

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Estudio de caso: Ausencia de proceso de reclutamiento y selección en la
empresa GCF LEASING**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Ana Gabriela Moscoso Girón

Guatemala, Octubre 2019

**Estudio de caso: Ausencia de proceso de reclutamiento y selección en la
empresa GCF LEASING**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Ana Gabriela Moscoso Girón

MSc. Claudia Maria Arriola Quintana (Asesor)

M.A. Eymi Castro de Marroquín (Revisora)

Guatemala, 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
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez
Coordinadora de Egresos	Licda. Maria Edith Manzano Figueroa

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de mayo del dos mil dieciocho ----

*En virtud de que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Estudio de casos: Ausencia de proceso de reclutamiento y Selección en la empresa GCF LEASING". Presentada por el (la) estudiante: **Ana Gabriela Moscoso Girón**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organización 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. Claudia María Arriola Quintana
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, marzo de 2019. -----

En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de Práctica Profesional Dirigida, con el tema: “Estudio de caso: Ausencia de proceso de reclutamiento y selección en la empresa GCF LEASING”. Presentada por el (la) estudiante: Ana Gabriela Moscoso Girón, previo a optar al grado Académico de 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.

M.A. Eymi Castro de Marroquín
Revisor

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

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "**Estudio de caso: Ausencia de proceso de reclutamiento y selección en la empresa GCF LEASING**", presentado por el (la) estudiante **Ana Gabriela Moscoso Girón** reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para **que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**



[Handwritten Signature]
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	iii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	1
1.4 Organización	1
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Misión	3
1.4.3 Visión	3
1.5 Justificación de la Investigación	4
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	6
2.1.1 Concepto de reclutamiento	6
2.1.2 Definición de selección de personal	7
2.1.3 Tipos de reclutamiento	8
2.1.4 Fuentes de reclutamiento	9
2.1.5 Etapas del reclutamiento	12
2.1.6 Consecuencias de no realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal	13
2.2 Descripciones del puesto y perfil del puesto	15
2.2.1 Concepto de Perfil de puesto	16
2.2.2 Información que se incluye en la descripción y perfil de puestos	17
2.2.3 Importancia de las descripciones y los perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal	19

2.3	Pruebas Psicométricas	21
2.3.1	Concepto de pruebas psicométricas	21
2.3.2	Características de las pruebas psicométricas	22
2.3.3	Tipos de pruebas psicométricas por lo que miden	24
2.3.4	Pruebas Psicométricas aplicadas en Recursos Humanos	25
2.3.4.1	Pruebas de Inteligencia	25
2.3.4.2	Pruebas de Personalidad	30
2.3.4.3	Test de adaptabilidad social	33
2.3.4.4	Test de toma de decisiones (TTD)	34
2.3.5	Importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal	35
2.4	Rotación de Personal	36
2.4.1	Concepto de rotación de personal	37
2.4.2	Medición de rotación de Personal	37
2.4.3	Tipos de rotación de personal	39
2.4.4	Causas de la rotación de personal	40
2.4.5	Efectos de la rotación de personal	41
2.4.6	Relación entre la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección	42
Capítulo 3	Marco Metodológico	
3.1	Planteamiento del problema	45
3.2	Pregunta de investigación	45
3.3	Objetivos	45
	3.3.1 Objetivo General	45
	3.3.2 Objetivos Específicos	46
3.4	Alcances y Limites	46
	3.4.1 Alcances	46
	3.4.2 Limites	47
3.5	Metodología	47

Capítulo 4	Presentación de Resultados	
4.1	Sistematización de Estudios de Caso	48
4.2	Análisis de Resultados	48
	Conclusiones	53
	Recomendaciones	55
	Referencias	56
	Anexos	61
	Lista de Imágenes	
	Imagen No.1 Organigrama	3

Resumen

En el presente Resumen se da a conocer todo lo realizado en la investigación dando una pequeña síntesis del tema investigado en la empresa GCF LEASING para el curso de Practica Profesional Dirigida III, de la carrera de psicología organizacional de gestión del talento humano, universidad Panamericana, sede el Naranjo, práctica que se realizó, a partir del mes de enero a diciembre del año, dos mil diecisiete.

Capitulo 1 Marco Referencial: Dentro de este capítulo, se incluyen los antecedentes de la entidad GCF, LEASING como una organización empresarial, es decir conocer su ubicación, así mismo se describió la misma, para hacer un análisis de su función, o la actividad principal a la que se dedica, tomando en consideración lo más importante como es su misión su visión, y sin dejar de analizar su organigrama, cual es la actividad más importante y la manera de justificación del informe.

Capítulo 2 Marco teórico: En la presente investigación referente al marco teórico se pudo analizar lo que es el reclutamiento y selección de personal tomando en consideración varios conceptos que dieron un panorama más amplio sobre los tipos, las fuentes y las etapas del reclutamiento, así mismo las consecuencias al no realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal no sin antes tener un concepto claro de lo que es la descripción y el perfil de puesto así mismo la importancia de las descripciones y perfiles de puesto, además se analizó conceptos de las pruebas psicométricas sus características , tipos y la importancia de la aplicación de las pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y rotación de personal.

Capítulo 3 Marco Metodológico: Este capítulo contiene la importancia del planteamiento del problema, las preguntas de investigación que son elementales para tener una investigación con éxito, en este capítulo también se describen los objetivos generales y específicos, los alcances que se realizaron con esta investigación y los límites que se dieron a la hora de realizar la misma, así también como la metodología que se utilizan para la realización de esta investigación

Capítulo 4 Presentación de resultados: En este capítulo se da la respuesta de los objetivos planteados dando así un informe de la práctica realizada en la empresa GCF Leasing realizada en el año 2017.

Introducción

El reclutamiento y selección de personal es un proceso que busca contratar al personal ideal para ocupar determinado puesto dentro de una organización, es de suma importancia que toda organización cuente con este proceso ya que esto les permitirá contar con personal apto para desarrollar cada una de sus funciones y lograr así los objetivos de la empresa.

Toda organización debe buscar realizar un correcto proceso de Reclutamiento y Selección dentro del departamento de Recursos Humanos, en el que se logre atraer candidatos con las competencias necesarias para ejercer el puesto al que aplicaran, ya que de ello dependerá el buen funcionamiento de la empresa.

El curso de Practica Profesional III, de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, se realizó en los meses de enero a noviembre del año 2017, en la empresa CST IMPORTACIONES, en donde se recabo información de las deficiencias que se tenían en el departamento de recursos humanos, siendo el proceso de reclutamiento y selección de personal uno de los más notorios.

Por lo que el estudio de caso de la presente investigación trata sobre el proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal y los aspectos más relevantes del mismo que incide en los resultados obtenidos al momento de contratar personal. Por lo que en la investigación buscaba dar respuesta a los siguientes objetivos:

El objetivo central de la investigación es determinar las consecuencias de realizar un proceso de reclutamiento y selección inadecuado, para lo cual se plantean los objetivos específicos como: Determinar la importancia de las descripciones y los perfiles de puestos dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal; Establecer la trascendencia de realizar evaluaciones psicométricas dentro del proceso de selección; Determinar la importancia de la entrevista en el

proceso de reclutamiento y selección. Finalmente, se buscó dar respuesta a la siguiente pregunta:
¿Cuáles son las consecuencias de realizar un proceso de reclutamiento y selección inadecuado?

Capítulo 1

Marco de Referencia

En este capítulo se presenta la información general información de GFC Leasing, empresa elegida para resolver áreas de oportunidad en el área de recursos humanos orientados al reclutamiento y selección de personal, y procesos relacionados a la retención del talento humano.

1.1 Antecedentes

GCF Leasing se constituyó en marzo de 2012 con el propósito de aportar al mercado un nuevo concepto de negocio, la “asesoría especializada en leasing”.

1.2 Descripción

GCF Leasing es una empresa que se dedica al alquiler de maquinaria, vehículos, mobiliario de oficina o equipo tecnológico con opción a compra para los clientes que desde el año 2012 viene a aportar el servicio de Leasing.

1.3 Ubicación

El estudio se realizará dentro de las instalaciones de la empresa.

1.4 Diagnóstico Organizacional

GCF Leasing es una empresa que desde el 2012 inició sus operaciones con el fin de prestar un servicio, con lo años ha ido creciendo, así como también su estructura interna.

En la actualidad GCF Leasing cuenta con un asistente administrativo está a cargo de las planillas, IGSS, así como lo referente a solicitudes y publicaciones de anuncios cuando se requiere una plaza, siendo los encargados de jefaturas o gerencias los que llevan el proceso de entrevistas y contratación.

En el área de planeación organizacional la empresa cuenta con misión, visión, valores, organigrama general y brinda todas las prestaciones de ley a sus colaboradores.

Por otro lado, la organización ya cuenta con perfiles y descripciones de puestos y se determinó que cuentan con un manual de trabajo por cada área, pero falta implementar un proceso de reclutamiento y selección documentado.

No utilizan ningún documento para dar la bienvenida a los nuevos colaboradores, en el que se les pueda ampliar la información de las prestaciones de ley y las adicionales. La organización no brinda liquidación universal, al personal que se encuentra en planilla.

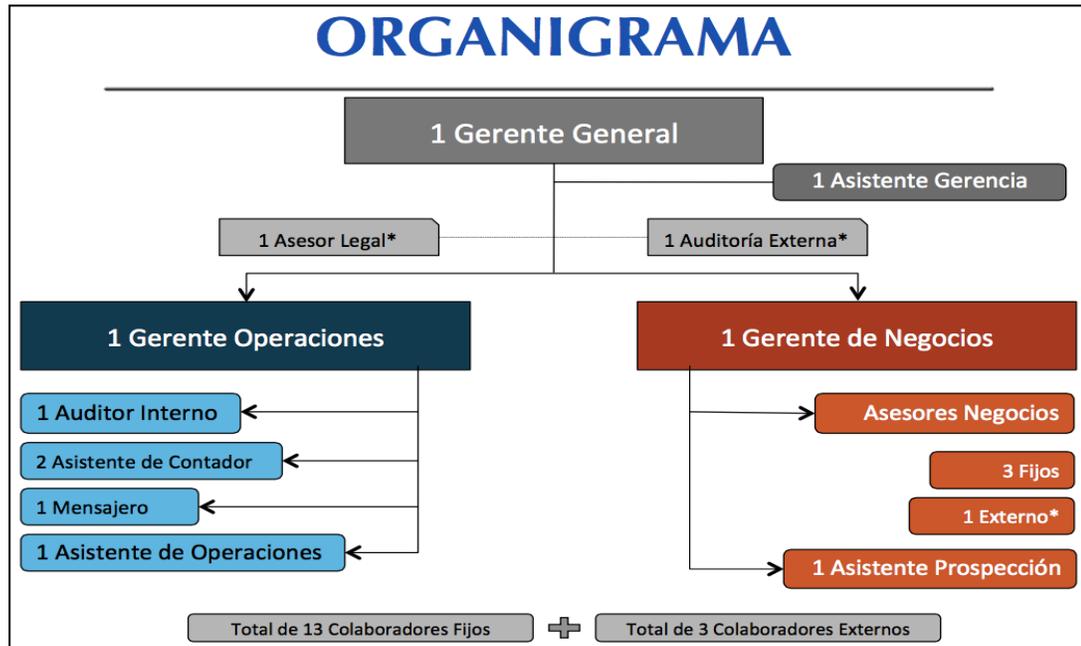
No realizan el diagnóstico de necesidades de capacitación, ni cuentan con un programa de capacitación.

