

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y GESTION DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGISTICOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

DA CRUZ AVALOS ANA MARÍA
CODIGO ORCID: 0000-0001-9711-6832

ASESOR: Mg.

GUZMÁN ROSALES MERCEDES EDITH
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-1837-2457

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

ABRIL, 2022

RESUMEN

La presente investigación titulada “Importancia de la descripción del puesto en la selección del personal operativo de una empresa de servicios logísticos”, utilizó una metodología de revisión teórica con el propósito de identificar la importancia que reviste contar con descripciones de puestos técnicamente elaborados, para la gestión de recursos humanos en general y específicamente para el proceso de selección de personal. En esta investigación a la luz de un análisis comparativo entre el conocimiento teórico especializado revisado y las prácticas que viene desarrollando la empresa de servicios logísticos, se pudo identificar que, esta organización no cuenta con un manual descripciones de los puestos, herramienta de gestión indispensable en los procesos de selección de personal; carece de un riguroso proceso técnico de selección de personal; no cuenta con un proceso de planificación de recursos humanos, donde se pueda determinar con anticipación cuales son las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo, de modo tal, que se evite actuar de manera reactiva ante las necesidades de provisión de personal; los procesos de selección carecen de valor técnico y objetividad, debido a que no están basadas a una estricta evaluación de las características individuales de los candidatos, sino a criterios extremadamente subjetivos que condicionan la permanencia del nuevo trabajador, elevando los índices de ausentismo y de rotación del personal; en consecuencia, existe una real necesidad en la empresa de elaborar un manual de descripción de puestos que aporte una mejora significativa al proceso de selección de personal y a los demás procesos de gestión de recursos humanos.

Palabras claves: Descripción de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal

ABSTRACT

The present investigation entitled "Importance of the job description in the selection of the operational personnel of a logistics services company", used a theoretical review methodology with the purpose of identifying the importance of having technically elaborated job descriptions, for the human resource management in general and specifically for the personnel selection process. In this research, in the light of a comparative analysis between the revised specialized theoretical knowledge and the practices that the logistics services company has been developing, it was possible to identify that this organization does not have a job description manual, an essential management tool in personnel selection processes; it lacks a rigorous technical process for personnel selection; it does not have a human resources planning process, where short, medium and long-term personnel needs can be determined in advance, in such a way as to avoid acting reactively in the face of personnel provision needs; the selection processes lack technical value and objectivity, because they are not based on a strict evaluation of the individual characteristics of the candidates, but on extremely subjective criteria that condition the permanence of the new worker, raising absenteeism and turnover rates of the staff; consequently, there is a real need in the company to develop a job description manual that provides a significant improvement to the personnel selection process and other human resource management processes.

Keywords: Job description, staff recruitment, staff selection.

Tabla de contenidos

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
Lista de Figuras	v
Introducción	1
ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES	3
Nacionales	3
Internacionales	4
BASES TEÓRICAS	6
Proceso de selección de personal	13
Conclusiones	27
Referencias bibliográficas	32

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Modelo 1 de descripción de puesto</i>	11
Figura 2 <i>Modelo 2 de descripción de puesto</i>	11
Figura 3 <i>Modelo 3 de descripción de puesto</i>	12
Figura 4 <i>Proceso de Selección de personal</i>	13

Introducción

El capital humano se constituye en el elemento más valioso de todos los que intervienen en la organización; por tanto, es fundamental que la empresa seleccione a su personal eficazmente y cuide su permanencia, brindándole el mejor ambiente laboral posible que estimule el compromiso, la motivación y sobre todo el más alto desempeño del trabajador. De allí la importancia del rol que cumple la gestión de recursos humanos, desarrollando procesos para que, la empresa cuente de manera permanente con personal calificado, de tal modo, que las operaciones de la empresa no se vean afectadas (Montoya y Boyero, 2016).

