que sus colaboradores practiquen. Adicionalmente como herramientas para la mejora continua del proceso, se trabajó en un formato para la evaluación de la inducción general a la empresa y otro para la evaluación de la inducción al puesto de trabajo.

Políticas y procedimiento de capacitación de personal

El cuarto procedimiento y políticas que se redactaron fueron las relacionadas con la capacitación del personal de la empresa. Por ser un área de suma importancia para cualquier organización, se elaboró un formato para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, un formato para plan de capacitación, lista de asistencia a la capacitación, así como un formato para evaluar la capacitación. Así mismo se dejó una guía para tabular los resultados de la evaluación que los colaboradores realicen de la capacitación.

Políticas y procedimiento de la evaluación del desempeño y evaluación de clima laboral

Conociendo que todo lo que se mide se puede mejorar, lo siguiente que se trabajó como parte de la práctica fueron las políticas y procedimiento de evaluación del desempeño y del clima laboral, Los formatos que se trabajaron como parte de estos procedimientos son: Formato para evaluación del personal operativo, evaluación de personal administrativo, el formato para cierre de brechas y una hoja de compromiso del colaborador, luego de la retroalimentación de su evaluación del

desempeño. También se elaboró una encuesta de clima laboral de personal operativo y otra para evaluar el clima laboral, dirigidas a los jefes de área.

Políticas de la administración de recursos humanos

Finalmente se redactaron las políticas de la administración de recursos humanos, así como también se elaboraron los siguientes formatos: solicitud de vacaciones, solicitud de permiso, carta de promoción y ascenso, carta de aumento salarial, carta de anticipo salarial y carta de felicitaciones. Como parte de las políticas de disciplina de la empresa se hicieron también los formatos de constancia de llamada de atención verbal, constancia de llamada de atención escrita, y carta de suspensión de labores.

Todas estas políticas, procedimientos y formatos formaron un Manual que puede servir como guía para implementar un departamento de recursos humanos en la empresa, y para formalizar sus procesos. Este manual fue entregado de forma impresa y en forma digital a la empresa Neintex, para ser implementada por el personal a cargo de la administración del personal de la empresa. El mismo manual fue entregado a la universidad en forma impresa y digital, como constancia del trabajo realizado

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documental, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

En relación con el objetivo general planteado en la presente investigación, la cual busca determinar por qué es tan importante en una organización el proceso de reclutamiento y selección, Werther y Davis (2008) mencionan los siguientes aspectos.

La importancia de identificación del talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos.[...] El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los

resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado.[...] Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades. (p. 188)

Sobre este mismo tema Robbins y Judge (2009) indican

Las prácticas de selección de una organización determinarán quién es contratado. Si están diseñadas de modo adecuado, identificarán a los candidatos competentes y que se ajustarán bien al puesto y la organización. [...] Cuando se cometen errores en la contratación, el desempeño del candidato escogido será menos que satisfactorio y tal vez sea necesaria la capacitación para mejorar las aptitudes de éste. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y la empresa necesitará encontrar un sustituto. De manera similar, cuando el proceso de selección da como resultado la contratación de candidatos poco calificados o de individuos que no se ajustan a la organización, los elegidos tal vez se sientan con ansiedad e incómodos. Esto, a su vez, probablemente aumente su insatisfacción con el trabajo. (p.607)

Por su parte Mondy (2010) indica

El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. [...] Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales. [...] Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. (P.158)

El proceso de selección tiene una importancia estratégica para la organización, pues permite atraer a las personas idóneas para el puesto de trabajo y para contribuir al logro de objetivos organizacionales. Realizado correctamente, el proceso provee del talento necesario a la

organización, y la prepara para los cambios y retos que como organización afrontará. Por otro lado el no realizar un proceso de selección o realizarlo de forma incorrecta, acarrea muchos inconvenientes y gastos a la organización, así como un mal clima laboral.