Índice de rotación

La empresa inicia actividades cada año con el 100% de su personal, pero al final del año presenta un 10% de rotación por motivos de renuncia o despido, en su mayoría por falta de competencias para el desempeño del cargo.

1.4.1 Organigrama

Imagen 1
Organigrama



Fuente: GCF Leasing

1.4.2 Misión

“Lograr una cadena de valor exitosa con soluciones financieras para nuestros clientes, proveedores, instituciones financieras y nuestra empresa”.

1.4.3 Visión

“Cumplir con las expectativas de nuestros clientes en asesoría financiera y servicios de arrendamiento, ajustado a sus necesidades”.

Valores

GCF Leasing tiene como pilares institucionales los siguientes valores, que representan nuestro actuar y comportamiento, tanto a lo interno como externo:

- **Responsabilidad:** Decidir y actuar de forma coherente y congruente con las metas y objetivos establecidos, generando credibilidad y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- **Confianza:** Actuar de forma honesta, transparente, leal y confidencial, respetando las normas y principios éticos y legales en todo lo que hacemos.
- **Seguridad:** Mostrar una actitud positiva, tomando la iniciativa y promoviendo la solución de los problemas de manera efectiva. Es hacer que las cosas sucedan.
- **Solidez:** Enfocar el crecimiento de la empresa en construcción de solidez patrimonial y reconocimiento de marca.

1.5 Justificación de la Investigación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El personal motivado y que trabaja en equipo, es uno de los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En la Empresa GCF Leasing se observó alta rotación de personal y se han retirado colaboradores de alto rendimiento, sumado a esto, los nuevos talentos contratados no duran mucho tiempo, permanecen en promedio un máximo de 6 meses.

Tales premisas conducen a enfocar de manera ineludible al tema de reclutamiento, selección de personal y capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización, direccionado a la estabilidad laboral, lealtad y la optimización de los servicios.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y selección de personal es un tema de suma importancia para cada organización, ya que con ello podemos realizar la contratación adecuada de cada colaborador que se incorporará en nuestras empresas. Para realizar la presente investigación, es importante tener bien definido dicho concepto. Es por ello que a continuación se definen de la siguiente manera.

2.1.1 Concepto de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso que tiene como fin atraer a los candidatos capaces para ocupar una posición dentro de una organización, existen varios autores los cuales nos brindan ciertos conceptos de reclutamiento, entre los cuales podemos mencionar:

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) quienes lo definen de la siguiente manera: “Es el proceso por el cual se genera un grupo de candidatos calificados para determinado puesto” (p. 183)

Por su parte, Sánchez (como se menciona en Llanos, 2006), explica el tema de reclutamiento como:

El proceso mediante el cual se capta candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria cantidad requerida para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. (p.81)

Asimismo, Chiavenato (2009) considera que el reclutamiento es: “El conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización, para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (p.117)

Se puede concluir que el reclutamiento es la etapa del proceso muy importante ya que con esto se elige a una persona idónea y capaz para un puesto determinado en una empresa, ya que con esto empieza una buena base para el éxito en una empresa.

2.1.2 Definición de selección de personal

Después de finalizar con la etapa de reclutamiento se realiza la selección de personal, la cual consiste en identificar a los candidatos idóneos para las plazas que se encuentran vacantes en la organización. Por lo tanto, es importante tener un concepto de algunos profesionales en los cuales encontramos a:

Al respecto, Chiavenato (2009) define la selección de personal como: “Un proceso de decisión con base en datos confiables para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (p. 137)

Por su parte, Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) conceptualiza la selección como: “El proceso por el cual se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos de un puesto”. (p.183)

Asimismo, Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) afirman que:

En el proceso de selección. Existen muchas herramientas; Entre éstas, cabe destacar las cartas de recomendación, los formularios de solicitud, los test de capacidad, los test de personalidad, los test psicológicos, las entrevistas, los centros de valoración, los test de drogas, los test de honradez, la comprobación de referencias y el análisis grafológico. La mejor herramienta de selección (y más defendible desde el punto de vista legal) debe ser tanto fiable como válida.
(p. 212 y 213)

Resumiendo lo que afirman los autores antes mencionados, el proceso de selección consiste en elegir entre los candidatos que se postularon, a los más idóneos para la organización, tomando en cuenta las cualidades y competencias que se requieren para los puestos en los cuales se está solicitando el personal

2.1.3 Tipos de reclutamiento

Bonache y Cabrera (2014) afirman que: “Existen tres tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno, y el externo, o ambos”.

Por su parte, el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) refiere que: “Dependiendo directamente de las fuentes que se implementará para atraer a los candidatos que sean considerados inicialmente aptos para participar del proceso de selección”.

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma al respecto que: “El reclutamiento interno se da, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos (movimiento diagonal)” (p.222)

Continúa manifestando, Chiavenato (2009) “El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con persona de afuera, es decir, con candidatos, por otra parte” (p. 222)

Como se puede concluir al analizar lo expresado anteriormente, los autores coinciden, en que los tipos de reclutamiento se pueden realizar de una manera interna y/o externa, esto se definirá según los intereses de la organización, tomando en cuenta que se puede reclutar al personal que labora actualmente en la organización o ya sea a personas externas las cuales podrían aportar nuevas ideas a la misma.

2.1.4 Fuentes de reclutamiento

En la actualidad existen varias fuentes de reclutamiento que pueden utilizarse, las cuales se detallan a continuación:

Santamaría (2017) presenta las siguientes fuentes de reclutamiento:

- **Anuncios:** Es el método clásico, pero no por ello obsoleto, todo depende del medio en que se publique la vacante. La mayoría de las empresas utiliza la prensa para comunicar sus anuncios, pero también se puede acudir a la radio, revistas especializadas y por supuesto internet, este último medio posee gran demanda debido a su accesible costo y diversidad de formatos, que van desde banners, redes sociales y hasta plataformas generadas exclusivamente con ese objetivo. Cabe señalar que el internet, a diferencia de los medios convencionales.
- **Recomendaciones:** Otro método tradicional que consiste en preguntar a los propios trabajadores y en los círculos profesionales o sociales, si conocen a personas con el perfil que estamos buscando. Las recomendaciones suponen un reclutamiento casi inmediato, gracias a que, de entrada, tenemos una referencia de primera mano sobre cada postulante. El inconveniente es que el número de candidatos suele ser bastante limitado, por lo que tiene mejores resultados en las empresas de gran tamaño.
- **Base de datos.** El personal de RRHH de la empresa debe mantenerse siempre atento a las solicitudes espontáneas que recibe la empresa. Una documentación bien organizada, puede convertirse en una base de datos importante, que ayude a cubrir futuras vacantes.
- **Universidades.** Existen empresas que constantemente reclutan practicantes, en esos casos es conveniente acercarse a universidades, con la finalidad de crear convenios que le permitan recibir alumnos para realizar sus prácticas profesionales o incluso recién egresados. Por obvias razones, esta fuente carece de perfiles con experiencia.

Continuando con lo enumerado por Santamaría (2017):

- Agencias de reclutamiento de personal. Las agencias de Reclutamiento de personal ideal para empresas que buscan un amplio número de candidatos, pero también para aquellas que requieren personal altamente capacitado. Además, acudir a un intermediario facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Competencia: Esta fuente de reclutamiento de personal puede ser vista como desleal, pero no por ello es menos efectiva. Por un lado, es posible encontrar personal altamente capacitado y que genere resultados inmediatos y por otro, se debilita al competidor. Parece una jugada bastante hábil, pero si lo que usted busca es personal que se ponga la camiseta, absténgase de esta fuente.
- LinkedIn: En manos expertas, esta red de contactos profesionales tiene un potencial enorme. Entre sus funcionalidades está el publicar ofertas de empleo, contactar directamente con profesionales de nuestro sector e incluso seleccionar perfiles como posibles empleados

Por su parte, Gómez, Mejía, Balkin & Cardy (2008) indican que:

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- Empleados actuales. Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes.
- La contratación interna. Da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- Referencias de los empleados actuales. Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencia dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción demográficas similares a la que ellos tienen, se pueden crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

- Antiguos empleados. Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, normalmente estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo). Crear una red de alumnos online podría ser una forma simple y de bajo costo, para mantener una base de candidatos competentes para la contratación. Además, una red de antiguos empleados puede ser una fuente de referencia, pues están familiarizados con la empresa, su cultura y sus valores. (p. 195)

Siguiendo con lo enumerado por Gómez, Mejía, Balkin & Cardy (2008) indican que se pueden utilizar las siguientes fuentes:

- Anuncios en prensa y radio. Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódico) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- Anuncios en Internet y en páginas web especializadas. Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos. La red no sólo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que, además, es una herramienta útil para los que buscan trabajo. Existen miles de páginas web especializadas en búsquedas de empleo y la mayoría son gratis. Una de las páginas web más conocidas es Monster.com. Quienes buscan trabajo pueden buscarlo por sector, ubicación geográfica y, en algunos casos, descripción del puesto. La práctica común de acudir, rotulador en mano, a la sección de anuncios clasificados del periódico dominical se está convirtiendo en algo del pasado. (p. 195)

Se puede indicar con referencia a lo anterior descrito por los autores, que existe una gran variedad de fuentes de reclutamiento y que pueden ser utilizadas a criterio de cada organización, tomando en cuenta cuál es la más conveniente para la organización, en determinado momento.

