

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa

Condister, S.A.

(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Isabel Cristina Serrano Mazariegos

El Naranjo, octubre 2019

**Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa
Condister, S.A.**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Isabel Cristina Serrano Mazariegos

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

M.Sc. Ana Muñoz (Revisora)

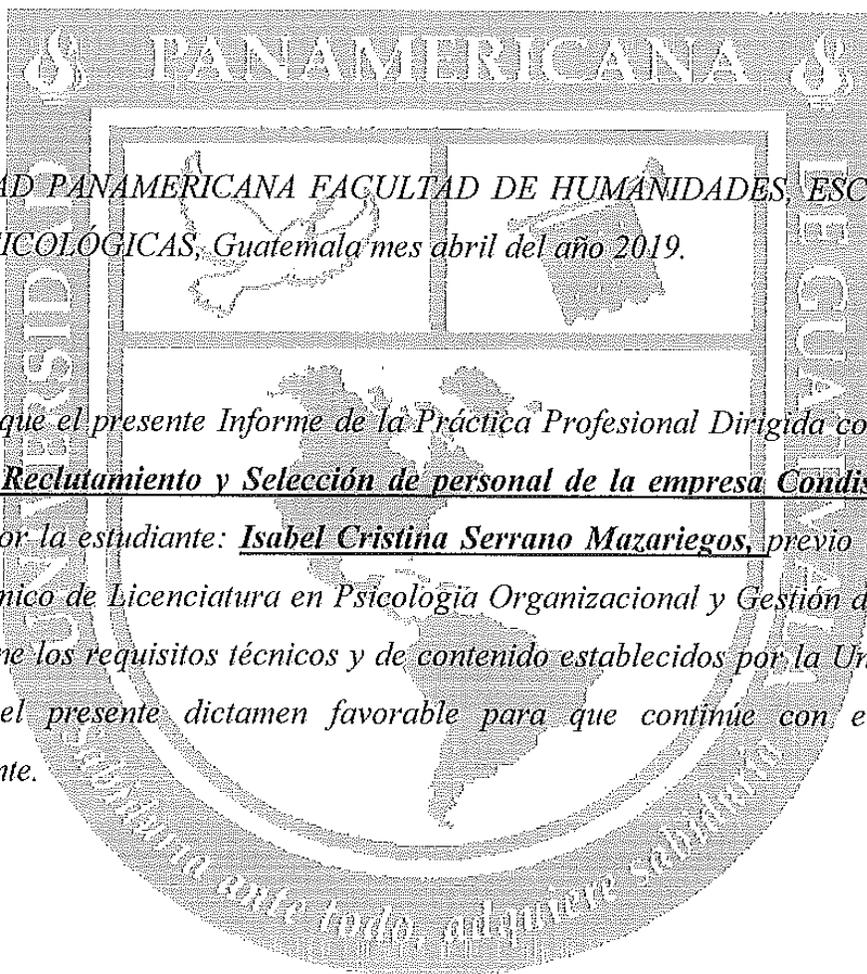
El Naranjo, octubre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

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

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	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 de la empresa Condister, S.A.”** Presentado por la estudiante: **Isabel Cristina Serrano Mazariegos**, 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, septiembre año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Condister, S.A”**. Presentada por el (la) estudiante: **Isabel Cristina Serrano Mazariegos** 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.*



MSc. Ana Muñoz de Vásquez
Revisor



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes octubre 2019. -----

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "**Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Condister, S.A.**", presentado por el (la) estudiante **Isabel Cristina Serrano Mazariegos** reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de 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
1.4.4 Justificación	6
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	7
2.1.1 Reclutamiento	7
2.1.2 Fuentes de Reclutamiento	8
2.1.3 Métodos para captar nuevo personal	10
2.1.4 Selección de Personal	12
2.1.5 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal	12
2.1.6 Consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	15
2.2 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal	18
2.2.1 Concepto de políticas	18
2.1.2 Políticas de Recursos Humanos	19
2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección de personal	20
2.2.4 Importancia de contar con Políticas de Reclutamiento y Selección en la organización	21
2.3 Beneficios laborales	23

2.3.1 Concepto de beneficios laborales	23
2.3.2 Tipos de beneficios laborales	24
2.3.3 Planes de incentivos	26
2.3.4 Tipos de incentivos	27
2.3.5 Compensaciones variables	28
2.3.6 Impacto que tienen los beneficios laborales en el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal	30
2.4. Rotación de personal	31
2.4.1. Concepto de rotación de Personal	31
2.4.2. Tipos de rotación de personal	32
2.4.3. Causas de la Rotación de personal	33
2.4.4. Medición de la rotación de personal	34
2.4.5. Consecuencias de la rotación de personal en la organización	36
2.4.6. Relación de la rotación de personal y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	38

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del problema	40
3.2. Pregunta de Investigación	40
3.3 Objetivos	41
3.3.1 Objetivo General	41
3.3.2. Objetivos Específicos	41
3.4 Alcances y limites	41
3.4.1 Alcances	41
3.4.2 Limites	42
3.5 Método	42
3.6 Procedimientos	42

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de Caso	44
4.2 Análisis de Resultados	45

Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Referencias	52
Anexos	58

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1 Tabla de Variables	66
Cuadro No. 2 Tabla de Marco Teórico	69

Lista de Imágenes

Imagen No. 1 Ubicación geográfica de mapa Google	2
Imagen No. 2 Organigrama de la empresa Codister, S.A.	5
Imagen No. 3 Índice de rotación de personal	35
Imagen No. 4 Índice de rotación de personal	35
Imagen No. 5 Fórmula de rotación de personal	36

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 Codister 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 se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico, se presentan las principales definiciones o conceptos que brindaron el soporte teórico al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio del caso: Inadecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Condister, S.A.

En el capítulo 3 Marco Metodológico, se detalla el método utilizado en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen la metodología y técnicas utilizadas, así como 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.

Finalmente, el capítulo 4 Presentación de resultados, se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal, aportando conclusiones y recomendaciones

Introducción

El reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos más significativos en el área de recursos humanos, ya que consiste en encontrar al personal con las características adecuadas para desempeñar sus funciones dentro de la compañía, está puede alcanzar sus objetivos al integrar al mejor talento en la organización. El departamento de recursos humanos en las empresas es el encargado de realizar de forma adecuada el proceso mencionado, asegurándose así de integrar el mejor equipo de trabajo posible.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en Codister, S.A., se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Y el proceso de reclutamiento y selección de personal no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona al inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en Codister, S.A.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre el proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal, 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 de la investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos, como primer punto, definir la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal, determinar el impacto de los beneficios laborales en el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal y finalmente determinar la relación de la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Conforme el mercado va creciendo, es importante tomar en cuenta que las empresas deben contar con un departamento de Recursos Humanos, encargado de gestionar el Talento Humano en las áreas correspondientes para el desarrollo y optimización de recursos. Es importante tomar en cuenta que las tendencias y responsabilidad de las instituciones o empresas de generar sistemas de gestión de calidad en la optimización de procesos solo puede realizarse de la mano de personal capacitado en las tareas y comprometido en la visión y misión de la empresa. Para tener una estructura administrativa sólida, es transcendental que cada integrante esté consciente de la importancia de su trabajo dentro de la empresa.

En el caso de la empresa Codister, S.A., el área encargada de gestionar todo lo referente al Talento Humano es la Gerencia de Operaciones, quien tiene entre otras tantas funciones gestionar algunos procesos del área de Recursos Humanos.

Al realizar el diagnóstico al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III, se determinó que la compañía no cuenta con políticas ni procedimientos establecidos y documentados. Además no cuentan con formatos para los distintos procesos, lo que perjudica ya que la empresa no cuenta con una estructura administrativa sólida que le permita crecer.

1.2 Descripción

La empresa familiar Codister, S.A. inició sus labores en el año 2001, bajo la dirección del señor Héctor Pineda. Dicha organización tiene como finalidad la comercialización y distribución de toda clase de productos de la línea de oncología.

En sus inicios los colaboradores de la empresa eran el núcleo familiar del señor Pineda, los cuales se encargaban de las áreas operativas y administrativas de la compañía. Distribuían los

1.4 Diagnóstico organizacional

Al inicio de las Prácticas Profesional Supervisada III, se realizó un análisis sobre la forma en que la empresa Codister, S.A. realiza los procesos relacionados a la administración del Recurso Humano. Los resultados de dicho diagnóstico organizacional se presentan a continuación:

El giro de la empresa según refieren, es que Codister S.A es una entidad que distribuye y exporta medicamentos para el tratamiento de cualquier tipo de cáncer o enfermedad sebera o terminal. Al inicio de la práctica se efectuó una entrevista inicial con el objetivo de realizar un diagnóstico de cómo se ejecuta cada uno de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión del capital humano. En dicha reunión se logró la verificación de los procesos que se encuentran documentados y registrados, además de indicar cuáles aún no se habían documentado de la forma correspondiente.

Los procesos que se diagnosticaron fueron los siguientes:

Planeación estratégica, según la entrevista realizada al Gerente de Operaciones, se pudo constatar que la organización actualmente tiene un organigrama actualizado. Además, cuenta con visión, misión, valores y objetivos; lo cuales fueron establecidos por los propietarios de la compañía.

Otro punto que se investigó fue la Administración de Recursos Humanos, en la que se pudo observar que, en la actualidad, la organización no posee políticas de Recursos Humanos documentadas. Sin embargo, dichas políticas se manejan de manera informal. Adicionalmente, la compañía no cuenta con los siguientes formatos: carta de constancia de ingresos, promoción o ascenso, solicitud de vacaciones y solicitud de permiso para ausentarse. Además, no poseen formatos de cartas de felicitaciones, notificación de aumento salarial y de anticipo.

En cuanto al reclutamiento y selección de personal, la compañía tiene establecidas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal por escrito, solamente se conocen de manera informal. Además, no posee banco de datos físico o digital. Por otro lado, la organización no realiza reclutamiento por medio de anuncios, medios publicitarios o redes sociales. Tampoco dispone con un formato de requisición de personal, por lo que cuando necesitan algún colaborador, utilizan una empresa outsourcing de Recursos Humanos.

Al momento de realizar la Práctica Profesional, la organización no poseía perfiles y descripciones de puestos, formatos de preentrevista y entrevista. El outsourcing de Recursos Humanos les ayuda a realizar el procedimiento completo de reclutamiento y selección de personal. En cuanto al reclutamiento interno, este lo realizan por medio de referidos, ya que los gerentes lo prefieren y hasta el momento les ha funcionado.

En cuanto a la vinculación del personal, la organización dispone de políticas y procedimientos de vinculación de personal, más no están establecidos por escrito, pero estos solamente se conocen de manera informal.

Por otro lado, cuenta con contratos de trabajo de plazo indefinidos y por honorarios. Cada contrato posee firma y sello del Ministerio de Trabajo. No utilizan cartas de confidencialidad, bienvenida a la organización, confirmación del periodo de prueba ni constancia de entrega de activos.