Por otro lado, para establecer la importancia del análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal se cita lo expresado por Aamodt (2010):

Un meticuloso análisis de puesto es la base para casi todas las actividades de recursos humanos. Es difícil imaginar cómo uno podría escribir una descripción del puesto, seleccionar empleados, evaluar el desempeño o realizar programas de capacitación, sin saber las tareas que lleva a cabo un empleado, las condiciones en las que se desempeña y las competencias que necesita para efectuar esas tareas. Un detallado análisis de puesto proporciona tal información (p. 34)

Relacionado con la importancia del análisis y perfil de puestos Dessler y Varela (2011) mencionan:

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguiente, el análisis de puestos tiene una función esencial en la administración de RH. (p. 80)

Por su parte Werther y Davis sobre este tema indican:

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información. [...] Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. (pp. 91 – 92)

Así mismo, Grados (2013) sobre la importancia de los perfiles de puesto indica “El proceso de análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines; los principales son los siguientes: Selección de personal [...]. Fijar programas adecuados de entrenamiento [...]. Valorar puestos. [...]. Mejorar los sistemas de salario [...]. [Mejorar] la seguridad industrial.” (pp. 174 – 175)

Lo expresado por ambos autores citados previamente, lleva a concluir que los análisis, perfiles y descriptores de puestos permiten conocer las tareas, responsabilidades y habilidades que un puesto de trabajo conlleva, los requisitos y perfil que se necesita para un puesto determinado, pero además son la base para otras actividades de la unidad de recursos humanos tales como la capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, mejorar la seguridad industrial, entre muchas otras.

Continuando con el objetivo de la investigación de determinar la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal, se debe considerar lo expresado por Grados (2013)

Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de filtros ante los candidatos y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. (Por ejemplo, edad mínima de 18 años cumplidos, escolaridad mínima de bachillerato, estado civil, si se puede contratar familiares o personal que ya había trabajado anteriormente en la empresa, entre otras) [...] Lo que pretende señalarse es que el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores mencionados y que son ajenos al reclutamiento (p. 227)

Así mismo, Chiavenato (2007) acerca de la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal, destaca lo siguiente:

Las políticas de integración de recursos humanos [Deben indicar]: Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas y medios de reclutamiento que prefiere la organización). [...]. [Además deben establecer] los criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo. (p 121)

Sobre este mismo asunto Gómez, Balkin y Cardy (2008) recomiendan:

Desarrollar políticas de contratación claras. [...] La política de contratación debería incluir una investigación en profundidad de los antecedentes de los candidatos, incluyendo la verificación de la información sobre estudios, empleos anteriores y residencia. Comprobar las leyes estatales sobre contratación de candidatos con antecedentes penales. Saber, cuanto más mejor, sobre el comportamiento laboral anterior de los candidatos, incluyendo situaciones de violencia, amenazas, mentiras, abuso de alcohol o drogas, tenencia de armas y otros problemas. Hay que recordar que las leyes sobre intimididad y discriminación prohíben preguntar sobre cuestiones personales del candidato no relacionadas con el trabajo. Los problemas de comportamiento sólo pueden investigarse en el contexto de sus posibles efectos sobre el rendimiento en el trabajo. (p. 217)

Gómez, Balkin y Cardy (2008) enfatizan sobre las políticas de selección es el siguiente:

Desarrollar políticas de contratación claras. [...] La política de contratación debería incluir una investigación en profundidad de los antecedentes de los candidatos, incluyendo la verificación de la información sobre estudios, empleos anteriores y residencia. Comprobar las leyes estatales sobre contratación de candidatos con antecedentes penales. Saber, cuanto más mejor, sobre el comportamiento laboral anterior de los candidatos, incluyendo situaciones de violencia, amenazas, mentiras, abuso de alcohol o drogas, tenencia de armas y otros problemas. Hay que recordar que las leyes sobre intimididad y discriminación prohíben preguntar sobre cuestiones personales del candidato no relacionadas con el trabajo. Los problemas de comportamiento sólo

pueden investigarse en el contexto de sus posibles efectos sobre el rendimiento en el trabajo.
(p. 217)

Lo que indican los 3 autores citados sobre la importancia de las políticas en el proceso de reclutamiento y selección, es que las políticas de la organización son las guías del proceso de reclutamiento y selección, y por medio de las políticas, la organización debe indicar donde, como, y por qué medios se debe reclutar.

En énfasis que Gómez, Balkin y Cardy (2008) dan a este aspecto de selección y contratación es porque mencionan el caso de una empresa llamada Avis Rent A car, donde se contrató a una persona sin verificar sus antecedentes, esta persona ya como colaborador de la empresa, violó a una compañera, lo cual le costó muchísimo dinero y problemas a la organización. Por lo que señalan que un aspecto de mucha importancia de las políticas de reclutamiento y selección es que pueden evitar problemas legales a la empresa en el futuro.