2.1.5 Etapas del reclutamiento

Es importante definir las etapas del reclutamiento de personal, ya que con ello podremos realizar un buen proceso y llevar un orden específico del mismo, para poder obtener el resultado esperado en dicha fase. Por ello es necesario analizar algunos criterios de profesionales en el área:

Al respecto, Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones (2009) definen que:

Los gerentes pueden usar varios instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo los más conocidos son formas de solicitud las pruebas escritas y disimulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y en algunos casos los exámenes físicos

- a) Forma de solicitud: Casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, la cual podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número de teléfono o podría ser un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona.
- b) Pruebas escritas: Las pruebas escritas comúnmente incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses. Estas pruebas se han usado durante años, aunque su popularidad tiende a presentarse en ciclos. En la actualidad las pruebas de evaluación de la personalidad, el comportamiento y las aptitudes son populares entre las empresas...
- c) Prueba de simulación de desempeño: Las pruebas de simulación de desempeño están integradas por comportamientos laborales reales.
- d) Entrevista: La entrevista, igual que las formas de solicitud es un instrumento de selección casi individual. (p. 457-459)

Asimismo, Escalona (2014) manifiesta que

Como primer lugar para que el proceso comience, tiene que surgir un puesto vacante en un departamento cualquiera. Se redacta una solicitud de empleo y el perfil del solicitante conforme a lo dispuesto y se envía a la dirección de la empresa para que del consentimiento para continuar el proceso. Una vez aceptada la solicitud, la dirección de la empresa lo envía a RRHH el cual comienza su propia gestión. Para ello, consulta si el perfil requerido para el solicitante se encuentra en la empresa, para ello se utiliza un inventario que se realizara conforme a lo estipulado si no se encuentra se iniciara el proceso de selección... (p.111)

Cabe mencionar, que muchas organizaciones no realizan un proceso de reclutamiento de personal idóneo, ya que no aplican las pruebas necesarias o se saltan pasos importantes para el mismo. Es por eso que es de suma importancia realizar un buen proceso de reclutamiento y llevarlo a cabo un orden lógico, para obtener resultados satisfactorios en la contratación de personal y así no incurrir a gastos innecesarios y/o rotación de personal.

2.1.6 Consecuencias de no realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal es uno de los procedimientos más importantes en el área de recursos humanos. Por lo cual, si este no se realiza de forma adecuada, las consecuencias que se pueden producir son variadas. A continuación, se presenta lo descrito por varios autores:

Manjarrez (2015) enumera las siguientes consecuencias:

- Retraso en el cumplimiento de objetivos: Al tener personal a cargo de posiciones estratégicas que no cuentan con la capacidad adecuada puede ocasionar que ciertos procesos se vean mermados en su velocidad. Por ejemplo, supongamos que contratamos a un vendedor con poca experiencia en ventas o en el sector en cuestión. En lo que aprende sobre el mercado, el proceso de ventas y el producto a comercializar, es una persona que está recibiendo un sueldo que no está generando un ingreso inmediato, sino hasta que haya superado la curva de aprendizaje.
- Baja productividad: Desde luego que no venderá de igual forma alguien que ya tiene meses realizando la misma función, que alguien que apenas está aprendiendo al respecto. Y si se quiere minimizar el punto anterior (retraso en cumplimiento de objetivos), se incrementarán las cargas laborales de los pares, además de que es posible que ayuden en el entrenamiento del nuevo ingreso. Esto a la larga puede ocasionar cansancio y niveles de estrés alto que afectarán la productividad del equipo.

Continuando con lo enumerado por Manjarrez (2015), otras de las consecuencias de no realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección son:

- Repetición de procesos: Por lo general, se le permite a la nueva persona desde luego a aprender sobre la marcha y eso no tiene nada de malo. Lo malo es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y hacer la corrección. Y ni hablar de repetir 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. Además, hay que 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: Se refiere al retorno de inversión, a las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos. Se refiere también al sueldo que se le está pagando a una persona mientras su efectividad se verá reflejada en cuestión de semanas. Y si le agregamos los errores que puede ocasionar y sus debidas correcciones, el costo podría ser de proporciones épicas.

Finalmente, Majares (2015) manifiesta que

Desafortunadamente, hay empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos eventos puede sumar pérdidas de millones de pesos al año. Todo esto, podría evitarse con evaluaciones más profundas que nos ayuden a identificar más certeramente al talento adecuado. Sin embargo, hay empresas que prefieren aventurarse a sufrir estos costos generados por un mal reclutamiento, que invertir en la preparación de quienes están a cargo de la contratación de personal.

Con lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el realizar un mal proceso de reclutamiento y selección de personal, puede representar grandes pérdidas económicas para la organización. Además, afecta aspectos no tan tangibles, como por ejemplo el clima organizacional.

2.2 Descripciones del puesto y perfil del puesto

La descripción de puesto es sumamente importante para una organización, ya que es la base del departamento de recursos humanos. Con base a este documento, se realizan la mayoría de los procesos de recursos humanos. A continuación, se presentan algunos conceptos relacionados:

Mondy, Robbins. (2010). conceptualiza las descripciones de puestos como:

Es un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. (p. 92)

Por otra parte, para Ponce (1991) la descripción consiste en:

Una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera. (p.15)

Continuando con Ponce (1991), este autor añade que:

En la descripción de puestos su principal objetivo es enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo, es decir lo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del mismo. (p.15)

Al respecto, Mondy (2010) define la descripción de puestos como: “Un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo” (p. 98)

Se puede argumentar que un perfil de puesto es una descripción detallada en un documento de las capacidades, ya sean físicas, mentales que se necesitan en una persona para un puesto determinado

en una empresa, esta etapa del proceso debe llevar mucho interés ya que con esto podremos encontrar personas idóneas para el éxito de una empresa.

2.2.1 Concepto de Perfil de puesto

En una organización es necesario cubrir las plazas disponibles con personas aptas, que puedan desenvolverse con facilidad en el puesto de trabajo. Para que esto ocurra es importante tener claro tener el perfil de la persona que debe ser contratada. A continuación, se establece en forma clara en qué consiste un perfil:

Chiavenato (2009) describe el perfil de puesto como:

La manera en que cada uno de los puestos se estructura y dimensiona. Por lo que diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- b) La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y procesos de trabajo).
- c) A quién debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- d) A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (p. 206)

Asimismo, Chiavenato (2009) refiere que: “El diseño de puesto es la especificación del contenido, métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales” (p. 206)

Con referencia al mismo tema, Mondy (2010) define que:

El perfil de puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización. Por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. (p. 98)

Sobre el mismo tema, Mondy (2010) afirma que:

Realizar los perfiles de puesto es muy importante para cada organización, ya que con ello podemos definir cada actividad y característica que se le solicita a cada colaborador, es muy importante también, para tener un control y orden dentro de la empresa y que no hay duplicidad de trabajo ni inconformidad entre los colaboradores, logrando así un buen desarrollo laboral. (p. 98)

En resumen, el perfil de puestos se refiere a la descripción del tipo de persona que se requiere que ocupe la posición vacante. Conlleva las habilidades y características que se hace en la descripción del puesto.

2.2.2 Información que se incluye en la descripción y perfil de puestos

Para poder realizar una descripción y perfil de puestos adecuado, esta debe contener la siguiente información:

Mondy (2010) afirma que:

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto, se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deben realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo
- A quién se reporta la posición
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo. (p. 98).

Continuando con, Mondy (2010) este autor aclara que: “El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará”. (p. 98).

Monroe Consulting Group, (2015) menciona las partes que debe contener un descriptor y perfil de puesto:

Título y posición jerárquica: Darle un título específico a cierto puesto es de suma importancia porque esboza las responsabilidades y el campo de acción del individuo que tome el cargo. Para llegar a éste, usted debe analizar las necesidades que deben cubrirse en la Empresa y la posición dentro de la estructura organizacional que ocuparía quien las resuelva.

Funciones básicas: Pregúntese cuál es la razón de ser de tal puesto en su Compañía, es decir, ¿por qué es importante que exista alguien con dicho cargo? Para establecer las funciones básicas de éste, piense en los resultados esenciales que el individuo debe conseguir al adquirir el título en cuestión, y en los insumos materiales y humanos que él/ella necesita para obtenerlos.

Deberes principales: Cada integrante de su equipo necesita saber exactamente cuáles son sus responsabilidades y límites para realizar su trabajo de manera óptima. Determine entre 5 y 8 acciones concretas que sean parte del marco de ejecución del puesto, incluyendo las tareas de supervisión y reporte tanto de procesos como de Capital Humano.

Conocimientos necesarios: El nivel de experiencia es un factor de gran relevancia al elegir un candidato para un puesto de alto nivel. Cuestiónese sobre el área profesional, los cursos, diplomados y conocimientos técnicos que debe poseer quien desee ocupar cierto cargo. Dependiendo del giro y origen de su Empresa, tome en cuenta qué idiomas, además del inglés, son importantes para que el candidato elegido correctamente todas las funciones requeridas.

Experiencia profesional: ¿Qué tipo de trayectoria debería tener el nuevo integrante de su equipo? En ocasiones, solo necesitará que el candidato tenga experiencia profesional en cierta área y dirigiendo grupos, pero otras veces se vuelve indispensable un camino laboral ya trazado en el sector productivo al que pertenece su Compañía. Detecte cuál será el principal reto de quien ocupe el puesto para saber qué tipo de profesionista desea encontrar.

Personalidad ideal: El perfil de puesto de un alto ejecutivo debe incluir habilidades en liderazgo, organización, seguimiento de procesos, toma de decisiones, comunicación

interpersonal, negociación y resolución de conflictos. Difícilmente dará con alguien que tenga la personalidad ideal; pero, sin duda, puede llegar a quien tenga actitudes y valores afines con los objetivos de su Empresa.

Parámetros de desempeño: Antes de seleccionar al candidato adecuado, usted debe establecer claramente cuáles son los parámetros de desempeño para el puesto a ocupar. Es mejor que defina este marco de evaluación a partir de una proyección numérica, es decir, con base en los resultados esperados anualmente en términos de ganancias, desarrollo comercial u optimización de la productividad.

En síntesis, podemos determinar que cada perfil y descripción del puesto debe estar acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo que la empresa solicita.