Cada colaborador tiene prestaciones de ley, exceptuando los colaboradores que prestan servicios profesionales. Algunos de los beneficios con los que posee el colaborador sin costo alguno son el servicio de parqueo, uso de celulares, gasolina, bono de productividad y permiso para estudio, siempre y cuando el trabajador presente constancia de sus notas.

La desvinculación de personal, de la Organización es un tema importante pues posee políticas y procedimiento de desvinculación, más no se encuentran establecidas por escrito, pero se conocen de manera informal. La compañía tiene los siguientes documentos, como instrumentos de gestión administrativa, carta de llamada de atención verbal, carta de llamada

de atención escrita, carta de suspensión de labores, carta de despido, constancia laboral, carta de recomendación, entrevista de salida y finiquito laboral.

Un tema importante en el desarrollo de Recursos Humanos es el proceso de inducción y capacitación para el personal, al momento del diagnóstico, la organización no realizaba ninguno de estos procesos para el personal.

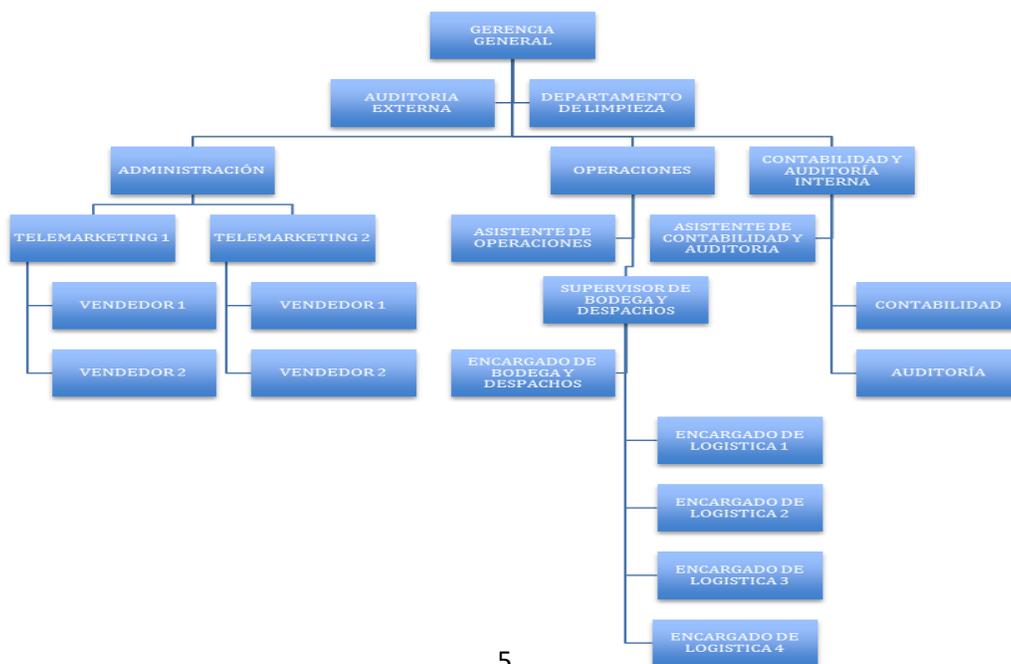
Actualmente, La compañía no posee clasificación de puestos. Pero si cuenta con el reglamento de trabajo, pero no está autorizado por el Ministerio de Trabajo. Aun así, el documento es de conocimiento de todos los colaboradores.

Por otro lado, la organización no realiza ningún proceso de evaluación del desempeño con el cual medir a los colaboradores.

Es importante mencionar que la a empresa no realiza el proceso de medición del clima organizacional.

1.4.1 Organigrama

Imagen 2
Organigrama de la empresa Codister, S.A.



Fuente: Codister, S.A. (2018)

1.4.2 Visión

“Ser la primera opción de compra de medicamentos oncológicos y hospitalarios de los diversos pacientes, médicos y hospitales, caracterizándonos por nuestro excelente servicio personalizado de entrega.”

1.4.3 Misión

“Brindar un servicio de entrega de medicamentos oncológicos y hospitalarios a los diversos pacientes, médicos y hospitales en el menor tiempo posible a precios competitivos.”

1.4.4 Justificación

Para realizar una gestión administrativa efectiva y eficientes, es importante que desde el departamento de Recursos Humanos se realicen acciones específicas. En este caso el estudio de casos trata sobre la importancia de realizar de forma adecuada, el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Codister, S.A., para que se cumpliera con las políticas establecidas en los procesos de reclutamiento de personal adecuado para cada puesto que se requiera según las necesidades de la empresa.

En el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es transcendental que se garanticen a todos los candidatos la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de preferencia o discriminación por edad, género, ideología, entre otras. Además, se deben tener definidas y actualizadas los perfiles de puestos requeridos y las competencias que se desarrollaran en cada puesto de trabajo para generar una evaluación del desempeño

Capítulo 2

Marco Teórico

El reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos más significativos en el área de Recursos Humanos, ya que, al encontrar el personal con las características adecuadas para desempeñar sus funciones dentro de la compañía, esta puede alcanzar sus objetivos con mayor facilidad.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

2.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal es utilizado como proceso para optar por candidatos con las cualidades necesarias para ocupar un determinado puesto. A continuación se presentan conceptos establecidos por algunos autores:

Al respecto, Alles (2005) define que: “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a traer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”. (p.168)

Asimismo, De la Fuente, Fernández y García (2006) definen el reclutamiento como:

El conjunto de actividades tendientes a traer un número suficiente de candidatos calificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto.

Por su parte, Porret (2010) define que el reclutamiento de la siguiente manera:

Es un conjunto de procedimientos tendentes a traer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirecta. (p.149)

Según los autores mencionados anteriormente, se llega a la conclusión que el reclutamiento es el proceso donde se realiza una atracción de candidatos con las características para poder cubrir un puesto definido. Posterior a este proceso, se realiza la selección del candidato con las mejores cualidades para desempeñar el puesto.

2.1.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son todas aquellas que se utilizan para buscar al personal adecuado para desempeñar las actividades de un puesto determinado. A continuación, se presenta lo dicho por diferentes autores al respecto:

Al respecto, Jiménez (2007) se refiere sobre las fuentes de reclutamiento de la siguiente manera:

Las fuente de reclutamiento externas, son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades destrezas o conocimientos, que incrementarán talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio nombre indica los centros de referencia son externos al propio sistema. (p.114)

El reclutamiento interno por parte de la empresa se sustancia en lo que se denomina promoción interna. La fuente tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción de la empresa y puede establecerse bajo tres formulaciones según Jiménez (2007):

- Abiertas: las cuales a veces están consensuadas con la representación social e incluso se tipifican en el propio convenio colectivo. En ellas los trabajadores de la empresa pueden acceder al proceso de reclutamiento de forma libre y voluntaria –cumpliendo unos requisitos preestablecidos.
- Cerradas: la promoción interna será una decisión unilateral de la empresa hacia un trabajador o grupo de trabajadores.
- Mixtas: cuando la promoción interna responda a los dos criterios anteriores. Estas formulaciones suponen un elemento motivador y beneficioso para la empresa, pero tiene sus inconvenientes sino se efectúan correctamente. (...) (p.117)

Por otro lado, Cima de Villa y Fernández (2014) explican las fuentes de reclutamiento de la siguiente manera:

- Este se puede producir cuando se presenta una necesidad de cubrir un puesto de trabajo y la empresa acude a la promoción de sus propios empleados (movimiento vertical) o los traslados de estos (movimientos Horizontales).
- El reclutamiento externo consiste en buscar candidatos fuera de la empresa. Entre sus ventajas de encuentran:
 - aporta personal con ideas y formas de abordar los problemas diferentes;
 - aprovecha la inversión en formación de otras empresas;
 - tiene acceso a una fuente mayor de solicitantes que aumentan la posibilidad de encontrar el candidato idóneo. (pp.93-95)

En el año 2012 Caldas, Lacalle y Reyes, consideraron a las fuentes de reclutamiento como:

- Que el reclutamiento externo va encaminado a candidatos desempleados u ocupados en otras empresas.
- Por otro lado, el reclutamiento interno va dirigido a candidatos ya empleados en la propia organización y da lugar, en la mayoría de los casos, a las llamadas promociones. Muchas

veces las empresas precisan haber invertido en formación de trabajadores contratados para que estos, en caso de futuras necesidades, puedan pasar a cubrirlas. Estas formaciones suponen un coste para la empresa, y esta desconoce cuándo va a poder sacarle rentabilidad y provecho.

- Finalmente, el reclutamiento mixto: Evidentemente, las empresas no recurren a un solo tipo de reclutamiento, puesto que ambos se complementan. La mayoría de las organizaciones recurre al reclutamiento mixto y emplean fuentes internas y externas. (p.120)

En lo que concuerdan los autores anteriores, es que en las organizaciones existen de dos a tres tipos de fuentes de reclutamiento. Estas pueden ser internas, externas o mixtas. Con estas buscan obtener el mejor alcance y así lograr seleccionar al candidato adecuado.

2.1.3 Métodos para captar nuevo personal

Los métodos para captar al nuevo personal han cambiado año con año y esto ha dado la oportunidad de tener una mayor captación de nuevo talento. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores al respecto:

Al respecto el Equipo Editorial (2007) menciona entre los métodos de captación de nuevo personal los siguientes: Bases de datos de solicitudes, empleados como agentes de reclutamiento, agencias de empleo, centros de formación, asociaciones y colegios profesionales, internet y anuncios de prensa. (pp.13 -18)

Continuando con el Equipo Editorial (2007), las bases de datos son todas aquellas solicitudes brindadas por candidatos que han entregado su papelería por diferentes, medios para ser tomados en cuenta para alguna plaza vacante. Por otro lado, en ocasiones los empleados de la organización pueden ser agentes de reclutamiento, por la gran cantidad de personas que conocen fuera de la organización. Asimismo, muchas empresas optan por contratar agencias de empleo, consultar centros de formación como colegios y universidades; asociaciones y colegios de profesionales para obtener los candidatos requeridos para el proceso de selección.

Otros métodos a los que hace referencia este autor son el internet y los tradicionales anuncios de prensa. (pp.13 -18)

Por su parte, López (2016) enumera entre los métodos de captación de candidatos los anuncios de prensa, las bolsas de candidaturas, contactos del personal y entorno, colegios profesionales y escuelas de negocios.

Continuando con López (2016), explica que el anuncio de prensa es uno de los medios más utilizados y el más eficaz, Por otro lado, menciona las bolsas de candidaturas que se forman con los CV's de las personas que en algún momento han optado a un puesto o han enviado su papelería, con la esperanza de ser tomados en cuenta en algún proceso futuro. Otros de los métodos utilizados, son los contactos que tiene el personal, por medio de este método se busca que el colaborador difunda que en la organización existe una plaza vacante. Asimismo, este autor refiere el uso de contactos con los colegios profesionales, escuelas de negocios y profesionales y programas de becas; donde se pueden obtener candidatos con altos perfiles.