Un proceso clave, es sin duda, el proceso de selección de personal, que busca como finalidad contar con personal adaptable y multihábil capaz de desempeñar tanto el puesto inicial, como futuras posiciones de mayor complejidad y jerarquía, y de esta forma, evitar altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para llevar a cabo esta labor es esencial determinar los criterios y predictores que sirvan para definir los métodos y etapas de evaluación; en donde, la descripción del puesto juega un papel prioritario (Naranjo, 2012)

Muchas empresas pierden grandes cantidades de dinero año a año por falta de capacidad para poder retener a su personal valioso, como consecuencia en la mayoría de los casos de no saber el tipo de personal que necesita la organización en cada puesto de trabajo, de no haber diseñado la organización adecuada sobre la base de sus reales necesidades (Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 2016)

Uno de los principales propósitos de la dirección de recursos humanos es poder sincronizar todos sus procesos. En este sentido, el manual de puestos es fundamental, esto

significa, que cada puesto en la empresa tenga una descripción que haya sido producto de un riguroso proceso de estudio y análisis. Para desarrollar cada una de las funciones de recursos humanos el manual de puestos es un material de consulta constante. No se pueden llevar a cabo procesos de evaluación del desempeño, valuación de puestos, diseño de estructura salarial, diagnóstico de capacitación, planes de carrera, acciones de movilidad interna etc., sin contar con descripciones de puestos debidamente actualizados (Sánchez, 2005).

Sin duda, la descripción de puesto, es importante en todos los procesos de recursos humanos, sin embargo, en la selección de personal, es sumamente gravitante, por las consecuencias de índole laboral y económico, que se derivan de seleccionar de manera errónea. En consecuencia, para reclutar y seleccionar personal idóneo, hace falta que la empresa cuente con puestos técnicamente definidos a través de descripciones de puestos que respondan a las necesidades reales de la empresa (Mondy, 2010).

En la empresa de servicios logísticos sujeta a estudio, sus prácticas de reclutamiento y selección de personal se han venido desarrollando de manera reactiva, es decir, como respuesta a momentos de mayor rotación de personal y no a una planificación adecuada de la fuerza laboral. No se han elegido, ni mucho menos, aplicado los criterios y predictores correctos. es decir, que las descripciones de puesto no están elaboradas objetivamente y ello ha influido en la elección de las técnicas de evaluación que se vienen aplicando en el proceso selección, que, dicho sea de paso, no son la más correctas.

ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES

Nacionales

Ancasi (2019) en su investigación titulada “Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, periodo 2017”, de tipo descriptivo correlacional, realizada para optar su título profesional en contabilidad; cuya finalidad fue determinar la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño de los empleados de esta institución; para lo cual fue necesario construir un marco teórico en relación a las dos variables en estudio. Para la realización del estudio se aplicaron diversas técnicas de recolección de información: un cuestionario administrado mediante la técnica de la encuesta con el propósito de conocer el tipo de selección que se realiza en la organización, así como los niveles de desempeño de los trabajadores; asimismo, se realizó una entrevista de tipo estructurada cuyo fin fue corroborar la información sobre selección de personal obtenida a través del cuestionario aplicado; todos estos instrumentos fueron debidamente validados. Los resultados determinaron que existe una relación directa y positiva entre la forma como se viene desarrollando la selección de personal y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí.

Guevara y Villanueva (2019) en su investigación titulada “Proceso de selección del personal y el desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca, 2019” que tuvo como objetivo establecer la relación entre selección del personal y desempeño laboral, con una metodología básica y aplicada, con una muestra de 57 trabajadores de la entidad sujeta a estudio. Se utilizaron dos cuestionarios que se aplicaron mediante la técnica de la encuesta, con ítems que fueron evaluados con categorías de escala de Likert (1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = no opina, 4 = casi siempre, 5 = siempre). Los resultados permitieron confirmar la hipótesis planteada, que refiere que, el proceso de selección del personal no se relaciona significativamente con el

desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L en la ciudad de Cajamarca, 2019. Lo que indica que el desempeño laboral de los trabajadores no responde a problema de deficiencia en el proceso de selección de personal, sino, más bien a otras variables que es recomendable estudiar con mayor detenimiento y profundidad.

García-Miranda (2018), en su trabajo de investigación denominado “Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Service S.A.C.”, para optar el título de licenciado en Administración de Empresas, que tuvo por objetivo desarrollar un estudio conducente a la elaboración de la descripción de puestos de trabajo de la empresa Miranda Full Service S.A.C, cuyas actividades se encuentran desarrolladas en el sector agrícola y agroindustrial. Se utilizaron como métodos de recolección de información y datos la observación directa y la entrevista. Los resultados determinaron, en primer lugar, el aporte de un manual de descripción de puestos de toda la empresa; y en segundo lugar, haber identificado una serie de problemas históricos que impactaban de manera negativa al desempeño y la productividad de la organización, como son: repetición de funciones, pérdida de tiempo, incertidumbre de los trabajadores, falta de identificación de los trabajadores hacía con la empresa, entre otros. Lo que quiere decir, que cuando no se cuenta con descripciones de puestos, se corre el riesgo de obtener bajos niveles de desempeño laboral, que afectan directamente a los resultados en las distintas áreas de la empresa.