2.2.3 Importancia de las descripciones y los perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Para determinar las razones por las cuales las descripciones y los perfiles de puestos son importantes en cualquier organización se revisa lo dicho por los siguientes autores:

Pérez (2015) menciona las razones por las cuales las descripciones de puestos son importantes:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.

- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Asimismo, Boados (2016) comenta que:

El perfil de puesto juega un papel muy importante en la eficacia de una empresa, involucra el reclutamiento y selección, ya que te permite tener claro las capacidades que necesitas de la persona que va a tomar el puesto. La definición del perfil nos permite definir las características del puesto, habilidades, destrezas, conocimientos que se requieren para realizar el trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2009) afirma que:

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de las fuerzas de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, entre otros. (p.228)

Por las referencias realizadas por los autores, se puede determinar que las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión del talento humano, ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad de este. Por lo tanto, se confirma que para un proceso de selección se debe comenzar con una buena descripción del puesto, para saber cuáles son las habilidades y destrezas que se necesitan en la persona a contratar.

2.3 Pruebas Psicométricas

2.3.1 Concepto de pruebas psicométricas

La aplicación de las pruebas psicométricas es importante dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que, por medio de ellas, se pueden definir las capacidades, conocimientos y habilidades de cada uno de los postulantes a una plaza vacante. A continuación, se presentan algunos conceptos de pruebas psicológicas:

Gardey (2013) las define de la siguiente manera: “Una prueba psicométrica apunta a evaluar una psiquis de un individuo a plasmar esos resultados mediante valores numerosos”.

Por su parte, Lord (1980) “un test psicológico o educativo es un instrumento para obtener una muestra de conducta” (pág. 3)

Asimismo, Yela (1996) describe la finalidad de los test como: “Un reactivo que aplicado a un sujeto revela y da testimonio de la índole o grado de su instrucción, aptitud o manera de ser” (pág. 249)

Por otro lado, Arias (1995) define que el objetivo de las pruebas psicométricas es: “Comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc. (p.16).

Según dichos autores, las pruebas psicométricas no son más que instrumentos para evaluar y conocer a las personas en proceso de reclutamiento, para tener un criterio más amplio acerca de su coeficiente intelectual, en su toma de decisiones y entre muchas más capacidades que se pueden medir con este tipo de evaluaciones.

2.3.2 Características de las pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas tienen gran importancia ya que es el medio que las empresas utilizan para conocer la habilidad y capacidad de un colaborador. Pero para que las organizaciones estén seguras de que los resultados obtenidos son objetivos, deben cumplir con algunos requisitos o características, las cuales se enumeran a continuación:

Al respecto, Gardey (2013) afirma que:

Los test psicométricos deben ser elaborados e interpretados bajo ciertos parámetros para que sus conclusiones sean acertadas. Suele decirse en este sentido que las pruebas psicométricas deben ser confiables, ya que deben permitir realizar las mediciones siempre de la misma manera; y válidas, es decir, que consignan medir la facultad que efectivamente plantea medir.

Confiabilidad

Para Gonzales (2007) la confiabilidad consiste en: “La estabilidad o consistencia de la puntuación obtenida por una persona en diferentes momentos en que se aplique la prueba”. (p. 29)

Por su parte, Argibay (2007) explica que:

La confiabilidad es que toda medición tiende a presentar errores, de manera que el valor observado en la medición está formado por el valor verdadero y por el error de medición. Si se pudiera llegar a una medición que, en un sentido ideal no tuviera márgenes de error, el valor observado y el valor verdadero (que se correspondería con la variable a medir), coincidirían. Pero esto es algo ideal, ya que las medidas incluyen error. Obviamente, cuanto más error incluya la medición, más contaminada quedaría la variable de interés y más imprecisa sería la técnica que intenta medirla (p. 17).

Por lo tanto, en una prueba psicométrica es esencial poder conocer su nivel de confiabilidad, para estar seguros de que el valor aportado es real y objetivo.

Validez

Arias (1995) explica la validez como:

Al construir un test, elegimos determinados ítems de un conjunto de conductas que tienen un interés específico, por suponer que remiten al atributo a ser evaluado por el test. En el

instrumento no colocamos todas las conductas posibles, elegimos algunas de ellas, o sea, que hacemos una muestra de conductas. Al analizar la validez de contenido, lo que hacemos es evaluar si los ítems que hemos usado para construir el test son relevantes para el uso que se le va a dar al test, es decir, si todos los ítems están dentro del dominio de interés (p.18)

Por su parte, Franco (2009) explica que: “La validez se refiere al grado en que el test proyecta lo que pretende medir” (p.103)

Continuando con Franco (2009), este autor refiere que:

Existen varios procedimientos para determinar la validez de un test:

- Validez de contenido: se refiere al examen sistemático del contenido del test para determinar si comprende una muestra representativa de la forma de conducta que ha de medirse
- Validez predictiva: indica la efectividad del test en la predicción de algún resultado futuro.
- Validez concurrente: la relación entre las puntuaciones del test y los índices del status del criterio obtenido aproximadamente al mismo tiempo se conoce como validez concurrente
- Validez de elaboración o de hipótesis de trabajo: la validez de elaboración de un test es el grado en que mide una elaboración teórica o rasgo (p.30)

Estandarización

Concluyendo estas tres características que debe poseer una prueba psicométrica se aborda el tema de la estandarización:

Ardila y Ostorsky (2012) mencionan que:

La estandarización de una prueba se refiere al proceso de selección de materiales, instrucciones estándar y un sistema de calificación explícito, es decir que las condiciones de aplicación y

evaluación de un a prueba sean prácticamente las mismas para todos los individuos a los que se le aplique. (p.24)

Por su parte Del pino (2015)

La estandarización y normalización significan ajustar o adaptar algo en un referente, esto en la evaluación en psicología es fundamental. Las pruebas, test, baterías y demás utensilios de evaluación en cualquier campo de la psicología requieren de estas características para que sean eficaces y fiables

En síntesis, al momento de elegir una prueba psicométrica es importante que esta haya sido estandarizada, para estar seguros de que la información que estos generan realmente va a ser de utilidad para la organización que invierte tiempo y recursos para su aplicación.

2.3.3 Tipos de pruebas psicométricas por lo que miden

En el mercado guatemalteco existen diversas pruebas psicométricas que pueden aplicarse en el área de recursos humanos, al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se presenta la clasificación de las pruebas psicométricas, según el aspecto que mide:

Gómez, Mejía, Balkin & Cardy (2008) afirman que:

Las pruebas que generalmente se utilizan en los procesos de selección son de las siguientes clases:

- a) Pruebas de habilidad: Entre las pruebas de habilidades encontramos la de habilidad cognitiva, la cual mide las habilidades del candidato en áreas específicas brindando “estimadores valiosos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo.

- b) Pruebas de personalidad: Evalúan las características de los candidatos y si esta es coherentes y duraderas, esta sirve para tomar decisiones de selección y para medir el comportamiento organizacional. Los cinco factores que generalmente miden son: extroversión, ser agradable, concienciación, estabilidad emocional y estar abiertos a la experiencia.
- c) Pruebas psicológicas: Sirven para estimar si un candidato posee ética laboral, además de las diferentes reacciones que este tendrá frente a los desafíos inherentes del puesto al que aplica. (p. 193)

Por lo tanto, se concluye que existen muchos tipos de pruebas psicométricas, pero cada una tiene un grupo determinado y un área determinada a evaluar. Por lo tanto, es de suma importancia que se tenga conocimiento que es lo que se quiere evaluar para utilizar el test correcto y acorde a las necesidades de la empresa.

2.3.4 Pruebas Psicométricas aplicadas en Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal se miden por medio de las pruebas psicométricas diferentes competencias de los candidatos. Para ello se cuenta con una gran cantidad de ellas. A continuación, se presentan los datos de los test psicométricos utilizados en recursos humanos, clasificados según el aspecto que miden.

2.3.4.1 Pruebas de Inteligencia

En este grupo de test podemos encontrar varios tipos de prueba, que puede ser aplicado a personas con un grado académico desde diversificado hasta carreras universitarias este test lo que mide es el coeficiente intelectual (CI).

Prueba Terman y Merrill

En relación con la prueba Terman y Merrill, Hernández (2015) explica que:

Esta prueba está constituida por diez series. El único requisito para la aplicación de esta prueba es que la persona posea escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada sujeto, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria. Se distribuyen las hojas de respuestas a los candidatos y se les pide que anote sus datos y fecha. Una vez que todos han puesto estos datos.

Continuando con Hernández (2015), este autor brinda más información sobre esta prueba:

Su edad de aplicación va de los 15-65 años. La escolaridad necesaria de los candidatos es de secundaria o bachillerato mínimo. Tiene como objetivo: determinar el nivel intelectual del evaluado de forma rápida y confiable. El material que se utiliza son un cuaderno de los reactivos, el protocolo u hoja de respuestas, cronometro, lápiz y manual de instrucciones.

Esta prueba comprende 10 series y cada una de ellas tiene para su aplicación. Las series son:

- Serie I: Información 2 minutos
- Serie II: Juicio 2 min.
- Serie III: vocabulario 2 min.
- Serie IV: síntesis 3 min.
- Serie V: concentración 5 min.
- Serie VI: análisis 2 min.
- Serie VI: abstracción 2 min.
- Serie VIII: planeación 3 minutos
- Serie IV: organización 2 min.
- Serie X: atención 4 min.