Así mismo, Granados (2013) refiere que las fuentes profesionales y educativas es un método para captar profesionales calificados con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Por otro lado, menciona el uso de la radio y la televisión, aunque estos tienen un alto costo para la empresa. Además, refiere el uso de grupos de intercambio los cuales están formados por representantes de distintos departamentos de recursos humanos y por las bolsas de trabajo de escuelas o institutos que tienen como objetivo apoyar a la comunidad a conseguir trabajo.

Continuando con Granados (2013) afirma que los métodos más utilizados hoy en día son vía internet, bolsas de trabajos virtuales, redes sociales y grupos de intercambio virtual. Los cuales tienen gran alcance en el mercado laboral.

En conclusión, los autores anteriormente citados concuerdan con los diferentes métodos para captar nuevo personal tales como el internet, redes sociales, bolsas de trabajo entre otras; las cuales ayudan a captar más candidatos que participen en los procesos de selección.

2.1.4 Selección de personal

La selección de personal sucede cuando se elige a un candidato para cubrir una vacante en una organización. Esta selección procede posteriormente a someter a los candidatos a diferentes filtros, para poder elegir al que cuenta con las mejores características para el puesto vacante.

Al respecto Vértice (2007) menciona que: “La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quien deberá contratarse” (p.04)

Así mismo, Montes y González (2010) comentan al respecto que:

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (p.47)

Por otro lado, Granados (2013) afirma que: “Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto”.

Los autores citados anteriormente, establecen que la selección de personal se realiza cuando de un grupo de candidatos que fueron sometidos al proceso de reclutamiento, se selecciona al candidato con las cualidades adecuadas al puesto vacante.

2.1.5 Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal

La realización de un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado es importante para la organización, por lo cual es importante conocer los pasos a realizar dentro de dicho proceso:

El Editorial Vértice (2007) afirma que los pasos para realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal son los siguientes:

- Entrevista preliminar: La entrevista es una práctica habitual en los procesos de selección, debido a su flexibilidad y a que permite una comunicación bidireccional (candidato/entrevistador). Es decir, el entrevistador consigue información de primera mano del candidato y este a su vez, de la empresa y del puesto de trabajo.
- Pruebas de capacidad o de conocimientos: A menudo suele utilizarse como sustitutivo de la entrevista preliminar, de forma que, mediante el uso de procedimientos estandarizados, tamizamos del total de personas seleccionadas (a través del estudio de sus currículos), a aquellas con mejores puntuaciones en las pruebas realizadas.
- Comprobación de antecedentes y referencias:
 - Comprobar la veracidad de los datos y afirmaciones que aparecen en el currículum o que han sido comentadas por el candidato de forma oral.
 - Obtiene información de aquellos que conocen bien al candidato ya sean profesores, compañeros o antiguos jefes.

A pesar de ello, su utilización en los procesos de selección presenta muchos inconvenientes, ya que es el candidato el que elige las referencias que indica en el currículum y, por tanto, pueden estar llenas de indulgencias: las personas que facilitan información suelen enfatizar los puntos fuertes y silenciar los débiles. Además, de los procesos anteriores, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Entrevista final: En esta entrevista deben sacarse en claro dos aspectos:
 - Si el candidato, está en disposición de afrontar los retos del puesto.
 - Y si la respuesta al punto anterior es positiva, en qué lugar de los candidatos válidos, se encuentran nuestro aspirante.

Por tanto, este tipo de entrevista es uno de los pasos fundamentales del proceso de selección. En ella deberá tomarse la decisión final sobre el candidato o candidatos que creemos ocuparán el puesto con mayor probabilidad de éxito.

Otro aspecto para tomar en cuenta para el proceso de reclutamiento es el examen médico, un paso importante, aunque no siempre empleado, ya que permite comprobar las posibilidades físicas y fisiológicas de los candidatos, de cara a un adecuado desempeño laboral.

Pasados los anteriores trámites, se llega a la decisión final, en esta última fase se toma la elección del proceso seleccionador. Esta decisión suele ser tomada por el responsable o jefe directo del futuro empleado tras una entrevista con los candidatos finales. En caso de contratar al candidato se pone en marcha la incorporación al puesto de trabajo lo que exige un proceso de socialización. Es importante que el candidato se adapte e integre en la cultura organizativa a través de un proceso de acogida. (p.40-42). Asimismo, Montes y González (2010) enumeran los siguientes pasos de reclutamiento y selección de personas:

Como primer punto, las pruebas profesionales que permiten valorar a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación los conocimientos necesarios y característicos de una profesión. El siguiente punto son las entrevistas de selección que permiten ser las herramientas por excelencia que se utilizan para contrastar, verificar y corroborar la información obtenida del candidato en las fases anteriores.

Otro punto importante son las pruebas de idoneidad, en las que se puede definir como las herramientas que permiten evaluar la compatibilidad entre los requerimientos del puesto ofertado y el perfil de los candidatos. Las pruebas psicométricas miden determinados rasgos de personalidad inteligencia, capacidad, etc. Es decir, representan una medida objetiva y estándar del comportamiento del postulante. Las pruebas grupales, tienen como finalidad valorar el comportamiento del candidato dentro de un grupo.

Finalmente, las entrevistas simuladas: el candidato asume el rol de entrevistador realizando otra persona el papel de entrevistado para evaluar las habilidades de comunicación. En

resumen, según los autores antes mencionados concuerdan que la existencia de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal reducen el riesgo de sesgo al contratar al colaborador adecuado.

2.1.6 Consecuencias de realizar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal

Como se ha visto anteriormente, el realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal es muy importante, pero es importante determinar cuáles son las consecuencias de no realizar estos procesos de forma adecuada. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores al respecto:

Roing (2014) menciona algunas de las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal:

Puede ser tentador pensar que un mal reclutamiento de los trabajadores de una empresa es un factor menor dentro de la misma, y que cualquier persona es fácilmente sustituible por otra en poco tiempo y sin apenas incidencia alguna. Pero nada más lejos de la realidad. Y es que un mal reclutamiento, una selección incorrectamente planteada o realizada tiene consecuencias directas y medibles dentro de las corporaciones.

Las siguientes son algunas de las consecuencias que refiere al autor:

- Tiempo y dinero: reclutar exige al empresario una inversión en tiempo y una inversión en dinero.
- Se pierde productividad: un puesto vacante o mal cubierto hace perder dinero a una empresa en funciones de productividad, ya que ese trabajador no rendirá con la intensidad o eficiencia que debería.
- Cuidar a los buenos empleados: motivar a los candidatos e introducir en la rutina de trabajo a una persona poco apropiada para ese puesto, supone una mala señal para los trabajadores verdaderamente talentosos que tendrán que lidiar con él.
- Todo es confianza: el mundo empresarial es confianza, y la confianza se puede perder por un mal reclutamiento. Los altos cargos perderán confianza con los trabajadores al pensar

que el mal reclutamiento de uno podría haberse repetido en más de ellos, y también perderán confianza con el propio encargado de esa mala contratación. Los propios clientes potenciales pierden confianza en la empresa cuando ven que un puesto está continuamente cambiando o cuando el equipo de trabajo no tiene cierta estabilidad

Por otro lado, Carrasco (2017) afirma sobre las consecuencias de un mal reclutamiento y selección de personal que: “Equivocarse en la elección de un nuevo empleado ocasionará pérdidas a diferentes niveles. Se producirá un coste económico que en términos de retorno de la inversión no será rentable. Y provocará crisis en la confianza”.

Continuando con Carrasco (2017), explica algunos de efectos negativos:

- Pérdida de productividad durante el proceso de integración, es muy frecuente en las nuevas incorporaciones, pero si la curva de aprendizaje es demasiado lenta puede deberse a que la integración está siendo problemática en la rentabilidad de la operación que puede verse seriamente dañada y provocar un estrés adicional en todos los implicados.
- Costes administrativos que supone la selección y contratación, además de los derivados de un eventual despido.
- Descenso en la confianza del resto de actores que forman el ecosistema de la compañía. Y la confianza en una empresa afecta tanto a los empleados como a los clientes, proveedores y socios. El descrédito está directamente vinculado con el descenso de los beneficios.
- Aumento de la rotación si el error no se corrige a tiempo, no se afina en ajustar y mejorar el proceso de selección de nuevas incorporaciones puede que esta inestabilidad en el personal sea demasiado recurrente. Se verá afectada la productividad y la imagen.
- Mal ambiente, la integración inadecuada de una persona en un tiempo lógico a los ritmos de la empresa, a su cultura, provocará de forma inevitable un mal clima laboral. Se pondrá en cuestión las razones para incorporarla alegando enchufismo. Este clima de negatividad afectará tanto al resto de la plantilla como al recién llegado que no se encontrará tampoco cómodo para dar lo mejor de sí.

Asimismo, Human Vision Consulting Group (2017) se refieren en relación con las consecuencias del inadecuado reclutamiento y selección de la siguiente manera:

Frecuentemente el personal no calificado para realizar el reclutamiento, se basa en características que poco tienen que ver con el desempeño como lo son la edad, el género o la preparación académica. Realmente no se realiza una evaluación profunda al no ser su punto de competencia más fuerte, y es entonces que se contrata postulantes que les tomará mucho tiempo superar la curva de aprendizaje y ser efectivamente productivos para la organización.

Continuando con Human Vision Consulting Group (2017), quienes afirman que un mal proceso de reclutamiento y selección puede repercutir en los siguientes puntos:

- Retraso en el cumplimiento de objetivos: como mencionamos anteriormente, al tardar más del tiempo adecuado en superar una curva de aprendizaje, el personal no contará con la pericia necesaria para desempeñar las funciones asignadas, lo que implicará un retraso en sus tiempos de entrega.
- Baja productividad: al llegar como nuevo ingreso una persona que desconozca o no reúna las aptitudes necesarias para el puesto, puede repercutir en la necesidad de requerir el apoyo de los pares o análogos en la empresa, lo cual, en tiempos prolongados es común que se llegue al estrés y al descontento o cansancio que termina por afectar la productividad del equipo.
- Repetición de procesos: por lo general, se le permite al nuevo ingreso desde luego, aprender sobre la marcha, eso no tiene nada de extraño. Lo perjudicial es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y hacer la corrección. Lo anterior también repercute en el proceso de Reclutamiento y Selección, si es que la persona no cumple con lo esperado al cabo de ciertos meses.
- Clima laboral: el incremento en el nivel de estrés y quizá hasta la frustración por los resultados afectados puede alterar el clima laboral. Debemos tomar en cuenta, que el recién llegado viene a ocupar un lugar en un equipo ya conformado, al que le tomará tiempo adherirse y mientras tanto pudiera generar incomodidad entre los miembros.
- Costos: el costo de reclutamiento incurrido es el primero que se afecta. Otros costos igualmente importantes y afectados son el salario devengado, las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos; los que invariablemente tendrán una repercusión. Existen empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos

eventos puede sumar pérdidas anuales relevantes. Esto podría evitarse con evaluaciones más profundas, que nos ayuden a identificar de forma más certera al talento adecuado.

Según los autores anteriormente citados si se realiza un inadecuado reclutamiento y selección de personal, no solo repercute en las metas de la organización, sino también en los colaboradores.