Internacionales

Rivera (2017) en su investigación denominada “Análisis y Descripción de Cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el Año 2016”, realizada para optar su grado de maestra en dirección y gestión del talento humano, tuvo como objetivo el análisis y

descripción de cargos para la elaboración de una manual de funciones dentro del contexto de la necesidad de incorporar procedimientos e instrumentos para la administración de recursos humanos. En la aplicación de instrumentos para el análisis de cargos se definió las funciones, competencias, habilidades y requisitos académicos. Los criterios claves para el análisis de cargos dentro de las reales necesidades de la empresa son los requisitos intelectuales, formación académica, experiencia, competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Para poner en práctica los instrumentos y generar procesos de personal, se propuso un Plan de Capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial, con el propósito de que fortalezca los conocimientos y habilidades y ejecute con eficiencia el Manual de Análisis y Descripción de Cargos elaborado.

Medina (2017) en su investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la selección de personal de los empleados del área de cobranzas de "LO&LO"; cuyo desempeño durante el periodo trimestral comprendido entre diciembre de 2016 a febrero de 2017 presentó niveles muy bajos. Para la recolección de datos e información relevante se elaboró un cuestionario de 10 preguntas que fue aplicada mediante el método de la encuesta a una muestra de 50 miembros de la organización. Los resultados permitieron concluir que para elevar los niveles de desempeño laboral de los empleados se debe mejorar el sistema de selección de personal con procedimientos técnicos de reclutamiento y selección que aseguren incorporar empleados más adaptables a los puestos de trabajo y con ello garantizar niveles de desempeño acordes a los exigidos por la empresa.

BASES TEÓRICAS

La gestión de recursos humanos se ha convertido en una especialidad sumamente importante para los intereses de todo tipo de empresa, y su funcionamiento es clave para que logren alcanzar sus objetivos institucionales. Sin embargo, no existen normas ni modelos únicos para gestionar personas en las organizaciones, la forma de hacerlo es muy situacional, está condicionado por una serie de factores, como la particular estructura de cada organización, a las políticas, a la cultura, al estilo de dirección de sus líderes, a la particular filosofía y concepción que tienen las empresas sobre la fuerza laboral (Chiavenato ,2011). En otras palabras, lo que sostiene el autor es que cada empresa asume la dirección de recursos humanos según su propia filosofía, giro del negocio y necesidades propias.

Pero, independientemente del tipo de dirección de recursos humanos que se asuma, lo cierto es que las empresas igualmente deberán aplicar los procesos técnicos como selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, valuación de puestos, administración salarial, planes de carrera, seguridad e higiene ocupacional, entre otros, si desean incorporar y retener personal competente para sus organizaciones.

La gestión de recursos humanos también es esa forma de manejar, normar y regular el comportamiento de los empleados en las organizaciones, de hacer que los trabajadores desarrollen efectivamente sus actividades en beneficio de ellos y de la empresa. Se puede apreciar que bajo esta corriente de pensamiento está implícita la idea de capacidad de liderazgo quienes están a cargo de la conducción de personas y donde por supuesto hay que poner en relieve que no solo el director de recursos

humanos administra recursos humanos, sino todos aquellos que ejercen una labor de supervisión en las empresas (Alles, 2008).

Dentro de la gestión de recursos humanos la descripción de puestos de trabajo es una herramienta fundamental e insustituible y en el proceso de selección de personal su uso es fundamental, por ser la selección la puerta de entrada de todas las personas que son incorporadas a la empresa. El concepto de descripción de puestos se suele confundir con otros términos que si bien es cierto se encuentran relacionados tienen un significado distinto, como son puesto de trabajo, diseño de puesto perfil de puesto y análisis de puesto (Mondy, 2010).

El puesto viene a ser la unidad básica de todo el tejido organizativo de una empresa. Es la posición que ocupa una persona dentro de un centro laboral, que se caracteriza por un conjunto de funciones que le son asignadas al ocupante y que deben desarrollarse bajo determinadas condiciones de diferente índole (Chiavenato, 2011).