Test Otis

Con relación a la prueba Otis, Corado (2008) lo describe como:

Un instrumento diseñado para medir la capacidad intelectual de sujetos con un nivel cultural bajo o medio. La prueba está formada por una selección de 75 ítems que miden distintos

aspectos de la inteligencia (razonamiento deductivo e inductivo y conocimiento léxico). Sus sencillas normas tanto de aplicación como de corrección hacen del Otis Sencillo un test idóneo para procesos de selección de personal en los que el nivel de estudios de los candidatos sea bajo o medio. (p.57)

Otis Gamma

Pérez (2012) brinda la siguiente información, con relación a esta prueba:

- Objetivo: Evaluación de la inteligencia general
- No. De reactivos: 80.
- Factores que miden: Significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético
- Tiempo de Aplicación: 30 min.
- Nivel de escolaridad: preparatoria en adelante
- Material: lápiz y papel, cuestionario de dificultad progresiva
- Administración: individual y colectiva, Confiabilidad:
- La primera página de la prueba contiene las instrucciones y ejemplos de preguntas, la mayoría de las personas les implica de 2 a 3 minutos leerlas y contestar las preguntas. Formas paralelas: Beta y Gamma. (p.27)

Otis Intermedio

Sánchez (2010) describe este test como:

Una prueba estandarizada que se aplica de manera grupal. Está integrada por un cuadernillo con los enunciados y alternativas de respuestas, entre las cuales el individuo debe escoger solo una; así como una hoja de respuestas donde se debe escribir. Consta de 75 items. Se evalúa con una plantilla de correcciones y el puntaje es de 1 o 0, resultado como máxima puntuación, 75. El tiempo máximo permitido es de 45 minutos. Este instrumento está diseñado para medir la capacidad intelectual de sujetos con un nivel cultural bajo o medio. (p. 115)

Continuando con Sánchez (2010), este autor menciona que las principales características de esta prueba son:

Antecedentes: es uno de los pioneros de inteligencia, su administración es individual a adolescentes y adultos. La duración de su aplicación es de 30 minutos. Su composición es de 75 cuestiones referidas a aspectos informativos y culturales (analogías, fases, matemáticas, ordenar). El objetivo de la prueba es proporcionar una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias del entorno. Una de sus principales ventajas es que es muy elemental, se utiliza en el ámbito escolar y laboral. El material que se requiere es: ficha técnica, cuadernillo, hoja de Respuestas, planilla de corrección.

Test de Matrices Progresivas RAVEN – Prueba de Coeficiente Intelectual

Al respecto, Corado (2008) aporta la siguiente información:

Este test fue creado por Raven en 1938. Este es un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas preimpresas. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz. Se le pide al paciente que analice la serie que se le presenta y que, siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoja uno de los ocho trazos: el que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical. Casi nunca se utiliza límite de tiempo, pero dura aproximadamente 60 minutos. Se evalúan los matrices, y se basa en que los individuos tendrán determinada capacidad de organizar un “caos” al encontrarle una lógica a situaciones confusas y complejas. El Raven se transforma en un instrumento para medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos. De esta manera, brinda información sobre la capacidad y claridad de pensamiento presente del examinado para la actividad intelectual, en un tiempo ilimitado.

Test de aptitudes diferenciales (TAD)

Tomas (2015) describe las siguientes características del TAD:

- Nombre: Test de Aptitudes Diferenciales DAT 5
- Nombre Original: Differential Aptitude Tests, Fifth Edition
- Autores: George K. Bennett, Harold G. Seashore y Alexander G. Wesman
- Aplicación: Individual y colectiva
- Duración: 143 minutos de ejecución para el total de los test de cada uno de los niveles. Tres horas y media, aproximadamente, incluyendo instrucciones de aplicación.
- Finalidad: evaluación del Razonamiento verbal, razonamiento numérico, razonamiento abstracto, razonamiento mecánico, relaciones espaciales, ortografía y rapidez y exactitud perceptiva.
- Baremación: Diversas muestras de escolares y profesionales.
- Materiales: Manual DAT-5, cuadernillo nivel 1 y 2, hojas de Respuestas

Test de Aptitudes Mentales Primerias (AMP)

Al respecto de esta prueba, Lostaunau (2016) brinda los siguientes datos relacionados a esta prueba:

- Nombre de la prueba: “PMA”, Aptitudes Mentales primarias.
- Forma de aplicación: Individual y colectiva
- Duración: 60 minutos aproximadamente (incluidas la corrección y valoración); 26 minutos son de trabajo efectivo.
- Finalidad: Evaluación de las siguientes aptitudes mentales primarias: comprensión visual (V), espacial (E), razonamiento (R), cálculo (N) y fluidez verbal (F).
- Aplicación: Diversas muestras normativas, según los criterios de sexo, escolaridad y nivel profesional.
- Material: manual, cuadernillo y hoja de respuestas

- Uso: Evaluación de la Inteligencia y proceso vocacional.

Continuando con Lostaunau (2016), este autor define los perfiles que mide el test de Aptitudes Mentales Primarias (AMP):

1. Comprensión verbal (V): Examina la capacidad para comprender ideas expresadas en palabras. La prueba consta de 50 elementos, el sujeto debe hallar los sinónimos de palabras propuestas.
2. Concepción espacial (E): Examina la capacidad para imaginar objetos en dos o en tres dimensiones. La prueba consiste en 20 elementos, cada uno representa un modelo geométrico plano y seis figuras similares.
3. Razonamiento (R): Examina la capacidad para resolver problemas lógicos, prever y planear. La prueba consiste de 30 elementos, el sujeto debe determinar que letra continua una serie de ellas.
4. Cálculo numérico (N): Examina la capacidad de manejar números de forma rápida. La prueba consta de 70 sumas y restas que el sujeto debe evaluar como correctas o incorrectas.
5. Fluidez verbal (F): Examina la capacidad para hablar y escribir con facilidad. Se solicita al evaluado que escriba palabras que empiecen por determinada letra.

Estos tipos de prueba su principal objetivo es medir el coeficiente intelectual de los colaboradores que aplican a un puesto. Cada uno de los test tiene un área específica a tratar, así como también un grupo de personas dependiendo su escolaridad.

2.3.4.2 Pruebas de Personalidad

El uso de los test de personalidad tiene como objetivo principal medir formas de actuar de las personas en ciertas circunstancias. Existen en el medio, diversas pruebas de inteligencia que las organizaciones pueden utilizar. A continuación, se describen algunas de ellas:

Test 16 PF

Cattellz (2010) describe la siguiente información de esta prueba:

- Nombre del autor: R.b. Cattell
- Objetivo de la prueba: Realizar una evaluación de la personalidad con 16 escalas primarias y 5 dimensiones secundarias
- Campo de aplicación: clínica, selección de personal y escolar.
- Administración: el 16pf, se aplica a adolescentes y adultos a partir de los 16 años.
- Forma de aplicación: se puede aplicar de forma individual y colectiva.
- Tiempo: no es una prueba de límite de tiempo y su duración es variable en dependencia de la forma aplicada. Por lo regular oscila entre los 30 y 60 minutos.
- Material: Cuadernillo. La forma a compuesta por 187 reactivos. Cada reactivo tiene 3 opciones de respuesta, hoja de respuesta, hoja de perfil y lápiz.

Test Cleaver o DISC

En relación con la prueba Cleaver Santos (2010) comparte la siguiente información:

- Nombre del Instrumento: Técnica Cleaver
- Autor: JP Cleaver
- Tiempo de Administración: 15 a 20 minutos.
- Componente de la Técnica: Auto Descripción por medio de 24 Grupos de 4 palabras que deben ser categorizadas por el evaluado, entre la que más lo describe y la que menos lo describe.
- Descripción General: Su propósito general es establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto; así como el estilo de comportamiento de la persona evaluada para poder hacer una comparación y determinar si existe compatibilidad o no.
- Aspectos que mide la prueba: La compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado en 4 factores:

- D - Decisión: cómo respondemos a desafíos y retos.
- I - Interacción: cómo nos relacionamos e influimos en los demás.
- S - Serenidad: cómo respondemos al ritmo de las cosas y los cambios.
- C - Cumplimiento: cómo respondemos a las normas establecidas.

Test Myers Briggs

Gioya (2005) brinda la siguiente información relacionada al Test Myers Briggs:

Es una prueba psicométrica de personalidad basado en el modelo de C.G. Jung, por medio de la cual se determinan rasgos predominantes de personalidad. El resultado muestra uno de los 16 tipos de personalidad junto con una interpretación narrativa. Ideal para procesos de autoevaluación o Desarrollo Organizacional. Es un test que se recomienda para casos de autoevaluación. Si bien puede ser utilizado para procesos de selección o desarrollo, es preferible considerar los demás test que se podrían aplicar.

Test Proyectivos

Moya (2013) describe los test proyectivos como:

Un tipo de test que *sirven para estudiar la personalidad de una persona*. En un test proyectivo el sujeto “**proyecta**” de manera inconsciente sus ideas, ideas, deseos, conflictos, temores, etc. Este tipo de test puede ser utilizado en la clínica, en selección de personal o en la escuela, aunque muchos de ellos debido a su complejidad y a que **no** pueden aplicarse colectivamente se utilizan casi exclusivamente en Psiquiatría y en Psicología Clínica.

Por su parte, Figueroba (s.f.) refiere que:

Los test proyectivos son métodos de evaluación de la personalidad y otras características mentales que se basan en estímulos ambiguos y poco estructurados. La lógica subyacente a este tipo de pruebas corresponde con la hipótesis de que es más probable que las personas evaluadas proyecten sus procesos mentales en una prueba, si el material es ambiguo y estimula la imaginación.

Continuando con Figueroba (s.f.), refiere que

Existen distintos tipos de test proyectivos: los estructurales, que se basan en la organización del material visual; los temáticos, consistentes en narrar una historia a partir de distintas imágenes; los expresivos o gráficos, centrados en el dibujo; los constructivos, como el test de la aldea imaginaria o el juego diagnóstico, y los asociativos.

En síntesis, por lo expresado por los autores se puede inferir que los test proyectivos son de gran ayuda para establecer ciertos rasgos de personalidad de la persona evaluada. Y pueden utilizarse en el área clínica, educativa y en recursos humanos.

2.3.4.3 Test de adaptabilidad social

Test Moss

En relación con el test MOSS, Corado (2008) afirma lo siguiente:

Esta evaluación nos ayuda a determinar qué tanto se adapta la persona a los estándares socialmente aceptados. Mide algunas habilidades necesarias en puestos de liderazgo como:

- Habilidades de supervisión
- Capacidad de decisión sobre los recursos humanos a su cargo
- Capacidad de evaluar los problemas entre personas
- Habilidad para entablar relaciones interpersonales
- Sentido común y tacto que manifiesta el evaluado.

Continuando con Corado (2008), este autor refiere que: “Los niveles para los que se recomienda la aplicación de este test son los mandos medios y la alta gerencia”.

2.3.4.4 Test de toma de decisiones (TTD)

En relación con el test TTD, Corado (2008) relata que esta prueba: “Plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el juicio de valor (emocional) y cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona”.