2.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal

2.2.1. Concepto de políticas

Las políticas son normas que rigen y orientan al personal para cumplir con las objetivos y metas de la organización, estas están para ser cumplidas ya que si son quebrantadas pueden llegar a tener alguna sanción y en ocasiones despido.

Al respecto, Johanna (2010) afirma que las políticas de recursos humanos dentro de la organización son:

Una orientación administrativa para los trabajadores, además estas serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. A sí como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal.

Por su parte, Medina (2012) comenta que las políticas de gestión humana son:

La orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la

implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Asimismo, Jiménez (2016) define lo siguiente:

Las políticas de personal determinan las formas en las que los miembros del personal interactúan con una organización y entre ellos. Éstas protegen a los trabajadores y a la organización, y marcan las pautas de cómo es trabajar en un lugar en particular. Mientras más claras sean estas políticas, mientras más se adhieran a la misión y filosofía de la organización, mientras más cuidadosamente se conciben y mientras más directamente traten las situaciones que deben gobernar, más efectivas resultarán.

Según los autores mencionados, las políticas son una forma ideológica que rige a un grupo de personas y las guía a una determinada meta. Esto hace que exista un orden y un proceso para desarrollar las diferentes labores y que todas concluyan en un mismo objetivo.

2.2.2 Políticas de recursos humanos

Las políticas de Recursos Humanos son reglas y normas que rigen una organización, estas representan la cultura de la compañía y a dónde quiere llegar, las determina un plan estratégico general de la organización, cada política debe ser conocida por cada colaborador para que estos se puedan guiar al momento de desempeñar su labor.

Al respecto, Basu (2018) comenta que:

La política de recursos humanos de una compañía es una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados. Se desprenden del plan estratégico general de la compañía, y son usualmente desarrolladas con la participación de los mandos medios y otros empleados. El director o el departamento de

recursos humanos es el responsable por la compilación, el mantenimiento y la administración de las políticas de recursos humanos de una organización.

Asimismo, Moulines (2017) refiere que:

Las Políticas de RRHH son elementos facilitadores que aportan profesionalización, eficiencia y sentido común en el ámbito de gestión de personas (Recursos Humanos), a la vez que facilitan la aportación y retención de talento, el aprovechamiento del potencial, la equidad interna, la mejora de la productividad y la reducción de conflictos.

Los autores antes mencionados, concuerdan que las políticas de recursos humanos son esenciales para las compañías ya que guían al colaborador a alcanzar el mejor potencial y lograr las metas y objetivos de la organización.

2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección de personal

Las políticas de reclutamiento y selección de personal son esenciales ya que estas definen cómo se realiza dicho proceso, tanto como las normas y pasos que se deben de tomar en cuenta al momento de reclutar y seleccionar al personal.

Al respecto, Frías (2001) refiere que:

Las políticas de recursos humanos acompañan al trabajador desde su ingreso a la organización hasta su retiro, a través de políticas específicas que refuerzan y orientan cada etapa de su desarrollo y promoción. Cada una de estas políticas juega un rol clave en la marcha de la empresa y responde a sus objetivos estratégicos, a sus valores y a su cultura, así como al tipo de exigencias que se derivan de su misión. (p.112)

Por otra parte, García (2013) describe las políticas del reclutamiento y selección de personal de la siguiente manera:

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.

Al respecto Jobsolutions (2016) comenta que:

Las Políticas en Reclutamiento y Selección de Personal son importantes para la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa. El objetivo primordial de estas políticas es la estandarización en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos. Por lo tanto, las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal ayudan a decrementar la rotación de personal de manera continua, así como los problemas que repercuten: costos de contratación y capacitación de personal, indemnizaciones, demandas laborales, escasa consolidación en el equipo de trabajo y lento crecimiento del personal y la empresa. Las políticas permiten detectar prospectos internos y externos que muestren el perfil adecuado para que mejoren y contribuyan en la misión y objetivos de la empresa.

En conclusión, los autores antes mencionados concuerdan en decir que las políticas de reclutamiento y selección de personal tienen como función optimizar el desempeño del recurso humano para que este se sienta orientado y parte de la organización, y así desempeñar su labor correctamente.

2.2.4 Importancia de contar con políticas de reclutamiento y selección en la organización

Las políticas de reclutamiento y selección de personal optimizan los procesos y el manejo del personal obtenido dentro de la organización, ya que esta busca reclutar y seleccionar al personal idóneo, no solo para que este pueda realizar una labor, si no para que se pueda integrar a la organización.

Al respecto, Rossana (2017) afirma que:

Es de suma importancia tener una política de reclutamiento y selección de personal orientada a la optimización del proceso laboral en la empresa. Estas políticas tienen por objetivo la generalización del proceso de reclutamiento, la selección y la contratación para conseguir mejor control administrativo. A la vez, se basa en los objetivos y metas que la empresa tiene previstos cumplir y la colaboración en mayor o menor medida del mejor candidato.

Así mismo Ono Outsourcing (2015) afirma que es importante porque:

Una política de reclutamiento y selección de personal es una declaración de principios, que expondrá cómo la organización llevará a cabo su proceso de búsqueda y contratación de talento humano. El objetivo de esta política es asegurar que el proceso es transparente e imparcial y que da como resultado el nombramiento del mejor candidato, basado únicamente en el mérito y la adaptación a tus valores, la filosofía y objetivos de tu empresa. Una buena política de reclutamiento y selección de personal requeriría los que escriben descripciones de trabajo para dar prioridad a las competencias que hacen que la contribución más positiva a las necesidades de negocio de la organización, es decir, flexibilidad, iniciativa, liderazgo, entre otros.

Además, Soto (2014) afirma que el propósito fundamental de estas políticas “Es dar a conocer las normas para el desarrollo de los procesos de Reclutamiento y Selección de recursos

humanos de una organización, desde que surge el requerimiento de personal, hasta que se ha contratado un nuevo funcionario”.

De acuerdo a los autores mencionados concuerdan que las políticas de reclutamiento y selección de personal son importantes ya que son normas, reglas y procesos que se define una compañía para contar con un mejor control de cada uno de estos y así poder integrar al personal idóneo.

2.3 Beneficios laborales

2.3.1 Concepto de beneficios laborales

Los beneficios económicos que brindan las organizaciones a sus colaboradores son muy importantes, porque por medio de ellos las personas cubren sus necesidades personales y las de sus familias. A continuación, se presentan algunos conceptos brindados por los autores:

Al respecto, las Normas NIC (2018) los definen de la siguiente manera:

Los beneficios a los empleados comprenden los proporcionados a los empleados o a quienes dependen o son beneficiarios de ellos, y pueden ser liquidados mediante pagos (o el suministro de bienes o servicios) realizados directamente a los empleados, a sus cónyuges, hijos u otras personas dependientes de aquellos, o a terceros, tales como compañías de seguros.

Por otra parte, López (2009) menciona que “Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de retribuciones que la entidad proporciona a los trabajadores a cambio de sus servicios”.

Según los autores antes mencionados, concuerdan que los beneficios laborales son todas las atribuciones que la entidad brinda a sus colaboradores, por desempeñar un cargo determinado.

2.3.2 Tipos de beneficios laborales

Existen diferentes tipos de beneficios laborales los cuales usan los directivos de las organizaciones para retribuir al personal por el trabajo realizado. Estos se detallan a continuación:

Por otra parte, Kwei (2017) enumera los siguientes tipos de beneficios laborales:

- **Indemnización:** Se entrega al trabajador que haya sido despedido sin causa justificada. El cálculo de dicho pago es equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos prestados. Además, este no excederá de diez meses de salario, según la constitución. Para calcular tu indemnización.
- **Vacaciones:** Según el artículo 130 del Código de Trabajo de Guatemala, todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo. La duración mínima del descanso es de 15 días hábiles.
- **Aguinaldo:** Este es un pago anual que tiene todo trabajador desde el primer día de su labor. De hecho, está establecido en el decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala —la ley Reguladora del Aguinaldo— que todo patrono queda obligado a otorgar este sueldo a sus trabajadores. Este equivale al 100% del salario ordinario mensual por un año de servicios continuos o parte del correspondiente si no se ha cumplido el año. Además, este se paga en un 50% en la primera quincena de diciembre y el resto en la segunda quincena de enero.
- **Bono 14:** La Bonificación Anual para Trabajadores del sector Privado y Público posee su base legal en el Decreto 42-92. Esta también equivale a un 100% del salario ordinario al mes. Al igual que el aguinaldo, se paga completo si el trabajador ha laborado por un año ininterrumpido. Si la relación laboral ha sido menor a un año, la prestación es proporcional al tiempo laborado. Esta se paga durante la primera quincena del mes de julio de cada año.
- **Bonificación incentivo para sector privado:** Esta bonificación es medida en cada empresa privada por productividad y eficiencia en mutuo acuerdo con los trabajadores y la empresa.

Tiene sus bases legales en el decreto 78-89, Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado.

- IGSS: Según el acuerdo 1123 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social —IGSS—, todo patrono que tenga 3 o más trabajadores está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. De esta forma, los trabajadores estarán cubiertos por el seguro social que el estado brinda a la población.
- IRTRA: El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala —IRTRA— se dedica a brindar el derecho a recreación que un empleado debe gozar. Además, el carné para entrar a las instalaciones de dicho instituto es brindado a trabajadores del sector privado. Aquí podrás ver los requisitos para obtener tu carné.
- Jubilación: En este caso, el trabajador activo pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar. La prestación suele consistir en una renta mensual para compensar la pérdida de ingresos.
- Días feriados: Los días festivos señalados por la legislación guatemalteca serán días no laborables que gozan todos los trabajadores.
- Séptimo día: Este día es uno de descanso remunerado por cada seis días de trabajo.

Por otra parte, Niño (2018) menciona que dentro de los beneficios que puede recibir un colaborador dentro de una empresa, se encuentran el salario promedio, seguro médico y de vida, compensación por tiempo de servicio, utilidades, asignación familiar, vacaciones, licencias por maternidad o paternidad, descanso semanal y descanso en días feriados,

Continuando con Niño (2018), este autor explica que el salario promedio consiste en que los trabajadores tienen derecho a devengar un salario no menor al establecido por la ley. Además, considera que el pago del seguro de vida es importante dentro de una empresa porque permite cuidar la salud de los trabajadores y en ocasiones la persona también está protegida por el seguro social del país. Otros de los beneficios con lo que cuentan los colaboradores, son las capacitaciones constantes ayudan al colaborador en su desarrollo. Adicional a lo antes señalado, los colaboradores gozan también de otros beneficios laborales como descanso semanales, descanso en días feriados, seguro vida, entre otros.

Al respecto, Dyzenchouz (2012) menciona que existen múltiples beneficios laborales, los cuales son de gran importancia y necesarios para que los colaboradores efectúen sus labores en forma adecuada. Es importante mencionar que un colaborador trabaja de mejor manera al contar con el tiempo suficiente para atender sus actividades personales y atender a su familia. Esto se puede lograr ubicando al colaborador en un lugar cercano a su hogar, tener una seguridad económica, contar con una remuneración que lo motive a realizar sus labores de la mejor manera.