El diseño de puesto está referido al enfoque de identificar, estructurar y definir los puestos de trabajo dentro de una organización. Viene a ser el planteamiento que se va a seguir, para elegir las técnicas de relevamiento de datos e información en el proceso de análisis de puesto y la consecuente materialización de la descripción de los puestos de trabajo El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos organizacionales, sociales y personales del ocupante. En el fondo, el diseño de puesto es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2011).

El perfil de puesto viene a ser el conjunto de requisitos mínimos que exige el puesto para que una persona lo ocupe, dentro de los cuales se encuentran el nivel educativo, experiencia laboral general y específica, dominio de programas informáticos, capacitación adicional, etc. Mientras que el análisis de puesto viene a ser el proceso técnico que tiene por propósito recabar información acerca de las características, requisitos, especificaciones y más condiciones que debe exigir técnicamente un puesto de trabajo. Es una investigación profunda que tiene por finalidad identificar con claridad y precisión todos los aspectos vinculados a cada posición en la empresa y a desarrollar una óptima descripción de cada puesto de trabajo. La información que se recaba a través de este proceso técnico, es recabada por un especialista y validada por el supervisor directo de cada posición que se analiza dentro de la organización, además, debe ser abundante con la intención de cubrir toda la diversidad de aspectos relacionados a cada puesto están (Dolan et al. 2007).

Técnicas de Análisis de Puesto

Existen diversas técnicas para desarrollar análisis de puesto. Estas técnicas que están diseñadas para recabar información de las diferentes áreas del puesto de trabajo, también son utilizadas con mucho éxito para otros fines de investigación. En el caso particular del análisis del puesto, deberán acondicionar sus diseños para filtrar de manera eficaz la información general y específica sobre cada uno de los elementos que conforman la descripción de un puesto de trabajo. Dentro de las técnicas más conocidas están la observación directa, la entrevista, el cuestionario y la mixta, que implica utilizar al menos dos de estas técnicas.

Utilizar una u otra técnica o elegir la técnica mixta, pasa por una decisión que responde a cada realidad en particular. Generalmente las organizaciones optan por utilizar varios métodos al mismo tiempo. Lo que suele hacerse es utilizar un método según grupo ocupacional, por ejemplo, observación directa para los puestos operativos y para los puestos de mayor jerarquía y complejidad cuestionario y entrevistas (Alles, 2008).

Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo

Así como existen métodos tradicionales para recabar información, también existen métodos que han sido diseñados específicamente para esta labor, dentro de los cuales se pueden contar dos grupos: las técnicas centradas en el puesto y las técnicas centradas en las personas. Dentro de las técnicas centradas en el puesto de trabajo, se encuentran: Análisis funcional del puesto de trabajo (FJA), el Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia (MPDQ), el Sistema matricial de información del puesto de trabajo (JIMS), Inventario de análisis ocupacional (OAI), Análisis de métodos, el muestreo del trabajo y el método Hay que es el método más antiguo, pero más usado también, que a continuación se explica (Dolan et. al. 2007).

El Plan Hay

Este método es muy antiguo, pero a pesar que su creación se dio en la década de los 60s, se mantiene vigente como uno de los métodos más usados por muchas empresas en el mundo. Si bien es cierto que es menos estructurado que el cuestionario de descripción de puestos de gerencia y que el cuestionario de análisis funcional de puestos, también es cierto que está técnicamente relacionado al sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones. Tiene por propósito, valorar los tres aspectos,

que, según su enfoque, son los más importantes en la función de un gerente. Estos factores son:

- Competencias técnicas
- Solución de problemas
- Responsabilidad

En cuanto a las Técnicas centradas en la persona las más conocidas son: Cuestionario de análisis de puestos (PAQ), Inventario de elementos del puesto de trabajo (JEI), Análisis de capacidades físicas (PAA) y la técnica del suceso crítico.