Además, Corado (2008) afirma que la prueba tiene las siguientes características:

- Aplicación puede ser individual y colectiva. Para todos los niveles culturales y profesionales.
- Significado: Está diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterios paternalistas, racionales, o emocionales obtenidos de las cuestiones planteadas.
- Base teórica: Está basado en el análisis transaccional, incluyendo una escala que determina el perfil basado en el concepto de egograma como norma de calificaciones del diagnóstico cualitativo de palabras y actitud de los Estados del Yo.

Como conclusión, se puede decir que cualquier tipo de test psicométrico es importante a la hora de reclutar personal para las empresas. Cada uno de ellos, mide aspectos distintos y se aplica a personas con diferentes características aspectos que con una sola entrevista no se pueden observar. Por eso es de suma importancia que el experto de recursos humanos conozca sus características y su forma de aplicación.

2.3.5 Importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Es de suma importancia aplicar las pruebas psicométricas en cualquier área laboral, ya que con ellas podemos detectar con mayor facilidad comportamientos actitudes, aptitudes y conocimientos en las personas que están optando por cualquier plaza, las mismas deben ser aplicadas por profesionales en psicología.

Al respecto, Ferriz (2016) afirma que

Una mala contratación puede costarle a la empresa hasta un 30% del salario anual del empleado; para evitarlo la organización puede utilizar las pruebas psicométricas, las cuales dirán cosas que no se pueden identificar en una entrevista y que sólo fortalecerán panoramas ya analizados en filtros anteriores para que puedas tomar la mejor decisión. Si bien la experiencia, conocimientos y habilidades para desempeñarse en una vacante, son de los factores más relevantes para la contratación de una persona, también es importante observar otras características que determinan si un candidato es apto para un puesto.

Continuando con Fortia (2016), este autor afirma que

Una prueba psicométrica es una útil herramienta que permite analizar, de forma cualitativa y objetiva, el comportamiento de un candidato ante ciertas situaciones, aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, personalidad, intereses y carácter.

Por su parte, Armas (2007) afirma que:

En la selección de personal para las empresas, la aplicación de los test psicológicos sirve para encontrar a los candidatos, que, por su perfil, se ajusten mejor a las características del puesto de trabajo que se oferta. De no utilizarse los test, la empresa tendría que contratar personas y

comprobar, con el paso del tiempo, si son las adecuadas para el puesto o no, cosa que sería más costoso, en tiempo y en dinero.

Continuando con Armas (2007), este autor refiere que:

En términos generales, las ventajas de los test son muchas. Por ejemplo, sirven para identificar una serie de características concretas que se estén buscando; y que puedan ser difíciles de observar. Dan la posibilidad de obtener mucha información en relativamente poco tiempo. Además, se apoyan en la estadística; con lo que se reducen las limitaciones que puedan tener, y se facilita la interpretación de los resultados. Por otra parte, los test psicológicos facilitan la comunicación entre profesionales de una manera más precisa.

Por lo tanto, se considera de suma importancia la aplicación de las pruebas psicométricas en un proceso de reclutamiento y selección de personal, no solo porque se determinan más habilidades o actitudes que con una simple entrevista no se pueden observar, sino también porque podemos minimizar el gasto de recursos monetarios en un futuro por una mala selección de personal.

2.4 Rotación de Personal

La rotación de persona es uno de los indicadores que se miden en el área de recursos humanos. Por medio de esta, las organizaciones pueden determinar en forma objetiva la cantidad de personas que ha abandonado la empresa en un periodo determinado, y las razones del abandono. Por lo importante del tema, es importante tener claro en que consiste este indicador y cómo se mide.

2.4.1 Concepto de rotación de personal

Para Chiavenato (2009) la rotación de personal es: “El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo... La rotación se refiere al flujo de entrada y salidas de personas en una organización”.

Continuando con Chiavenato (2009), según este autor existen dos tipos de separación:

- a) Separación por iniciativa del empleado (renuncia) Se presenta cuando un empleado decide por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.
- b) La separación por iniciativa de la organización (despido), ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. (p. 91)

Por su parte, Álvarez Orozco, (2013) afirma que:

La rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos); sobre el total del número de personas promedio de esa compañía, en un determinado periodo de tiempo habitualmente se considera periodos anuales. (p.51)

2.4.2 Medición de rotación de Personal

Es importante que en cualquier organización se utilice el índice de rotación de personal, ya que con ello se puede detectar algunos aspectos relacionados a la manera en que se está administrando el recurso humano en la organización.

Al respecto, Rodríguez (2012) afirma que: “El cálculo del índice de rotación está basado en el volumen de entradas y salidas de personal, en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Continuando con Rodríguez (2012), este autor refiere que la fórmula para medir la rotación es la siguiente:

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

Dónde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

Por su parte, Acuña (2011) refiere que:

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

Continuando con Acuña (2011), este autor afirma que:

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D) / 2) + R + T) (100) / EM$$

Dónde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.
D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.
R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas
T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Asimismo, Mesa (2006) explican que:

Si el índice de rotación de personal es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Mientras que si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Por lo anteriormente expuesto, se puede determinar que la medición de la rotación es un tema que no debe quedar rezagado, porque es de mucha importancia para la organización prever cualquier situación que se presente conforme a la rotación, es necesario tener la aplicación de fórmulas que convenga a la organización, considerando la cantidad de personal que maneja.

2.4.3 Tipos de rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en la mayoría de las organizaciones esta puede darse en forma voluntaria e involuntaria es necesario que el encargado de recursos humanos tenga como prevención la solución inmediata la manera en que va solventar dicho fenómeno basado en los tipos de rotación que existen

Según Robbins (2005) “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. (Pág. 233).

Por su parte, Almeda (2017) conceptualiza los tipos de rotación de la siguiente manera:

- a) 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. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar

las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados.

- b) 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. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección.

Se puede concluir que la rotación de personal puede ser necesaria en algunos casos para el progreso de una empresa; más bien, no siempre va a ser voluntaria de parte del trabajador, puesto que en algunos casos puede ser por un mal desempeño en el cargo. Dándose en este caso la rotación interna o externa.

2.4.4 Causas de la rotación de personal

Las causas de la rotación en las empresas pueden variar de una organización a otra. Por lo que es importante determinar cuáles son las posibles causas que la provocan.

Sherman (1994) indica que:

Para determinar por qué se van los empleados, muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última semana de empleo. Las principales causas son: Relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y el clima organizacional (p. 56)

Por su parte, Gutiérrez (2017) menciona como causas de la rotación de personal, las siguientes:

- a) No poder desarrollarse dentro de la empresa: A nadie le gusta sentirse estancado en su vida personal ni profesional, todo el mundo persigue un alto recorrido de crecimiento dentro de la empresa.

- b) El sueldo no es el adecuado: A veces no se podrá competir en salario con el resto de las empresas del mercado. En esos casos, se debe intentar complementar lo que se le ofrece a los candidatos para generar una oferta laboral competitiva.
- c) Un mal clima laboral: Una empresa plagada de rencillas entre el personal que trabaja en la misma es el camino más directo a la fuga de empleados.

En conclusión, se podría decir que una de las mayores causas de rotación laboral de parte del trabajador es una insatisfacción laboral, o el no desarrollo dentro de la empresa cualquier tipo de rotación es importante una vez sea par desarrollo de la empresa.

2.4.5 Efectos de la rotación de personal

Una rotación de personal influye mucho en una empresa ya sea positiva o negativamente. A continuación, se describe cuáles son los efectos que genera la rotación de personal. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores:

El sitio Jobandtalent (2013) menciona que:

Una alta rotación personal puede suponer un gran problema para las empresas, ya que supone que constantemente se están cambiando los empleados. Ya sea porque la empresa constantemente despide a los trabajadores, o porque son ellos los que deciden marcharse; en ambos casos no es buena señal.

Continuando con el sitio Jobandtalent (2013), refiere que:

Cambiar constantemente de empleados supone por un lado que la empresa constantemente está dando de baja contratos. Lo que se traduce en un coste para ella, que en algunas ocasiones no supone un desembolso mayor de lo que tenía previsto. Y por otro, cada vez que la empresa contrata a un nuevo trabajador, y se produce una nueva rotación personal, el empleado tiene que pasar por un proceso de aprendizaje para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo; por tanto, la productividad de estos no es la esperada hasta que pase un tiempo. Además, los trabajadores ya

formados previamente, y sobre los que se había invertido tiempo y dinero, acaban saliendo de la empresa.

Por su parte, Millán (2006) expresa que:

Una organización que presenta un alto índice en la rotación de personal presenta algunas características como son: una mala imagen a la sociedad, dificultad por parte del personal al integrarse y trabajar en equipo, baja productividad, brindar productos o servicios de mala calidad, una carencia en la identificación con la empresa y falta de compromiso hacia el logro de objetivos organizacionales.

Asimismo, García (2013) analiza que:

Entre las desventajas que tiene un alto nivel de rotación para las organizaciones están las siguientes:

- Se presenta menor eficiencia durante el periodo de adaptación.
- El personal de nuevo ingreso durante su capacitación provoca más errores de los comunes en la producción aumentando el costo de producción.
- El reclutamiento selección, contratación y entrenamiento representan costos para la empresa.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto por los autores, la rotación de personal tiene más efectos negativos que positivos, ya que al rotar personal empresa invierte tiempo y costos. Por otro lado, los colaboradores no obtienen estabilidad laboral. Aunque en algunos casos la rotación de personal es necesaria para el desarrollo de una empresa, esta debe llevarse a cabo con una planificación previa.

2.4.6 Relación entre la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección

La rotación de personal y el procedimiento de reclutamiento y selección están directamente relacionados, ya que, si en la organización no se realiza un buen proceso de reclutamiento y

selección, es muy probable que la rotación de personal sea mucho mayor. A continuación, se presenta lo expuesto por varios autores, en relación con este tema:

Almeda (2017) nos explica en qué consiste un proceso de selección inadecuado:

Cuando el perfil del trabajador no encaja en el puesto de trabajo, en la cultura de la empresa o con los valores, puede que la solución más adecuada para empresa y empleado sea el despido, y esto supone una pérdida de tiempo y dinero importante. Es esencial que tu proceso de selección esté organizado y enfocado a tu candidato ideal, teniendo en cuenta no únicamente las funciones sino la cultura y el propósito de tu empresa.