En conclusión, los autores antes mencionados concuerdan en que existen diferentes tipos de beneficios laborales como: tiempo, educación y desarrollo de carrera, familiares, entre otros. Los cuales son utilizados por los directivos de la organización, para beneficiar a los colaboradores y exista mayor rendimiento en la organización.

2.3.3 Planes de incentivos

Es necesario que las organizaciones evalúen y establezcan un plan de incentivos detallados basados en beneficio de los colaboradores, para mantener un buen ambiente laboral y motivar a los colaboradores.

Al respecto, Adriana (2018) define que es un plan de incentivos es un programa que ofrece una organización empresarial a uno o más trabajadores con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción.

Por su parte, Romero (2016) afirma que un buen plan de incentivos puede ser la causa por la cual las personas se sientan atraídas para trabajar en una empresa y una de las formas en que se pueda retener al personal ya contratado.

Por otro lado, Chamorro (2016) menciona los beneficios que conllevan los planes incentivos:

- La principal ventaja es la motivación. El incentivo mueve a la acción y dirige los esfuerzos del trabajador hacia la dirección de alcanzar, a su vez, los objetivos de la empresa.

- Permiten medir el rendimiento y el desempeño de las plantillas. Si están bien diseñados y evaluados tendremos un estupendo instrumento de medición de la productividad de los trabajadores. Además, lograrán alinear esta motivación con los objetivos de la organización.
- Ayudan a retener el talento. En muchas ocasiones, los trabajadores no sólo valoran el salario sino también los incentivos, que como hemos visto pueden ser salariales o incentivos no económicos.
- Pueden fomentar el trabajo en equipo si la empresa propone objetivos grupales.
- Arraigan el sentimiento de pertenencia y de compromiso hacia la empresa, hacen partícipes a los trabajadores de los éxitos de la organización.

Por su parte, Mends (2017) enumera los pasos que deben seguirse para realizar un plan de incentivos:

- Definir bien los objetivos: el éxito de un buen plan de incentivos debe partir del establecimiento de unos objetivos claros, pensados a la medida para conseguir los efectos deseados.
- Identificar los incentivos que motivarán a cada empleado: las motivaciones de cada uno son muy diferentes y solo se puede acertar contando con una amplia variedad de incentivos y la posibilidad de que se puedan personalizar en función de las necesidades.
- Escoger el programa que cumpla con los objetivos: una vez clarificados los dos pasos anteriores, lo siguiente es escoger entre las diferentes opciones.

Según los autores citados, es necesario que las organizaciones establezcan estrategias adecuadas para poder lograr que los colaboradores se mantengan motivados al momento de realizar sus funciones y en sus actividades personales. Esto aumentará la productividad de los trabajadores y ayudará a lograr los objetivos determinados por la alta gerencia.

2.3.4 Tipos de incentivos

Los incentivos son estrategias que utilizan las organizaciones para motivar a su personal. Existen diferentes tipos de incentivos los cuales se mencionan a continuación.

Al respecto, Romero (2016) afirma que los incentivos no tienen que ser económicos, sino que, en muchas ocasiones, las personas valoran más los incentivos no económicos o incentivos morales, estos consisten en:

- Incentivos económicos o incentivos salariales: un incentivo económico es aquel pago que realiza la empresa al trabajador, ya sea en forma de salario, bono, extra, cheque o regalo material, entre otros.
- Incentivos no económicos, incentivos no salariales o incentivos morales: un incentivo moral, es aquel beneficio que recibe un empleado en forma no monetaria como puede ser horarios flexibles, más vacaciones o reconocimientos.

Por otro lado, Chamorro (2016) define dos tipos de incentivos que existen en las organizaciones y nos muestra el plan de incentivos:

- Incentivos salariales. Tienen una traslación directa y clara en términos económicos, más salario. Dos casos clásicos serían el cobro de comisiones por las ventas alcanzadas y el pago con acciones de la empresa por alcanzar determinados objetivos económicos. Otros ejemplos son pagos que realiza la empresa y que, de alguna manera, suponen un ahorro para el trabajador: pago de cuotas de mutuas de salud privadas, copago de escuelas de hijos.
- Incentivos no salariales. Aquellos que no tienen una traducción económica directa pero que inciden, por ejemplo, en el bienestar de los trabajadores.

2.3.5 Compensaciones variables

Las compensaciones variables son las retribuciones que se basan en el rendimiento del colaborador al desempeñar sus funciones. Estas ayudan a que los colaboradores establezcan nuevas metas que beneficien los resultados de la organización.

Al respecto Sevilla (2016) conceptualiza las compensaciones variables de la siguiente manera:
Es un conjunto de sistemas cuya característica común es la existencia de una compensación monetaria no consolidable que percibe un trabajador y que se determina por

la consecución de unos objetivos medibles y cuya cantidad varía según los resultados alcanzados en un período de tiempo determinado. El uso de la retribución variable se convierte en una verdadera ventaja competitiva en las empresas, dado que implica hacer partícipes a los empleados de los resultados obtenidos por sus acciones; que al mismo tiempo repercuten en los resultados de la organización.

Por su parte Metzger (2017) aborda el tema de las compensaciones variables afirmando:

La compensación variable compone la paga irregular de un empleado, como bonificaciones o primas en acciones. El cálculo de los importes de compensación variable para sus empleados se puede basar en varios factores, como el rendimiento del empleado, el nivel de compensación del empleado y el rendimiento del departamento.

Además, Londoño (2018) las define diciendo que:

Consisten en bonificaciones, premios o pagos en dinero o en especie que no están garantizados, sino que dependen del cumplimiento de ciertas metas y objetivos, normalmente individuales. Desde el punto de vista de sus efectos para los empleados, suelen tener doble cara: quien logra cumplir las metas se beneficia con el premio; mientras que, quien no lo logra, puede incluso terminar perdiendo su trabajo.

Asimismo, Sevilla (2016) menciona que entre las compensaciones variables se encuentran los bonos discrecionales, los bonos por rendimiento, las comisiones, las primas, las que se brindan por la productividad colectiva y la participación de beneficios. Este autor refiere que los bonos discrecionales se brindan al colaborador después de una contribución o resultado extraordinario en la empresa y su aplicación depende de la decisión subjetiva de dirección. Mientras que los bonos por rendimiento se efectúan cuando un colaborador es sobresaliente en sus labores, las comisiones son otorgadas a los colaboradores cuando estos cumplen con metas establecidas por la administración de la organización.

Según lo citado anteriormente, los autores concuerdan en afirmar que las compensaciones variables, incrementan en gran parte el rendimiento de los colaboradores y de esta forma el rendimiento de las organizaciones funciona de mejor manera.

2.3.6 Impacto que tienen los beneficios laborales en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Los beneficios laborales tienen un gran impacto al momento de realizar procedimientos de reclutamiento, ya que entre más atractivos sean estos, más interesante se vuelve la organización para los candidatos.

Al respecto, Alba (2019) menciona que: “Tanto para contratar como para retener talentos, las empresas deben revisar y actualizar constantemente sus ofertas de beneficios. (...) estos son más comunes en las grandes empresas”.

Así mismo, Dueñas (2016) refiere que:

Los empleados le dedican la mayoría de su tiempo a la compañía y ellos esperan obtener esa misma dedicación por medio de una retribución que cubra sus necesidades básicas incluyendo instalaciones cómodas, equipos en buen estado, cubrimiento en salud y seguridad social, entre otras. Brindar estas condiciones es fundamental para poder retener al mejor talento y permitirles desarrollar sus tareas eficazmente.

Por otra parte, Franco (2011) menciona que:

Para los directivos el tratar de ahorrar demasiado en un momento puede salirles más caro después, no solo en términos económicos, sino también profesionales, de competitividad. La inversión que se haga en las ventajas que se ofrecen a los empleados debe mirarse también como una inversión en la compañía.

En resumen, es importante que las organizaciones cuenten con beneficios laborales atractivos para el mercado laboral, ya que estos ayudan a atraer y retener a los candidatos y futuros colaboradores de la empresa.

2.4 Rotación de personal

2.4.1 Concepto de rotación de personal

La rotación de personal es un indicador propio del área de Recursos Humanos al cual en ocasiones no se le pone la atención suficiente. A continuación, se presentan algunos conceptos relacionados al tema:

Al respecto, Castillo y Castillo (2006) refiere que: “La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.” (p.68) Por otro lado, Mateo (2015) lo conceptualiza de la siguiente manera: “Es el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados en una organización.”

Finalmente, Monsálvez (2018) afirma que: “La rotación de personal es un concepto muy importante en el ámbito empresarial. Se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha.”

En resumen, los autores anteriormente citados concuerdan que la rotación de personal se da cuando un porcentaje de colaboradores ingresa a la empresa y en corto periodo de tiempo se retira por alguna u otra razón.

2.4.2 Tipos de rotación de personal

En Recursos Humanos existen diferentes tipos de rotación de personal, estos clasifican por las razones por las que un colaborador o la organización desean concluir la relación laboral.

Al respecto, Alameda (2017) menciona que existen dos tipos de rotación de personal:

- Rotación de personal voluntaria: Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más.
- Rotación de personal involuntaria: Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador.

Por otra parte, Mayhew (2018) además de la rotación voluntaria e involuntaria, hace referencia a otro tipo de rotación, las cuales se explican a continuación:

La rotación positiva es deseable y se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento. El ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo, la productividad e impulsar la rentabilidad.

La rotación negativa se conoce como a menudo indeseable. Es fácil entender por qué se considera así cuando los empleados se marchan bajo una nube de circunstancias, tales como despido injustificado sugerido, el éxodo masivo de trabajadores descontentos o los conflictos de trabajo. Los despidos masivos, cierre de empresas y cierres de plantas también pueden ser clasificados como rotación negativa o indeseable

Finalmente, Linares (2018) explica los tipos de rotación de la siguiente manera:

- Rotación de personal voluntaria: se habla de rotación de personal voluntaria cuando el trabajador renuncia de manera voluntaria a su puesto de trabajo. Esto se puede dar por varios motivos, pero normalmente suele ser porque ha encontrado otro puesto en el que se le ofrecen mayores salidas profesionales, porque tiene posibilidades de ascender o simplemente porque le apetece cambiar de empleo.
- Rotación de personal involuntaria: Cuando hablamos de rotación de personal involuntaria no es el trabajador el que decide dejar de formar parte de la empresa, sino que es la empresa la que toma la decisión de que ese trabajador ya no forme parte de su plantilla.

En resumen, los autores refieren que existen dos tipos de rotación de personal, de las cuales una pertenece a decisiones tomadas por el colaborador y la otra a decisiones tomada por la compañía en beneficio de la misma, pero también la rotación de personal puede ser un efecto o consecuencia de la organización.

2.4.3 Causas de la rotación de personal

Existen diferentes razones por las cuales un colaborador y una empresa deciden terminar la relación laboral, estas razones pueden llegar a ocasionar una alta rotación de personal las cuales detallan a continuación los siguientes autores.