Descripción de Puesto

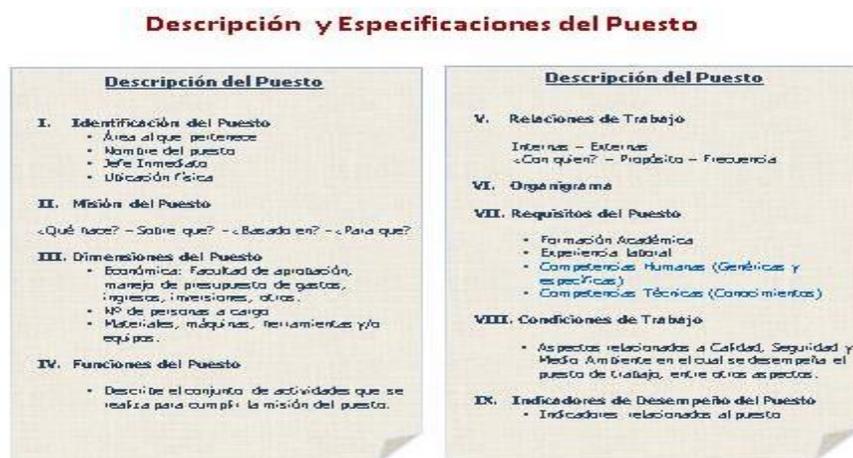
El proceso técnico de análisis de puestos debe culminar en la elaboración del documento denominado descripción del puesto. La descripción del puesto, es el documento donde se detallan todos los aspectos significativos relacionados al desempeño de un puesto. Su contenido puede ser redactado de forma narrativa, en prosa, en formatos codificados o de forma mixta. Generalmente incluye especificaciones, pero algunos formatos no las considera (Palomo, 2009)

Desde una perspectiva amplia la descripción del puesto, comprende un conjunto de componentes relacionados a: las tareas, las responsabilidades, los requisitos mínimos formales, las habilidades y competencias requeridas, las condiciones trabajo y los estándares de desempeño, que exige un puesto de trabajo (Rodríguez, 2011). Existe una diversidad de modelos o estructuras sobre las cuales se describen los puestos de trabajo. Cada modelo establece sus propios elementos, que no difieren mucho unos a otros en realidad, pero en la mayoría de casos cubren componentes, como: identificación del puesto; misión del puesto; dimensiones del puesto; funciones del puesto; relaciones de trabajo; organigrama; requisitos del puesto; condiciones de trabajo; y, indicadores de desempeño. La elección de los modelos estará en función de una serie

de factores, como: tamaño, giro, cultura, políticas y otros aspectos singulares de cada empresa.
(Torres, 2014).

Figura 1

Modelo 1 de descripción de puesto



Fuente: Cámara de Comercio de Lima

Figura 2

Modelo 2 de descripción de puesto

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		II. PERFIL PROFESIONAL	
A. Datos Generales		A. EXPERIENCIA PROFESIONAL	
Nombre del Puesto:		Años de experiencia en el cargo:	
Área:		Años de experiencia en el cargo:	
Departamento:		Años de experiencia en el cargo:	
Gerencia:		Años de experiencia en el cargo:	
A. Misión del Puesto		A. EXPERIENCIA PROFESIONAL	
		Años de experiencia en el cargo:	
A. Dimensiones del Puesto		A. EXPERIENCIA PROFESIONAL	
Número de Plazas del Puesto:		Años de experiencia en el cargo:	
Número de Personas Supervisadas:		Años de experiencia en el cargo:	
Puestos Supervisados Directamente:		Años de experiencia en el cargo:	
Puesto al que Reporta:		Años de experiencia en el cargo:	
Coordinaciones Áreas Internas:		Años de experiencia en el cargo:	
Coordinaciones Externas:		Años de experiencia en el cargo:	
I. FUNCIONES		A. COMPETENCIAS PERSONALES	
		Competencias:	
I. COMPETENCIAS		A. COMPETENCIAS PERSONALES	
A. COMPETENCIAS GENERICAS		Competencias:	
B. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		Competencias:	
C. COMPETENCIAS TECNICAS		Competencias:	
I. APROBACIONES		A. COMPETENCIAS PERSONALES	
JEFE DE AREA JEFE DE DEPARTAMENTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE RRHH GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Fecha:		JEFE DE AREA JEFE DE DEPARTAMENTO JEFE DE DEPARTAMENTO DE RRHH GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Fecha:	

Fuente: Diplomado en RRHH de ISIL

Figura 3

Modelo 3 de descripción de puesto

MODELO «HAY» DE DESCRIPCION DE PUESTOS

<p>20-1 Identificación del cargo</p> <p>20-2 Descripción del cargo</p> <p>20-3 Identificación del cargo</p> <p>20-4 Identificación del cargo</p> <p>20-5 Identificación del cargo</p> <p>20-6 Identificación del cargo</p> <p>20-7 Identificación del cargo</p> <p>20-8 Identificación del cargo</p> <p>20-9 Identificación del cargo</p> <p>20-10 Identificación del cargo</p>	<p>21-1 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-2 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-3 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-4 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-5 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-6 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-7 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-8 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-9 Perfil profesional del cargo</p> <p>21-10 Perfil profesional del cargo</p> <p style="text-align: center;"> CORPO SUPERIOR CORPO DE FORMACIÓN Y PROFESIONADO </p>
--	--