Según Medina (2014) indica que:

Existen más de una decena de hechos que pueden motivar a una persona a dejar su empleo sin importar si tiene mucho o poco tiempo en él, sin embargo, pareciera ser que cuatro de los más importantes son la frustración, incomodidad, comunicación y falta de seguridad. Además, un mal proceso de reclutamiento y selección de empleados puede también ser crucial en este tema, sino se elige perfectamente a la persona que tiene el perfil laboral idóneo para tomar un puesto. Este tema es extremadamente importante, ya que muchas veces las empresas y áreas de recursos humanos no se toman el tiempo y la dedicación necesaria para escoger a la persona que será la encargada de cumplir con sus objetivos y llevarlos hasta buen puerto. Al igual que dice la frase “prevenir antes que lamentar”, las compañías deben de enfocarse de entrada en realizar un buen proceso de selección de empleados, con miras a ubicar las cualidades, capacidades y habilidades que tiene cada persona para tomar un cargo.

Benavent (2014) nos indica que:

La mala selección también propicia un aumento de la rotación. Esta inestabilidad del personal provoca una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos empleados y, además, una pérdida de productividad ya que durante este periodo no se rinde al 100%. Sería como estar cultivando en un campo infértil.

Por lo tanto, con lo anteriormente expuesto por los autores, se determina que: la rotación de personal tiene relación con el proceso de reclutamiento y selección, ya que si este no se da de una manera eficiente el porcentaje de rotación siempre será elevado.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

El curso de Práctica profesional supervisada III se realizó de enero a noviembre del año 2017, en la empresa GCF LEASING Esta práctica tenía como objetivo principal, la documentación de un departamento de Recursos Humanos. Así mismo, cada uno de sus procesos y procedimientos con sus respectivos registros.

En este período se tuvo la oportunidad de observar que el proceso de reclutamiento y selección de personal era una de las partes débiles de la organización, debido a que no contaban con una persona idónea para poder realizarlo.

3.2 Pregunta de investigación

Este proceso de investigación permitió responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Determinar las consecuencias de no realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre el proceso de reclutamiento y selección y un alto nivel de rotación de personal.
- Establecer la importancia de las descripciones y los perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar la importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.4 Alcances y límites

Durante el período de práctica se encontraron los siguientes alcances y límites:

3.4.1 Alcances

El periodo de Práctica profesional dirigida se realizó durante el año 2017. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Reunión con el presidente de la organización, para la aprobación acerca de la obtención de información acerca de cómo se realizaba la Gestión del talento humano.
- 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 Limites

El principal límite que se tuvo fue la falta de apoyo al momento de brindar información por parte de la empresa. Por otro lado, se tuvo la limitante del tiempo por parte del estudiante para realizar las visitas a la empresa.

3.5 Metodología

El trabajo de práctica se realizó en la empresa GCF LEASING con el fin de conocer cómo se realizaba la Gestión del talento humano, sin contar con un departamento de Recursos humanos como tal.

El tipo de investigación que se utilizó para realizar este estudio de casos fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

- Participar en el curso Práctica supervisada profesional III durante al año 2017.
- Se elaboró la tabla de variables para determinar la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se efectuó el marco referencial y contextual.
- Se desarrolló una tabla de contenidos relacionada con el marco teórico con referencias.
- Se elaboró el marco teórico del tema.
- Se realizó el análisis de Resultados
- Se redactó el Informe final de práctica:
- Se entregó el trabajo final a las autoridades de la facultad de Humanidades, para su revisión.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de Caso

4.2. Presentación de resultados

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

Para establecer la importancia de las descripciones y perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal citamos a los siguientes autores:

Pérez (2015) menciona entre las razones por las cuales las descripciones de puestos son importantes se encuentra que estas: “Sirven de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.”

Asimismo, Boados (2016) comenta que:

El perfil de puesto juega un papel muy importante en la eficacia de una empresa, involucra el reclutamiento y selección, ya que te permite tener claro las capacidades que necesitas de la persona que va a tomar el puesto. La definición del perfil nos permite definir las características del puesto, habilidades, destrezas, conocimientos que se requieren para realizar el trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2009) afirma que:

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de las

fuerzas de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, entre otros. (p.228)

Por otra parte, para identificar la importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se hace referencia a los siguientes autores:

Fortia (2016) afirma que

Una mala contratación puede costarle a la empresa hasta un 30% del salario anual del empleado; para evitarlo la organización puede utilizar las pruebas psicométricas, las cuales dirán cosas que no se pueden identificar en una entrevista y que sólo fortalecerán panoramas ya analizados en filtros anteriores para que puedas tomar la mejor decisión. Si bien la experiencia, conocimientos y habilidades para desempeñarse en una vacante, son de los factores más relevantes para la contratación de una persona, también es importante observar otras características que determinan si un candidato es apto para un puesto.

Continuando con Fortia (2016), este autor afirma que:

Una prueba psicométrica es una útil herramienta que permite analizar, de forma cualitativa y objetiva, el comportamiento de un candidato ante ciertas situaciones, aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, personalidad, intereses y carácter.

Por su parte, Armas (2007) afirma que:

En la selección de personal para las empresas, la aplicación de los test psicológicos sirve para encontrar a los candidatos, que, por su perfil, se ajusten mejor a las características del puesto de trabajo que se oferta. De no utilizarse los test, la empresa tendría que contratar personas y comprobar, con el paso del tiempo, si son las adecuadas para el puesto o no, cosa que sería más costoso, en tiempo y en dinero.

Continuando con Armas (2007), este autor refiere que:

En términos generales, las ventajas de los test son muchas. Por ejemplo, sirven para identificar una serie de características concretas que se estén buscando; y que puedan ser difíciles de observar. Dan la posibilidad de obtener mucha información en relativamente poco tiempo. Además, se apoyan en la estadística; con lo que se reducen las limitaciones que puedan tener, y se facilita la interpretación de los resultados. Por otra parte, los **test** psicológicos facilitan la comunicación entre profesionales de una manera más precisa.

Para determinar la relación entre el proceso de reclutamiento y selección y un alto nivel de rotación de personal se toma en cuenta lo expuesto por los siguientes autores:

Almeda (2017) indica que:

Cuando el perfil del trabajador no encaja en el puesto de trabajo, en la cultura de la empresa o con los valores, puede que la solución más adecuada para empresa y empleado sea el despido, y esto supone una pérdida de tiempo y dinero importante. Es esencial que tu proceso de selección esté organizado y enfocado a tu candidato ideal, teniendo en cuenta no únicamente las funciones sino la cultura y el propósito de tu empresa.

Por su parte, Medina (2014) afirma lo siguiente:

Existen más de una decena de hechos que pueden motivar a una persona a dejar su empleo sin importar si tiene mucho o poco tiempo en él. Sin embargo, pareciera ser que cuatro de los más importantes son la frustración, incomodidad, comunicación y falta de seguridad. Además, un mal proceso de reclutamiento y selección de empleados puede también ser crucial en este tema, si no se elige perfectamente a la persona que tiene el perfil laboral idóneo para tomar un puesto. Este tema es extremadamente importante, ya que muchas veces las empresas y áreas de recursos humanos no se toman el tiempo y la dedicación necesaria para escoger a la persona que será la encargada de cumplir con sus objetivos y llevarlos hasta buen puerto. Al igual que dice la frase “prevenir antes que lamentar”, las compañías deben de enfocarse de entrada en realizar un buen proceso de selección de empleados, con miras a ubicar las cualidades, capacidades y habilidades que tiene cada persona para tomar un cargo.

Asimismo, Benavent (2014) al respecto refiere:

La mala selección también propicia un aumento de la rotación. Esta inestabilidad del personal provoca una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos empleados y, además, una pérdida de productividad ya que durante este periodo no se rinde al 100%. Sería como estar cultivando en un campo infértil.

Por último, para determinar las consecuencias de no realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado, se hace referencia a lo siguiente:

Manjarrez (2015) enumera las siguientes consecuencias:

- Retraso en el cumplimiento de objetivos: Al tener personal a cargo de posiciones estratégicas que no cuentan con la capacidad adecuada puede ocasionar que ciertos procesos se vean mermados en su velocidad. Por ejemplo, supongamos que contratamos a un vendedor con poca experiencia en ventas o en el sector en cuestión. En lo que aprende sobre el mercado, el proceso de ventas y el producto a comercializar, es una persona que está recibiendo un sueldo que no está generando un ingreso inmediato, sino hasta que haya superado la curva de aprendizaje.
- Baja productividad: Desde luego que no venderá de igual forma alguien que ya tiene meses realizando la misma función, que alguien que apenas está aprendiendo al respecto. Y si se quiere minimizar el punto anterior (retraso en cumplimiento de objetivos), se incrementarán las cargas laborales de los pares, además de que es posible que ayuden en el entrenamiento del nuevo ingreso. Esto a la larga puede ocasionar cansancio y niveles de estrés alto que afectarán la productividad del equipo.
- Repetición de procesos: Por lo general, se le permite a la nueva persona desde luego a aprender sobre la marcha y eso no tiene nada de malo. Lo malo es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y hacer la corrección. Y ni hablar de repetir 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. Además, hay que 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: Se refiere al retorno de inversión, a las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos. Se refiere también al sueldo que se le está pagando a una persona mientras su efectividad se verá reflejada en cuestión de semanas. Y si le agregamos los errores que puede ocasionar y sus debidas correcciones, el costo podría ser de proporciones épicas.

Asimismo, Majares (2015) manifiesta que

Desafortunadamente, hay empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos eventos puede sumar pérdidas de millones de pesos al año. Todo esto, podría evitarse con evaluaciones más profundas que nos ayuden a identificar más certeramente al talento adecuado. Sin embargo, hay empresas que prefieren aventurarse a sufrir estos costos generados por un mal reclutamiento, que invertir en la preparación de quienes están a cargo de la contratación de personal.

Conclusiones

Basándonos en el análisis de resultados que se realizó en la organización se obtienen las siguientes conclusiones:

Se estableció que las descripciones y perfiles de puestos son importantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que sirven de guía, para realizar este proceso de una manera más efectiva. Por otra parte, El perfil de puesto juega un papel muy importante en la eficacia de una empresa, ya que permite tener claro las capacidades que se necesitan de la persona que va a tomar el puesto.

Por otra parte, se identificó que las pruebas psicométricas son de suma importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que son herramientas útiles que permite analizar, de forma cualitativa y objetiva, el comportamiento, las aptitudes, personalidad, intereses, carácter y la capacidad para resolver problemas específicos. Asimismo, la aplicación de los test psicológicos sirve para encontrar a los candidatos, que, por su perfil, se ajusten mejor a las características del puesto de trabajo que se oferta.