Al respecto, Pérez (2016) afirma que la rotación de personal es causada por un mal clima laboral el cual afecta directamente al colaborador, también establece que una inadecuada remuneración es uno de los aspectos de rotación. Otro de los principales factores que influyen en la rotación de personal es la falta de crecimiento personal por parte de los colaboradores, al no contar con un crecimiento personal los colaboradores carecen de motivación en el desarrollo de sus funciones.

Asimismo, Mateo (2015) refiere que las causas más comunes de rotación son: “Una inadecuada supervisión, clima laboral desfavorable, falta de crecimiento laboral, mejores salarios, trabajo no satisfactorio para el empleado, Proceso de selección inadecuado. En

conclusión, los autores establecen que la rotación no perjudica a la empresa cuando esta es razonable, pero existe el riesgo de que la rotación aumente a tal punto que afecte el desempeño de la compañía, la alta rotación puede suceder por las siguientes causas, mal clima laboral, remuneración injusta, falta de crecimiento laboral, falta de motivación, entre otras.

2.4.4 Medición de la rotación de personal

Es importante para una compañía conocer cuál es el nivel de rotación de personal que posee. Además, otro punto importante es tener claro cuál sería un nivel sano de rotación y cual un nivel que puede llegar a ser preocupante. Asimismo, es esencial conocer las fórmulas que proponen los autores para la medición de dicho indicador.

Al respecto, Mateo (2015) reflexiona con relación a que:

Es importante destacar que la rotación tiene sus ventajas: la empresa cuenta con personal más joven, permite reemplazar al personal con bajo desempeño, el personal nuevo puede aportar ideas adquiridas en trabajos anteriores, entre otras. El problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos de la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad. El rango normal para las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano. Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación.

Por otro lado, Martínez (2018) propone la siguiente manera de calcular la rotación de personal, como el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos disponibles en la organización durante un cierto período. El índice de rotación de personal (IRP) se puede calcular mediante la siguiente fórmula matemática:

Imagen 3
Índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D)/2 * 100 / PE$$

Fuente: Julián Mesa Martínez (2018)

Dónde:

A: Es el número de personas contratadas durante el período considerado;

D: Son las personas desvinculadas durante el mismo período;

PE: es el “promedio efectivo” del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2.

Por su parte, Lorenzana (2016) detalla su propuesta de cómo realizar los cálculos de la rotación de personal:

El índice de rotación de personal es una variable empresarial que mide cuál es el flujo de salidas y entradas de empleados en nuestra empresa y que sirve para planificar el departamento de Recursos Humanos y descubrir tendencias mediante la realización de gráficos de evolución. El índice de rotación del personal mide la relación entre las personas que ingresan en la empresa y las que se desvinculan de la misma. Desde un punto de vista matemático, mide la relación porcentual entre las altas y las bajas de personal en relación al número medio de miembros de una empresa en un período de tiempo determinado.

Imagen 4
Índice de rotación de personal

$$(\text{Nuevos Trabajadores} - \text{Personal de baja} / \text{Trabajadores Actuales}) * 100$$

Fuente: Diego Lorenzana (2016)

Por otra parte, Linares (2018) explica cómo se debe realizar el cálculo de la rotación de personal:

El índice de rotación de personal mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número

de empleados en un determinado periodo temporal. Existen diversas fórmulas y esta es una de las más exactas:

Imagen 5

Fórmula de rotación de personal

$$\frac{[(\text{Número de bajas en N} + \text{número de contrataciones en N}) / 2] / \text{empleados el 1 de enero}}{N} \times 100$$

Fuente: Jesús Linares (2018)

Según lo citado anteriormente, la rotación de personal puede ser medida de diversas formas. Lo importante es que las organizaciones se tomen el tiempo necesario para realizar dicha medición. Y si los resultados no son los esperados, se puedan tomar las medidas y las decisiones necesarias para revertir esos resultados.

2.4.5 Consecuencias de la rotación de personal en la organización

La rotación de personal no es perjudicial para la organización cuando esta es moderada, pero si llega a elevarse el porcentaje obtenido, puede ocasionar que esta perjudique a la empresa. Al respecto, Aca (2018) establece que alta rotación de personal genera consecuencias que perjudican a las organizaciones entre estas se encuentra una mala reputación sobre la estabilidad para los colaboradores dentro de las organizaciones. Por otro lado, se encuentran los costos económicos en los que se incurre la empresa por la alta rotación. Y por último y no menos importante, los costos de capacitación constante a diferentes colaboradores en la misma área ya que por la misma alta rotación el conocimiento trasladado a un colaborador se tiene que invertir en nuevos colaboradores.

Asimismo, Robertson (2018) menciona que las consecuencias que obtiene una organización por la alta rotación de personal son las siguientes: moral baja, ya que cuando un colaborador se siente frustrado tiende a no ser productivos en sus funciones. Por otro lado, la capacitación constante a diferentes colaboradores, al no contar con personal capacitado causa niveles bajos de productividad y esto repercute en las finanzas de las organizaciones. Finalmente, se empieza a perder el trabajo de equipo. Ya que, al darse un alto nivel de rotación, los trabajadores más antiguos pueden sentir resentimiento y hostilidad hacia los nuevos compañeros.

Por su parte, Mater (2016) enumera y explica las desventajas que tiene la rotación de personal:

- Costes: el tiempo que perdemos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación y contratación, y sobretodo formación.
- Imagen de la empresa: todos sabemos lo importante que es la reputación para el desarrollo de nuestra actividad económica, y la rotación de personal constante no es buena publicidad.
- Falta de “sentimiento de equipo”: Los empleados deben conocer constantemente nuevos compañeros y no se llegan a formar relaciones estables.
- Dificultad para desarrollar nuestro proyecto empresarial con éxito. Un equipo de empleados motivados y comprometidos con nuestra organización sin duda son un bien imprescindible para la mejora de productividad.
- Escasa motivación = menos productividad. Si el empleado sabe que en pocos meses ya no estará en esa empresa, es más difícil conseguir que ese empleado se comprometa con nuestra organización y trabaje a pleno rendimiento.
- Clientes: en algunos negocios hay algunos clientes que siguen confiando en nuestra empresa porque un empleado en particular les genera simpatía o confianza.

Al respecto, Monsálvez (2018) enlista algunas repercusiones de la rotación de personal:

- La productividad de la empresa se ve afectada: una de las principales consecuencias de la rotación de personal es que la productividad de la empresa sufre una alteración debido a

que hay puestos que están de forma intermitente cambiando de responsables o de técnicos.

- Afecta a los trabajadores: la marcha de un compañero siempre va a suponer un trastorno en el equipo de trabajo, debido a que deberá cambiar la forma de trabajar y los compañeros deberán adaptarse a un nuevo miembro en el equipo.
- Afecta a la imagen de tu empresa: está claro que, si en una determinada organización existe un nivel muy elevado de rotación de personal, se puede pensar que las condiciones laborales no son buenas y esto hará que los potenciales trabajadores se lo piensen “dos veces” antes de solicitar un empleo en la organización.

Según los autores antes mencionados, existen diversas consecuencias que sufre la organización al tener un alto nivel de rotación de personal. Y estas tienen un alto impacto en el funcionamiento de las organizaciones para cumplir con los objetivos planteados.

2.4.6. Relación de la rotación de personal y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Como se ha establecido anteriormente, la rotación de personal posee varias causas y provoca consecuencias para la organización. En ambos casos, se relacionan con el procedimiento de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se presenta lo explicado por varios autores:

Al respecto, Alameda (2017) refiere que, en ocasiones, luego de ser contratada una persona, la alta gerencia se da cuenta que esta no encaja en la cultura y los valores de la organización y decide despedirla. Esta decisión representa un alto costo en cuanto al tiempo y dinero invertido, Por tal motivo, este autor recomienda que el proceso de reclutamiento y selección se enfoquen en la cultura y valores de las personas y no solamente en las funciones y el perfil del puesto.

Por otra parte, Runa (2017) comenta que el proceso de selección y reclutamiento, también puede auxiliar en la reducción de la rotación de personal, pues cuando este proceso se realiza con asertividad, se realizarán contrataciones de profesionales con el perfil deseado.

Así mismo, Consultoría de RR.HH. (2016) refiere que la importancia de que el proceso de selección venga precedido por un análisis de puesto de trabajo y una descripción de puesto de trabajo es muy importante ya que así se evitará en un futuro altos índices de rotación, repercutiendo directamente en su organización.

Según los autores citados anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección de personal es el factor principal para poder prevenir la alta rotación de personal, ya que al contratar a los colaboradores con las características adecuadas respecto al puesto que desempeñaran y a los objetivos de la organización es menos probable que exista una alta rotación.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Actualmente en la mayoría de las organizaciones está cobrando mayor relevancia el recurso humano, debido que de este depende la calidad de sus productos o servicios que prestan.

Por lo que representa un reto para las empresas encontrar y retener al personal con las competencias adecuadas para cumplir sus funciones en las áreas que laboran en las organizaciones. Las compañías que no cuentan con el personal adecuado pueden afectar su funcionamiento y por ende, el logro de objetivos establecidos por las empresa.

Tomando en cuenta los problemas que les ocasiona a las compañías el realizar de forma inadecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal, este trabajo busca obtener información necesaria para conocer cuál es la manera óptima de llevar a cabo el proceso en cuestión.

3.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Establecer las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia de las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal en la organización.
- Determinar el impacto de los beneficios laborales en el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal
- Determinar la relación de la rotación de personal y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

Se realizó la práctica profesional dirigida III en año 2018, donde se pudo recopilar la información acerca de cómo la empresa Codister, S.A. realiza los procedimientos de Recursos Humanos. Con lo que se lograron los alcances siguientes:

- Entrevista con el Gerente de Operaciones, para obtener la información necesaria sobre la empresa.
- Identificación de los formatos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos del Recurso Humano.

- Documentar la forma adecuada de realizar los distintos procesos de Recursos Humanos.
- Aprobación e implementación de la documentación entregada a la empresa.

3.4.2 Límites

No se tuvieron limitaciones debido a que todos los miembros de la compañía, tanto dirección como personal operativo, estaban interesados en mejorar los procesos de Recursos Humanos.

3.5 Método

Se realizó la Práctica Profesional Dirigida III en la empresa Codister, S.A. donde se recopiló información y se realizaron entrevistas para poder entender los procedimientos del recurso humano de la compañía, la empresa no cuenta con el departamento de Recursos Humanos.

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo pues se realiza el retrato de un fenómeno para responder a la pregunta de investigación.

3.6 Procedimientos

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron los siguientes:

- Se realizó la práctica profesional dirigida en el año 2018.
- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- 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 de caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó acabo en la empresa Codister, S.A.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico con relación a la manera en que la empresa efectuaba los procesos relacionados al departamento de Recursos Humanos. Se determinó que la organización no contaba con políticas y los procedimientos claros y documentados. Por otro lado, se comprobó que efectivamente utilizaban algunos formatos para la realización de los procesos, pero en la mayoría de los casos estos no eran documentados.