Por otra parte, con el fin de mostrar los beneficios de realizar la entrevista en el proceso de selección, se cita a continuación lo escrito por Ruiz et al. (2013), quienes afirman que la entrevista: “Permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de mayor información para valorar las competencias del candidato en relación con el puesto de trabajo a desempeñar” (p.160)

Así mismo Grados (2013) sobre los beneficios de la entrevista indica lo siguiente: “Sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir” (p.239)

Por su parte Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que la entrevista: “Permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Además, posibilitan la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este de la organización” (p.147)

Finalmente, Ribes, Perelló y Herrero (2018) indican que la entrevista “Permite valorar si las expectativas creadas por la empresa con respecto al puesto de trabajo y las expectativas del candidato con respecto a la empresa son similares” (p.121)

Basándose en lo mencionado anteriormente por los autores citados, los beneficios que tiene la entrevista de selección, es que permite profundizar en la información que el candidato ha brindado a la empresa, conocer más sobre su experiencia, sus habilidades, evaluar sus competencias, pero además sirve para brindar información al candidato sobre el puesto de trabajo para el que está aplicando. Y puede ser utilizada para evaluar a todos los candidatos sin importar el nivel del puesto para el que aplica.

Conclusiones

Se determinó por qué el proceso de reclutamiento y selección de personal para una organización es tan importante. Concluyendo que dicho proceso tiene importancia estratégica, ya que permite a la organización atraer, seleccionar y contratar a las personas que tengan el talento necesario para contribuir a lograr los objetivos organizacionales, Además si dicho proceso se realiza de forma correcta, tendrá un impacto positivo en el clima laboral de la organización, y reducirá los gastos que podrían tenerse por alta rotación de personal. Es por lo tanto muy importante que toda organización, establezca un proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a sus necesidades, y lo formalice poniéndolo por escrito, para que su unidad de recursos humanos lo cumpla.

Al analizar por qué los análisis, descriptores y perfiles de puestos son tan importantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se determinó que permiten conocer cuáles son las responsabilidades, tareas y atribuciones que tiene un puesto de trabajo. También son importantes porque permiten conocer cuáles son las habilidades, aptitudes, conocimientos y actitudes que una persona necesita para efectuar sus tareas con éxito. Por lo tanto, no se puede realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección, sin contar con dicha información para cada puesto de trabajo, tampoco se puede establecer un buen programa de capacitación, remuneración, o evaluar el desempeño de las personas, sin la información que brinda un análisis de puesto.

Es muy importante que la organización cuente con políticas específicas sobre reclutamiento y selección de personal que indiquen donde reclutar (a nivel interno o externo de la organización), que medios utilizar para reclutar, si pueden o no contratarse menores de edad, si se puede o no contratar familiares o personas que ya han trabajado en la organización. Las políticas de reclutamiento además deben indicar los criterios de selección en cuanto a aptitudes físicas, intelectuales, de experiencia además de servir de normas internas para evitar la discriminación o la arbitrariedad en la contratación de personal. Lo que significa que la unidad de recursos humanos no puede pasar por alto las políticas de reclutamiento y selección de personal, sino debe conocerlas y seguirlas como guías, para atraer al personal idóneo para la organización, y de esta manera

contribuir a la mejora continua de la empresa y al mismo tiempo ayudar al logro de objetivos organizacionales.

Finalmente se pudo determinar que la entrevista como parte del proceso de reclutamiento y selección es muy importante porque permite corroborar la información que el candidato brinda sobre sí mismo en la solicitud o CV, permite además ahondar en la información sobre la experiencia y educación del candidato, así como realizar una evaluación visual del lenguaje corporal del candidato, todo con la finalidad de determinar si el candidato podrá efectuar con éxito las labores del puesto para el que se le está evaluando.

Recomendaciones

Habiendo determinado la importancia y beneficios que para la organización tiene un proceso de reclutamiento y selección adecuados, se recomienda a la organización Neintex implementar los pasos de reclutamiento y selección que se establecieron durante la práctica profesional supervisada III.

Conociendo los beneficios que aporta el análisis, descriptores y perfiles de puestos, se recomienda a la organización Neintex realizar el análisis de puestos, seguidamente, con la información obtenida durante el proceso de análisis de puestos, redactar los perfiles y descriptores de puestos de cada uno de los puestos de la organización, con el fin de que los colaboradores puedan conocer de forma exacta lo que su puesto implica en cuanto a responsabilidades y tareas, así como conocer lo que la organización espera de su desempeño.

Tomando en cuenta los beneficios que las políticas organizacionales aportan a una organización, se sugiere a la organización Neintex, establecer las políticas sobre reclutamiento y selección, que indiquen a la unidad de recursos humanos, donde reclutar, que medios puede utilizar para reclutar, si puede contratar o no menores de edad, si es permitido contratar familiares de los trabajadores, o personal que ya ha trabajado anteriormente en la organización. Además, se recomienda a la organización establecer políticas que permitan evitar la discriminación en su proceso de reclutamiento y selección.