Fuente: Diplomado en RRHH de ISIL

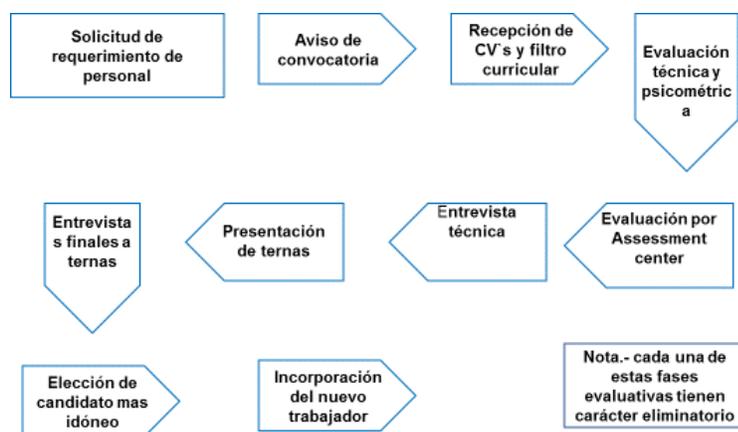
La descripción del puesto es una herramienta clave para llevar a cabo el proceso de selección de personal. Un proceso de selección de personal que no revise exhaustivamente la descripción del puesto – descripción del puesto que dicho sea de paso deberá estar adecuadamente elaborado y actualizado de manera periódica- difícilmente obtendrá buenos resultados.

Proceso de selección de personal

Para entender con suma claridad en que consiste un proceso de selección de personal, se deben distinguir como se encuentran enlazadas sus fases o etapas, y para ello es necesario apoyarse en la siguiente figura.

Figura 4

Proceso de Selección de personal



Llevar a cabo procesos de selección de personal de manera eficaz aumenta las probabilidades de alcanzar un buen desempeño en el puesto de trabajo e incrementa la armonía en las relaciones de trabajo con otros puestos.

Requerimiento de personal

Para que se produzca un requerimiento de personal debe generarse primero una vacancia. La vacancia se puede originar por diversas razones: renuncia, despido, jubilación, muerte, licencia, destaque, capacitación del titular o la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo de manera permanente o temporal; o también cuando se crea una nueva empresa o un nuevo departamento dentro de la empresa. Con el requerimiento de personal se activa todo el sistema selección de recursos humanos. Son las áreas donde se producen las vacantes, las que solicitan al área de recursos humanos les provea personal idóneo para cubrir su vacancia (Puchol, 2007).

Reclutamiento de personal

Una vez que se ha generado el requerimiento, el siguiente paso es el reclutamiento cuyo propósito es atraer la mayor cantidad de candidatos potencialmente calificados. Para conseguir los candidatos deseados se puede acudir a dos tipos de fuentes: internas o externas. Un programa de reclutamiento será efectivo siempre y cuando tome en consideración las necesidades de la organización, de la sociedad y las del individuo (Dolan et al. 2007).

Para realizar el reclutamiento del personal es necesario desarrollar una serie de actividades que van desde la revisión de la descripción de puestos, pasando por la difusión de la convocatoria, hasta la recepción de hojas de vida. Reclutar exitosamente, es decir, contar con el mayor número de candidatos hábiles o potenciales para ocupar el puesto vacante, dependerá sin duda, de cómo se gestionen cada una de estas actividades y se verá reflejado finalmente en el resultado del proceso de selección de personal (Puchol, 2007).