Posterior a la elaboración del diagnóstico, se elaboró el trabajo de la práctica según se describe a continuación:

Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Luego, se elaboran los formatos que se utilizan en los primeros procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de personal, descripción y perfil de puestos, solicitud de empleo, formato de entrevista, referencias laborales, y formato de informe del proceso de selección.

En cuanto al procedimiento de vinculación, se elaboraron los formatos siguientes: carta de bienvenida, carta de entrega de activos, carta de confidencialidad, contrato laboral, confirmación de periodo de prueba y una lista de chequeo de integración de documentación. Asimismo, como relación al procedimiento de desvinculación se realizaron los siguientes registros: carta de despido, entrevista de salida, formato de finiquito laboral y formato de carta de recomendación.

Procedimientos de Inducción y capacitación de personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y capacitación de personal. Además, se realizaron los siguientes formatos: constancia de inducción, carta de bienvenida y plan de inducción.

También se documentaron en el área de capacitación los formatos de: Diagnostico de necesidad de capacitación (DNC), en el plan de capacitación anual, lista de asistencia, evaluación del capacitador, constancia de capacitación.

Procedimientos de evaluación de desempeño

Por otro lado, se establecieron las políticas el procedimiento de evaluación del desempeño, y se elaboraron los siguientes documentos: evaluación de desempeño y hora de compromiso.

Luego, se procedió a integrar el Manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, colocando información relacionada a los procesos anteriormente descritos. Además, se integró la siguiente información: Generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama, diagnostico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los registros ya revisando y aprobados.

Finalmente, se entregó una copia del Manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos a la empresa Codister, S.A., para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

4.2 Análisis de resultados

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

En relación con el objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca determinar, Las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección

de personal, Roing (2014) menciona algunas de las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal:

Puede ser tentador pensar que un mal reclutamiento de los trabajadores de una empresa es un factor menor dentro de la misma, y que cualquier persona es fácilmente sustituible por otra en poco tiempo y sin apenas incidencia alguna. Pero nada más lejos de la realidad. Y es que un mal reclutamiento, una selección incorrectamente planteada o realizada tiene consecuencias directas y medibles dentro de las corporaciones.

Estas consecuencias son las siguientes pueden ser tiempo, dinero, pérdida en la productividad, cuidar a los buenos empleados motivándolos e introduciendo rutinas de trabajo; generar confianza, sobre todo en la fase de reclutamiento.

Por otro lado, Carrasco (2017) afirma sobre las consecuencias de un mal reclutamiento y selección de personal que: “Equivocarse en la elección de un nuevo empleado ocasionará pérdidas a diferentes niveles. Se producirá un coste económico que en términos de retorno de la inversión no será rentable. Y provocará crisis en la confianza”.

Eso implica, pérdida de la productividad durante el proceso de integración de nuevas incorporaciones y altos costes administrativos en la selección y contratación, además de aspectos derivados de un despido eventual. Además de disminución de la confianza, rotación de personal y mal ambiente laboral.

Asimismo, Human Vision Consulting Group (2017) se refieren en relación con las consecuencias del inadecuado reclutamiento y selección de la siguiente manera:

Frecuentemente el personal no calificado para realizar el reclutamiento, se basa en características que poco tienen que ver con el desempeño como lo son la edad, el género o la preparación académica. Realmente no se realiza una evaluación profunda al no ser su punto de competencia más fuerte, y es entonces que se contrata postulantes que les tomará mucho tiempo superar la curva de aprendizaje y ser efectivamente productivos para la organización.

En concordancia con los autores un mal reclutamiento y selección de personal puede generar, un retraso en el cumplimiento de objetivos, bajar la productividad, repetir el proceso en reiteradas ocasiones, un mal clima laboral e incremento en los costos de operaciones.

Según los autores anteriormente citados si se realiza un inadecuado reclutamiento y selección de personal, no solo repercute en las metas de la organización, sino también en los colaboradores.

Por otro lado, para analizar la importancia de contar y cumplir con las políticas de reclutamiento y selección de personal en la organización, se hace referencia lo dicho por Rossana (2017) afirma que:

Es de suma importancia tener una política de reclutamiento y selección de personal orientada a la optimización del proceso laboral en la empresa. Estas políticas tienen por objetivo la generalización del proceso de reclutamiento, la selección y la contratación para conseguir mejor control administrativo. A la vez, se basa en los objetivos y metas que la empresa tiene previstos cumplir y la colaboración en mayor o menor medida del mejor candidato.

Muchos autores consideran que una política de reclutamiento y selección de personal es una afirmación de principios, que expondrá cómo la organización llevará a cabo su proceso de búsqueda y contratación de talento humano. El objetivo de esta política es asegurar que el proceso sea transparente e imparcial y que da como resultado el nombramiento del mejor candidato, basado únicamente en el mérito y la adaptación a tus valores, la filosofía y objetivos de tu empresa.

Además, Soto (2014) afirma que el propósito fundamental de estas políticas “Es dar a conocer las normas para el desarrollo de los procesos de Reclutamiento y Selección de recursos humanos de una organización, desde que surge el requerimiento de personal, hasta que se ha contratado un nuevo funcionario.”

En lo mencionado anteriormente se puede analizar la importancia de las políticas de reclutamiento y selección de personal, son importantes ya que son normas, reglas y procesos que se define una compañía para contar con un mejor control de cada uno de estos y así poder integrar al personal idóneo.

Así mismo, se puede determinar el impacto que pueden tener los beneficios laborales en el procedimiento de reclutamiento y selección se menciona lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Alba (2019) menciona que: “Tanto para contratar como para retener talentos, las empresas deben revisar y actualizar constantemente sus ofertas de beneficios estos son más comunes en las grandes empresas”.

Así mismo, Dueñas (2016) refiere que:

Los empleados le dedican la mayoría de su tiempo a la compañía y ellos esperan obtener esa misma dedicación por medio de una retribución que cubra sus necesidades básicas incluyendo instalaciones cómodas, equipos en buen estado, cubrimiento en salud y seguridad social, entre otras. Brindar estas condiciones es fundamental para poder retener al mejor talento y permitirles desarrollar sus tareas eficazmente.

Por otra parte, Franco (2011) menciona que:

Para los directivos el tratar de ahorrar demasiado en un momento puede salirles más caro después, no solo en términos económicos, sino también profesionales, de competitividad. La inversión que se haga en las ventajas que se ofrecen a los empleados debe mirarse también como una inversión en la compañía.

En conclusión, es importante que las organizaciones cuenten con beneficios laborales atractivos para el mercado laboral, ya que estos ayudan a atraer y retener a los candidatos y futuros colaboradores de la empresa.

Por otra parte, se puede determinar la relación de la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección de personal a continuación se presenta lo explicado por diferentes autores:

Al respecto, Alameda (2017) refiere que, en ocasiones, luego de ser contratada una persona, la alta gerencia se da cuenta que esta no encaja en la cultura y los valores de la organización y decide despedirla. Esta decisión representa un alto costo en cuanto al tiempo y dinero invertido, Por tal motivo, este autor recomienda que el proceso de reclutamiento y selección se enfoquen en la cultura y valores de las personas y no solamente en las funciones y el perfil del puesto.

Se concuerda con otros autores en cuanto que el proceso de selección y reclutamiento también puede auxiliar en la reducción de la rotación de personal, pues cuando este proceso se realiza con asertividad, se realizarán contrataciones de profesionales con el perfil deseado. Así mismo se refiere que la importancia de que el proceso de selección venga precedido por un análisis de puesto de trabajo y una descripción de puesto de trabajo es muy importante ya que así se evitará en un futuro altos índices de rotación, repercutiendo directamente en su organización.

Según los autores citados anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección de personal es el factor principal para poder prevenir la alta rotación de personal, ya que al contratar a los colaboradores con las características adecuadas respecto al puesto que desempeñaran y a los objetivos de la organización es menos probable que exista una alta rotación.

Conclusiones

Se determinaron las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización. Según se determinó, si este proceso se realiza inadecuadamente, puede causar pérdida de tiempo por repetición de procesos, se retrase el crecimiento y la producción en la organización y se produzca un alto nivel de rotación. Todo esto repercute en la economía de la empresa y afecta a los colaboradores, quienes experimentan inseguridad al haber un alto nivel de rotación de personal, lo cual puede llegar a afectar el clima laboral.

Al analizar la importancia de contar y cumplir con las políticas de reclutamiento y selección de personal en la organización, se encontró que el objetivo de esta política es asegurar que el proceso sea transparente e imparcial y que dé como resultado el nombramiento del mejor candidato, basado únicamente en el mérito y la adaptación a los valores, la filosofía y objetivos de la empresa. Por otro lado, busca la optimización del proceso laboral y se debe basar en los objetivos y metas que la empresa tiene previstos cumplir

Al establecer el impacto de los beneficios laborales en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, se estableció que es importante que las organizaciones cuenten con beneficios laborales atractivos para el mercado laboral, ya que estos ayudan a atraer y retener a los candidatos y futuros colaboradores de la empresa. Considerando que estos se sentirán motivados al momento de realizar sus labores y esto aumentara la producción favoreciendo al logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, se determinó la relación de la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección. Llegando a la conclusión de que dicho proceso es el factor principal para poder prevenir que el indicador de la rotación de personal sea alto. Ya que al contratar a los colaboradores con las características adecuadas respecto al puesto que desempeñaran, y a los objetivos de la organización, es menos probable que exista una alta rotación.

Recomendaciones

Se determina que existe un inadecuado proceso de reclutamiento y Selección de Personal, se recomienda a Codister, S.A. implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, que se realizó durante el período de la Práctica Profesional Supervisada III.

Implementar y capacitar al personal a cargo de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para que este pueda realizar dicho proceso en forma adecuada, de tal manera que se pueda integrar al personal idóneo en el puesto de trabajo adecuado para la organización.

Comunicar las políticas de reclutamiento y selección de personal a todos los miembros de la empresa Codister, S.A., las cuales se realizaron durante la práctica profesional dirigida, las cuales establecen las bases para realizar cualquier proceso en la organización.

Se recomienda realizar e implementar un plan de beneficios para los empleados de la empresa Codister, S.A., de tal forma que este motive al personal, mejore la producción y haga de la organización un lugar más atractivo para optar a una posición por medio del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Referencias

Bibliográficas

Alles, M (2005). *Dirección Estretegica de Recursos Humanos*. Argentina, Editorial: Crónica.

Caldas, E., Lacalle, G. y Reyes, C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial EDITEX

Castillo, A. y Castillo J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad Segunda Edición*. Bogotá Editorial: ECO EDICIONES

Cima de Villa, B. y Fernández E. (2014). *Iniciación a los recursos humano*. Editorial Septem Ediciones

Equipo Editorial (2007). *Selección de personal*. Editorial: ELEARNING

Editorial Vértice. (2007). *Selección de Personal*. España Editorial: Publicaciones Vértice S.L.

De la Fuente, D.; Fernández, I. y García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Editorial: Universidad Oviedo

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales*. Santiago de Chile Editorial: LOM

Granados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México D.F. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.

Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Editorial ESIC

López, A. (2016). *Plan de recursos humano*. Madrid España, Editorial: ESIC

Montes, J. y González, P. (2010). *Selección de Personal*. España Editorial: Ideas Propias S.L.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las Organizaciones*. Madrid Editorial: ESIC

Internet

Adriana, M. (2018, 05 de diciembre). *Todo lo que debes saber sobre el plan de incentivos*.
Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consejos/plan-incentivos-lo-que->

Aca, N. (2018, 14 agosto). *Consecuencias de la rotación laboral en tu empresa*. Obtenido de
<https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>

Alba.(2019, 18 de febrero).*Los beneficios sociales son la clave para el reclutamiento y la retención de talentos*. Obtenido de <http://www.reclutando.net/los-beneficios-sociales-so>

Alameda, C.(2017, 07 de julio). *Rotación de personal*. Obtenido de
<http://talentclue.com/rotacion-de-personal>

Basu, C. (2018, 1 de febrero). *Que es una política de recursos humanos*. Obtenido de
<https://www.cuidatudinero.com/13151458/que-es-una-politica-de-recursos-humanos>

Carrasco, L. (2017, 24 de febrero). *HRTRENDS by infoempleo*. Obtenido de
<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/consecuencias-de-reclutar-de-form>

Chamorro, S. (2016, 06 de julio). *Como crear un plan incentivo para los empleados de una empresa*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/recursos-humanos/crear-p>

Consultoría de RR.HH. (2016, 08 de abril). *Personal vs alta rotación*. Obtenido de <https://www.evolucionaconsulting.com/2016/04/08/selecci%C3%B3n-de-personal-vs-alta->

Dyzenchautz, G. (2012, 11 de febrero). *Tipos de beneficios flexibles para tu organización*. Obtenido de <https://gointegro.com/8-tipos-de-beneficios-flexibles-para-tu-%C3%B3n>

Dueñas, F. (2016, 09 agosto). *Acciones para atraer y retener al mejor talento humano*. Obtenido de <https://acsendo.com/4-acciones-para-atraer-y-retener-al-mejor-talento-humano/>

Franco, C. (2011, 28 de febrero). *Los directivos ofrecen ventajas para atraer y retener al personal*. Obtenido de <https://www.tendencias21.net/Los-directivos-ofrecen-ventajas->

García, C. (2013, 22 de octubre). *Políticas de Reclutamiento y selección de colaboradores*. Obtenido de <http://clauvarona-rosadelgado-laurao./2013/10/politicas-de-reclutamiento-y-seleccion.html>

Human Vision Consulting Group. (2017, 18 de julio). *Human Vision Consulting Group*. Obtenido de <https://www.humanvisioncg.com/single-post/2017/07/18/Consecuencias-de-una-mala-selecci%C3%B3n-de-personal>

Johanna, L. (2010, 3 de abril). *Políticas de la Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/leidy1224/politicas-de-la-gestion-de-talento-humano>

Jobsolutions (2016, 12 de mayo). *Políticas en Reclutamiento y selección de Personal*. Obtenido de <https://www.jobsol.com.mx/politicas-reclutamiento-seleccion-personal/>

Jiménez, F. (2016, 22 de febrero). *Políticas de personal*. Obtenido de <https://prezi.com/huvu8rf0xvdp/politicas-de-personal/>

- Kwei, I. (2017, 27 de noviembre). *Beneficios para un trabajador por planilla en Guatemala*. Obtenido de <https://aprende.guatemala.com/cultura-guatemalteca/actualidad/beneficios-trabajador-por-planilla-guatemala/>
- Linares, J. (2018, 11 de septiembre). *Rotación de personal*. Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal>
- López, C. (2009, 17 de abril). *Beneficios a los empleados*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/niffxbrl/2009/04/17/beneficios-a-los-empleados/>
- Londoño, I. (2018, 28 de junio). *Remuneración variable y la responsabilidad de los administradores*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/remuneracion-variable-y-la-responsabili>
- Lorenzana, D. (2016, 22 de agosto). *Como se calcula el índice de rotación de persona*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-onal>
- Martínez, J. (2018, 16 de febrero). *Índice de rotación de personal concepto calculo*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculovaluacion/>
- Mateo, S. (2015, 05 de mayo). *Rotación de personal*. Obtenido de <https://www.eoi.es/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-iones/>
- Mater, W. (2016, 19 de julio). *Desventajas de la rotación de personal*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/desventajas-de-la-rotacion-de-personal>
- Mayhew, R. (2018, 1 de febrero). *Tipos de rotación de personal*. Obtenido de <http://talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Medina M. (2012, 14 de mayo). *Política organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

- Mends, M. (2017, 18 de octubre). *Diseña un plan incentivos que motive a tu equipo*. Obtenido de <https://www.sodexo.es/plan-incentivos-motivar-equipo/>
- Metzger, K.(2017,19 de junio). *Planes de compensación variable*. Obtenido de <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamics365/unified-operations/talent/create-variable>
- Monsálvez, S. (2018, 22 de enero). *Rotación de personal*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/rotacion-personal/>
- Moulines, J. (2017, 5 de junio). *Coaching y Consultoría de RRHH*. Obtenido de <http://josepmoulines.com/es/servicios/politicas-recursos-humanos/>
- Normas NIC. (2016, 1 de diciembre). *Comité de normas internacionales de contabilidad*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publicacion/con_nor_co/vigentes/nic/NIC_019_2014.pdf
- Niño, P. (2018, 28 de noviembre). *Beneficios laborales*. Obtenido de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-beneficios-esto-lo-que-debes-conocer-si-trabajas-empresa-73225>
- Ono Outsourcing. (2015, 11 de septiembre). *Soluciones integrales a la medida de su personal*. Obtenido de <https://www.outsourcingdenomina.com/blog/4733/por-que-necesitas-una-politica-de-reclutamiento-y-seleccion>
- Pérez, O. (2016, 05 de abril). *Principales razones de rotación de personal*. Obtenido de <https://peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Robertson, T. (2018, 01 febrero). *La rotación de personal y sus consecuencias negativas*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13165970/la-rotacion-de-personal-y-sus-consecuencias-negativas>

Roing, A. (2014, 3 de diciembre). *Consecuencias de un Mal Reclutamiento*. Obtenido de <http://talentclue.com/cuales-son-las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento>

Romero, M.(2016, 24 de febrero).*Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos*. Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>

Rossana. (2017, 03 de julio). *Importancia de tener una política de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de <https://www.revistavenezolana.com/2017/07/importancia-una-politica-reclutamiento-seleccion-personal/>

Runa. (2017, 21 de diciembre). *Que es la rotación de personal*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/que-es-la-rotacion-personal/>

Sevilla, E. (2016, 21 de diciembre). *Work meter buen trabajo*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/que-es-la-compensacion-variable-y-porque-es-bueno-para-tu-empresa>

Soto, M. (2014, 18 de agosto). *Políticas de reclutamiento y selección*. Obtenido de <https://prezi.com/sh-jjdernun8/politicas-de-reclutamiento-y-seleccion/>

Anexos

Anexo 1

Tabla de Variable

Nombre completo: Isabel Cristina Serrano Mazariegos

Título de la Sistematización: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Condister, S.A.

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del talento Humanos

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<p>- El personal contratado o no cuenta con las competencias adecuadas para los puestos.</p> <p>- No se cuenta con los</p>	<p>Reclutamiento y Selección de personal</p>	Políticas de Reclutamiento y selección de personal	<p>¿Cuáles son las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?</p>	<p>Establecer las consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>	Definir la importancia de las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal
		Beneficios Laborales			Determinar el impacto de los beneficios laborales en el procedimiento de

<p>suficiente s candidato s para una adecuada selección .</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de documentación en expediente de personal. - Rotación de personal - Falta de políticas de reclutamiento y selección de personal - Ausencia de 		<p>Rotación de Personal</p>			<p>Reclutamiento y selección de personal</p> <p>Determinar la relación de la rotación de personal y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>
---	--	-----------------------------	--	--	--

perfiles de puestos					
---------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2018)

Anexo 2

Tabla de Marco Teórico

Nombre completo: **Isabel Cristina Serrano Mazariegos**

Título de la Sistematización: **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Condister, S.A.**

Licenciatura: **Psicología Organizacional y Gestión del talento Humanos**

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p>Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>1. Reclutamiento y Selección de personal</p> <p>1.1 Reclutamiento de personal (concepto)</p> <p>1.2 Selección de Personal (concepto)</p> <p>1.3 Tipos de reclutamiento</p> <p>1.4 Métodos para captar nuevo personal</p> <p>1.5 Pasos del proceso de Reclutamiento y selección de personal</p> <p>1.6. Consecuencias de realizar un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>	<p>Editorial Vertice (2007, 15 de mayo). <i>Selección de Personal</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=OoIlgbsxUs4Cyprintsec=frontcoverydq=que+es+el+reclutamiento+y+seleccion+de+p</p> <p>Alles, M. (2005, 30 de Junio). <i>Dirección Estratégica de Recursos Humanos</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=jozhbqMukZsCyprintsec=frontcoverydq=rec+lutamiento+y+seleccion+de+personal+martha+allesyhl</p>
SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS

<p>Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>3.1 Concepto de política 3.2 Políticas de RRHH 3.3 Importancia de las políticas de Recursos Humanos 3.4. Políticas de reclutamiento y selección de personal 3.5 Importancia de contar con Políticas de Reclutamiento y Selección en la organización</p>	<p>Fernández, P. (2001). <i>Desafío de Modernización de las Relaciones Laborales</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=2LIgAqUum6MCypg=PA112ydq=que+son+las+politic+de+reclutamiento</p>
<p>Beneficios laborales</p>	<p>4.1 Concepto de beneficios laborales 4.3 Tipos de beneficios laborales 4.4 Planes de incentivos 4.5 Compensaciones variables 4.6 Impacto que tienen los beneficios laborales en el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Alles, M. (2016, 21 de diciembre). <i>Selección por competencias</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=JqzDDQAAQBAJyprintsec=frontcoverydq=Atracción+y+reclutamiento</p> <p>Mondy, R. y Noe, R. (2005). <i>Administración de Recursos Humanos</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=UkWaAvHmBswCyprintsec=frontcoverydq=Teorias+de+las+relaciones+laborales</p>
<p>Rotación de Personal</p>	<p>5.1 Concepto de rotación de Personal 5.2 Tipos de rotación de personal 5.3 Causas de la rotación de personal 5.4 Medición de la rotación de personal 5.5 Consecuencias de la rotación de personal en la organización 5.6 Relación de la rotación de personal y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>	<p>Aponte, J. (2006 abril). <i>Administración de Personal</i>. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=IaXmDqJpEc8Cypg=PA68ydq=que+es+Rotacion+de+personal+yh</p> <p>Sanz, L. y García, E. (2008). <i>Buenas Practicas de Recursos Humanos</i>.</p>

		Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=XZ1Qc_B_pbQCypg=PA144ydq=Rotacion+de+personal+hl=es-419ysa=Xyved=0ahUKEwiS3cT0v4DgAh
--	--	---

Fuente: elaboración propia (2018)