Habiendo determinado la utilidad de la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección, se recomienda a la organización Neintex que las entrevistas de selección las realice una persona de recursos humanos y que la persona que las realice sea capacitada para realizar las entrevistas, así como utilizar la guía para entrevista que se realizó durante la práctica.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/organizacional. (6ª. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. DE C.V.
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica.
- Aponte, J. (2012). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. (3ª. ed.). Colombia: Ecoe ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (8ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. Y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. (5ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. (5ª. ed.). España: Pearson Educación.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (4ª. ed.). México: Editorial El Manual Moderno.
- Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Nelson, D. y Quick, J. (2013). CORG Comportamiento organizacional. (3ª. ed.). México: Cengage Learning Editores.

Ribes, G. Perelló, M. y Herrero, A. (2018) Dirección de recursos humanos, gestión de personas. España: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (13^a. ed.). México: Pearson Educación.

Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. España: McGraw Hill interamericana de España.

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6^a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Werther, W. Davis, K. y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. (7^a.). México: McGraw Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1

Tabla de Variables

Nombre completo: Oscar Ovidio Marroquín Jiménez

Título de la Sistematización: Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Neintex S.A.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja productividad de personal contratado. ✓ Contratación de personas involucradas en pandillas y extorsión ✓ Falta de descriptores y perfiles de puestos ✓ Falta de políticas de reclutamiento y selección de personal ✓ No realizan entrevistas de selección 	Proceso de Reclutamiento y selección de personal	Descripción y perfiles de puestos.	¿Por qué el proceso de reclutamiento y selección es tan importante para una organización ?	Determinar la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal para una organización	Establecer la importancia de los análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento
		Políticas de reclutamiento y selección de personal			Determinar la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal.
		La entrevista de selección			Evidenciar los beneficios de practicar la entrevista en el proceso de selección

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Anexo 2

Tabla de marco teórico

Nombre completo: Oscar Ovidio Marroquín Jiménez

Título de la Sistematización: Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Neintex S.A.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p>Reclutamiento y selección de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de reclutamiento de personal. • Fuentes de reclutamiento. • Medios de reclutamiento • Concepto de selección de personal. • Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal • Importancia de un proceso de selección adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del talento Humano</i>. (3ª. Ed.). México: McGraw Hill. • Robbins, S. (1999). <i>Comportamiento Organizacional</i>. (8ª. Ed.). México: Prentice Hall. • Grados J. (2013). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i> (4ª edición). México: Editorial el Manual Moderno.
SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS

<p>1. Descripción y perfiles de puestos</p>	<p>1.1 Concepto de puesto de trabajo 1.2 Concepto de los descriptores de puestos 1.3 Definición de perfiles de puestos. 1.4 Concepto de análisis de puestos 1.5 Pasos para realizar el análisis de puestos 1.6 Elementos que deben tener los descriptores-de puestos 1.7 Beneficios de realizar perfiles y descriptores de puestos. 1.8 Importancia del análisis, descriptores y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, I (2009). <i>Comportamiento Organizacional</i> (2da Ed) México: McGraw Hill. • Idalberto Chiavenato. (1999) <i>Administración de Recursos Humanos</i>. Editorial Mc Graw Hill. • Grados J. (2013). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i> (4ª edición). México: Editorial el Manual Moderno. • Bustos Gan Federico y Jaumen Triguiné Prats. (2013) <i>Valoración de puestos de trabajo</i>. Editorial días de santos.
<p>2. Políticas de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>2.1 Definición de políticas organizacionales. 2.2 Políticas de RRHH. 2.3 Políticas de reclutamiento y selección. 2.4 Influencia de las políticas en el proceso de reclutamiento y selección. 2.5 Importancia de las políticas de reclutamiento y selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buckingham, M. y Coffman, C. (2012). <i>Primero rompa todas las reglas</i>, Que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás. Colombia: Editorial Norma. • Grados J. (2013). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i> (4ª edición). México: Editorial el Manual Moderno.

<p>3. La entrevista de selección.</p>	<p>3.1 Definición de entrevista 3.2 Tipos de entrevista 3.3 Pasos de la entrevista de selección 3.4 Beneficios de la entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grados J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (4ª edición). México: Editorial el Manual Moderno. • Bustos Gan Federico y Jaumen Triguiné Prats. (2013) <i>Selección de personal</i>. Editorial días de santos.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia (2019)