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son todos aquellos medios donde se pueda difundir, publicitar o convocar a postulantes para cubrir una plaza de trabajo vacante, pero estos medios responden principalmente a dos fuentes: 1) Fuente interna de reclutamiento; 2) Fuente externa de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Este tipo de reclutamiento se realiza cuando por política o costumbre se cubren los puestos vacantes por medio del mismo personal de la organización. Aquellas compañías que practican una adecuada planificación de recursos humanos, suelen usar en mayor medida el reclutamiento interno vinculándolo a los movimientos de ascenso y promoción, es decir, a los planes de carrera y desarrollo de sus empleados, es considerado, también como una especie de reacomodo de la fuerza laboral, que responde básicamente a las nuevas exigencias del mercado, a la modernización de la organización y de los productos y servicios. Generalmente todo proceso de reclutamiento interno involucra poner en práctica otro proceso de reclutamiento externo; ya que al mover un empleado a otra posición deja siempre un puesto vacante, a no ser que el puesto que queda vacante sea fusionado a otro puesto o se tome la decisión de eliminarlo (Chiavenato, 2011).

De otro lado, un programa de reclutamiento interno implica una coordinación permanente entre el área de recursos humanos y las otras áreas de la organización, además, requiere de un buen sistema de información de personal debidamente actualizado, para lo cual se debe contar con profesionales especializados en reclutamiento interno (Chiavenato, 2011).

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno representa una serie de ventajas para la empresa, pero quizá la más importante sea la motivación que genera en todo su personal, tanto para quienes finalmente son promovidos producto de este tipo de reclutamiento, como para el resto del personal quienes perciben que cuentan con reales oportunidades de alcanzar mejores posiciones en su organización.

Estas ventajas se pueden apreciar desde varios aspectos: desde el punto de vista económico, ya que, siempre resulta mucho más barato realizar reclutamiento interno frente a lo costoso que es realizar una convocatoria de personal abierta a candidatos foráneos; el tiempo de demora es más rápido, lo cual también significa una ventaja importante debido a que se resuelve a más corto plazo la necesidad de cubrir la vacancia; mayor validez y seguridad en la elección, ya que, al candidato elegido se le conoce mejor que a un postulante externo; se ve reflejado de manera fehaciente el propósito del plan de carrera que la empresa ha realizado en el trabajador; estimula el sano espíritu de competencia entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2011).

Desventajas del reclutamiento interno

Así como existen ventajas también existen desventajas en el reclutamiento interno. Estas desventajas se observan en distintas situaciones: para la gestión de recursos humanos, puede ser contraproducente, ya que, exige al nuevo personal un potencial de desarrollo desde el inicio de sus labores, y si la empresa no cuenta con un plan de carrera para el empleado, es decir, un programa de capacitación y desarrollo que le permita estar debidamente preparado para acceder a puestos de mayor nivel, se puede ver frustrado; si es que el programa de promoción y ascensos asociado al reclutamiento interno no ofrece igualdad de oportunidad para todos los empleados,

lejos de generar motivación genera conflicto y desasosiego; si no se gestiona apropiadamente y se opta por una permanente promoción a los empleados, se puede generar el fenómeno que Lawrence Peter bautizó como “Principio de Peter”, que es básicamente el principio de la incompetencia; si se realiza de una manera incontrolada se corre el riesgo de que los empleados pierdan motivación y creatividad (Chiavenato, 2011).

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo implica convocar candidatos potenciales fuera de la organización, para lo cual se requiere usar los distintos medios de comunicación social que hoy la modernidad pone a la mano. Si bien es cierto que muchos medios tradicionales aun se siguen utilizando, también es cierto que cada vez menos. Antes, en las décadas de los 80, 90 e inicios del nuevo milenio, se usaba mucho la prensa escrita, diarios principalmente; en la actualidad ha sido largamente desplazado su uso por los medios virtuales o digitales.

En el reclutamiento externo las ventajas están relacionadas con: traer talento nuevo con una mirada distinta a todo tipo de problemas, desde los más simples a los más complejos; contar con personal que ya está formado y no tener que invertir en preparación ni en capacitación. Sin embargo, el reclutamiento externo también presenta algunas inconveniencias como: incide notablemente en la duración de todo el proceso de selección, se hace más prolongado que en el reclutamiento interno; para atraer candidatos externos, se debe contar con una mayor partida presupuestal; si no se hace un riguroso proceso de selección se corre el riesgo de que el elegido permanezca poco tiempo en la empresa; genera desazón entre los probables candidatos de la misma

empresa al no haber sido tomados en cuenta; en algunos casos se corre el riesgo de trasgredir la política salarial de la empresa.

Medios de reclutamiento externo

Los medios de reclutamiento externo usados históricamente han sido los medios de comunicación social tradicionales sumamente conocidos, como son: periódicos, revistas, radio, televisión, bolsas de trabajo institucionales etc.