Se determinó que efectivamente existe relación entre la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección, ya que cuando el perfil del trabajador no encaja en el puesto de trabajo, en la cultura de la empresa o con los valores, puede que la solución más adecuada para empresa y empleado sea el despido. Esto supone una pérdida de tiempo y dinero importante para la empresa, y esto provoca un alto nivel de rotación de personal. Asimismo, la mala selección también propicia la inestabilidad de los colaboradores. Además, eleva los costos al provocar una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos empleados y pérdida de productividad.

Por último, se determinó que las consecuencias de no realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal para la organización se relacionan con el retraso en el cumplimiento de objetivos, ya que, si se asigna a personal a cargo de posiciones estratégicas que no cuentan con la

capacidad adecuada, puede ocasionar que ciertos procesos se vean mermados en su velocidad. Asimismo, la mala selección también propicia un aumento de la rotación.

Recomendaciones

Luego de establecidas las conclusiones del presente estudio de casos realizan las siguientes recomendaciones para la empresa GCF LEASING.

Tomando en cuenta que con la falta de perfiles y descriptores de puestos en la organización se generan gastos y pérdida de tiempo en el proceso, se recomienda elaborar el manual correspondiente, el cual será de mucho apoyo en las distintas actividades relacionadas a la administración del talento humano de la organización.

Asimismo, se recomienda a la empresa implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, la aplicación de las pruebas psicométricas a los postulantes que participen en dichos procesos, ya que estas son herramientas útiles que permite analizar de forma cualitativa y objetiva, el comportamiento, las aptitudes, personalidad, intereses, carácter y la capacidad para resolver problemas específicos.

De igual manera, se le recomienda a la organización realizar mediciones periódicas del índice de rotación de personal. Y de salir el resultado alto, analizar las posibles causas que lo esté provocando.

Por otro lado, se recomienda la formación del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, para que todos los procesos del área, incluyendo el de reclutamiento y selección de personal se realicen de forma adecuada. Mientras eso sucede, se recomienda implementar los registros elaborados durante la práctica.

Referencias

Bibliográficas

- Ardila, A., & Ostrosky, F. (2012). *Guía para el neuropsicológico*, Editorial Trillas
- Arias, M. (1995). *Teoría clásica de los test*, revistas iberoamericana de educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . Mexico: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Franco, J. (2009). *Validez y confiabilidad en los instrumentos de investigación*.
Revista Ciencias de la Educación.
- Gardey, G. (2005). *the international journal of human resource management*.
Editorial Taylor & Francis Group
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. (5 ed.) Madrid:
Prentice hall.
- Gonzales, F. (2007) *Instrumentos de evaluación Psicológica*. Habana: Editorial Ciencias
Médicas.
- Mondy, N., & Robbins, D. (2010). *Administración* . Mexico : Pearson Educación de
México.
- Ponce, A. (1991). *Administración de personal*. Editorial Limusa.

Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, V., & Jones, G. (2009). *Administración: Un empresario Competitivo*, (2a. Ed). México: Pearson Educación.

Internet

Acuña, M. (2011, 2 de julio). *La rotación de personal*. Recuperado de <https://www.reeditor.com/columna/1284/13/empresas/rotacion/personal/2/5>

Almeda, C. (2017, 7 de julio). *Rotacion de personal*: Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DZOvEx4OAU0J:blog.talentclue.com/rotacion-de-personal+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt>

Álvarez, O. (2001, 8 de agosto). *Índice de rotación de personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

Benavent, V. (2014, 12 de agosto). *Consecuencias de una mala selección de personal* recuperado de <http://www.vicentebenavent.es/blog/2014/08/6-consecuencias-de-una-mala-seleccion-de-personal/>

Bonache, J., & Cabrera, A. (2014, 5 de octubre). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de Personal* recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vH5k1PbjjwsJ:www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt>

Colegio Oficial de psicólogos, (2011, 23 de junio). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mn7iXAhPhsQJ:docplayer.es/19188661-En-el-presente-articulo-se-encuentra-una-revision-tematica.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt>

Corado, C. (2008). *Psicometría*. Recuperado de:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7v1DVWGGWYIJ:https://es.scribd.com/doc/95574602/Psicometria+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt>

Del Pino, R. (2015) *Estandarización y normalización de pruebas neuropsicológicas*.

Recuperado de

<https://psicologiaeficaznl.wordpress.com/2015/08/12/estandarizacion-y-normalizacion-de-pruebas-neuropsicologicas/>

Escalona, M. (2014, 17 de diciembre). *Gestión de mando de recursos humanos*. Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VogmynatyCIJ:https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43583/1/GESTION_DE_LOS_RECURSOS_HUMANOS_EN_EL_PROYECTO_ESCALONA_CUENCA_MARINA.pdf+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt

Figueroba A. (2018, 12 de junio) *test proyectivos* Recuperado de

<https://psicologiaymente.net/personalidad/tests-proyectivos>

Fortia, T. (2016, 5 de septiembre). *La importancia de las pruebas psicométricas* recuperado de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vFoWjGZXMAMJ:https://fortia.com.mx/la-importancia-de-las-pruebas-psicometricas/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=gt>

Hernández, N. (2015, 30 de enero). *Prueba de Terman*. Recuperado de:

<https://prezi.com/igqbip3vt3j-/prueba-de-terman/>

Llanos, J. (2016, 13 de marzo). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf

Lostanau, G. (2016, 5 de diciembre) *Prueba AMP* Recuperado de

<https://prezi.com/nxxll4r60ich/pma-ficha-tecnica-y-consigna/>

Manjarrez, B. (2015, 21 de enero). *Las consecuencias de un mal reclutamiento*. Recuperado de:

<https://es.linkedin.com/pulse/las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento-brenda-manjarrez>

Medina, A. (2014, 20 de noviembre). *Dos errores que provocan la rotación de personal*.

Recuperado de

<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/46907-2-errores-que-provocan-la-rotacion-de-personal/>

Mesa, J. (2006). *Índice de rotación y personal*. Recuperado de

<http://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>

Monroe Consulting Group, (2015, 19 de noviembre). *7 puntos que considerar para armar un perfil de puesto* Recuperado de

<https://www.monroeconsulting.com.mx/nosotros/blog-de-noticias/7-puntos-a-considerar-para-armar-un-perfil-de-puesto>

Pérez, M. (2012, 2 de febrero). *Test Otis*

http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/Cuadernillo_de_practicas_1.Pruebas_de_Inteligencia_OTIS_Gerardo_Perez_Vite_San_Pedro_TAD_6_y_7_sem.pdf

Robbins, S. (2005). *Rotación de personal*.

https://issuu.com/marvinixcoy/docs/rotacion_de_personal_en_entidades_b

Rodríguez, S. (2012, 19 de abril). *Índice de rotación de personal*

<http://indicederotacionyausentismo.blogspot.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly.html>

Sánchez, E. (2017, 19 de junio). *La importancia de las pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-pruebas-psicom%C3%A9tricas-en-el-y-sanchez-castro>

Santamaría, G. (2017, 14 de abril). *7 fuentes de reclutamiento de personal*. Recuperado de:

<http://www.ips.com.mx/blog/7-fuentes-de-reclutamiento-de-personal>

Sherman, A, (1994). *Causas de la rotación de personal*. Recuperado de:

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/7-razones-ocultas-por-las-que-los-empleados-se-van>

Anexos

Anexo 1
Tabla de Variables

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p>Proceso de reclutamiento y selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de reclutamiento • Definición de selección de personal • Tipos de reclutamiento • Fuentes de reclutamiento • Etapas del reclutamiento • Consecuencias de no realizar un buen proceso de reclutamiento y selección 	<p>Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del Talento Humano</i>. Mexico: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.</p> <p>Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008) <i>Gestión de Recursos Humanos</i>. (5 ed.) Madrid: Prentice hall.</p> <p>Mondy, N., & Robbins, D. (2010). <i>Administración</i>. Mexico : Pearson Educación de México.</p> <p>Ponce, A. (1991). <i>Administración de personal</i>. Editorial Limusa.</p> <p>Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, V., & Jones. G. (2009). <i>Administración: Un empresario Competitivo</i>, (2a. Ed). México: Pearson Educación.</p> <p>Gardey, G. (2005). <i>the international journal of human resource management</i>. Editorial Taylor & Francis Group</p>

		Llanos, J. (2016, 13 de marzo). <i>Administración de recursos humanos.</i> Recuperado de
VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Descripción y perfiles de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de descripciones y perfiles de puestos. • Información que se incluye en los perfiles de puestos • Importancia de las descripciones y perfiles de puestos 	<p>Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, V., & Jones. G. (2009). <i>Administración: Un empresario Competitivo</i>, (2a. Ed). México: Pearson Educación.</p> <p>Colegio Oficial de psicólogos, (2011, 23 de junio). <i>Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal.</i></p> <p>Manjarrez, B. (2015, 21 de enero). <i>Las consecuencias de un mal reclutamiento.</i></p>
Pruebas psicométricas	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de pruebas psicométricas • Características de las pruebas psicométricas • Tipos de pruebas psicométricas • Pruebas aplicadas en recursos humanos 	<p>Anastas, A. Psychological testing. New York: Macmillan (2018, 20 de marzo)</p> <p><i>Pruebas psicométricas</i></p> <p>Armas R. (2004, 14 de junio)</p> <p><i>Importancia de los test psicológicos</i></p> <p>Figueroba A. (2018, 12 de junio) <i>test proyectivos</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal 	<p>Fortia T. (2016, 5 de septiembre) La <i>importancia de las pruebas psicométricas</i></p> <p>Lostanau G. (2016, 5 de diciembre) <i>Prueba AMP</i></p>
<p>Rotación de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de rotación de personal • Medición de rotación de personal • Tipos de rotación de personal • Causas de la rotación de personal • Efectos de la rotación de personal • Relación entre la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección 	<p>Mondy N.- Judge- Robbins. (2010) <i>Administración</i>. México: Pearson educación de México.</p> <p>Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Varela, Jones. (2009) <i>Administración de un empresario competitivo</i>. México: Editorial Pearson.</p> <p>Benavent (2017, 25 de octubre) <i>Consecuencias de una mala selección</i></p> <p>Sherman, A, (1994). <i>Causas de la rotación de personal</i>.</p>