Sin embargo, adicionalmente a estos medios, hay que considerar un segundo grupo de fuentes de reclutamiento externo, donde destacan: referidos, que son aquellos candidatos presentados por los mismos trabajadores de la empresa. Cabe señalar que estos candidatos se someten, al igual que los reclutados a través de otros medios, a todas las evaluaciones programadas en el proceso de selección; espontáneos, se refiere a los candidatos que de manera presencial o virtual presentan por iniciativa propia sus hojas de vida a las empresas. Generalmente representan una gran fuente de posibilidades de incorporación, debido al interés y a la preparación que muestran estos candidatos; empresas de colocación de empleo, son entidades que se dedican a reclutar todo tipo de personas con diverso tipo de perfil. Su principal actividad es proveer de personas calificadas a las organizaciones para que cubran sus necesidades de personal; consultoras de recursos humanos, estas empresas se dedican a desarrollar, para otras empresas los procesos completos o parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal; empresas de Head Hunters. son empresas que se encargan de hacer búsqueda de personas con perfil y potencial para desarrollar las posiciones requeridas por las empresas clientes. La búsqueda de talento es una forma de reclutamiento externo muy usado para conseguir cubrir puestos de nivel gerencial, sobre todo; volanteo, este es un medio muy efectivo, sobre todo en zonas del interior del país. También requiere de cierta pericia para conseguir buenos resultados. La entrega de volantes siempre debe estar

acompañada de una pequeña pero efectiva explicación del propósito del volante, solo así despertará el interés en el público; entre otros.

Reclutamiento Mixto

Consiste en aplicar los dos tipos de reclutamiento, es decir, reclutamiento interno y reclutamiento externo, ya sea, en un solo momento o en momentos distintos, por ejemplo: poner a competir candidatos internos y externos para una vacante; o destinar para algunos puestos aplicar reclutamiento interno y para otros cargos reclutamiento externo; todo ello, en función de las políticas específicas de cada empresa. En la práctica el reclutamiento mixto es el más usado, ya que, muchas empresas con políticas de reclutamiento interno, generalmente terminan acudiendo al reclutamiento externo, porque en el afán de cubrir sus vacancias mediante ascensos y promociones, siempre quedan puestos que ya no se pueden cubrir con personal de la misma empresa. Entonces lo que finalmente aplican es reclutamiento mixto.

Reclutamiento en la era digital

Reclutamiento 2.0

Se produce durante los inicios o primera etapa de internet, con la aparición de los primeros sitios web que brindaban el servicio de bolsas de trabajo virtuales. Pero como es de fácil recordación al principio el internet solo permitía la publicación y por tanto solo a la lectura y no a la interacción fluida en la comunicación. Otro avance importante en esta fase del desarrollo del reclutamiento es que se automatizaron las bases de datos de los candidatos (Adecco, 2016)

Reclutamiento 3.0

Este tipo de reclutamiento significó un avance significativo de las plataformas digitales, la tecnología y las redes sociales, donde se inició una etapa de interacción mucho más fluida y en tiempo real en los procesos de reclutamiento y selección. Sirvió como una gran herramienta para la búsqueda de candidatos y para el *head hunting*, muchas veces sin importar si se encontraban desempleados o no (Adecco, 2016).

Reclutamiento 4.0

En este tipo de reclutamiento, si bien es cierto continua la búsqueda de candidatos talentosos calificados, competentes y adaptables, mediante los medios digitales, también es cierto que el gran propósito de esta etapa actual del reclutamiento, es lograr que esos buenos candidatos, lleguen solos a la empresa. Se trata de darle impulso mediante el uso de la publicidad digital al enfoque denominado “marca empleadora”, que consiste justamente en que las empresas lancen estrategias al mercado laboral para posicionar sus marcas esta vez no solo relacionado a sus productos, sino también a lo bueno que son como empleadores, en el amplio sentido de la frase de lo que esto significa (Alameda, 2017).

Selección de personal

La selección del personal, es la etapa donde se aplican una serie de técnicas de evaluación con el propósito de identificar las características, habilidades y competencias de cada candidato y compararlas con las exigencias del puesto. Una vez que se ha realizado la comparación se deberá elegir al candidato que más se ajuste a las exigencias del cargo por cubrir.

La selección, busca a la persona idónea con el propósito que las actividades de la empresa no se resientan, y asimismo, se mantengan o superen sus estándares de

rendimiento y productividad, procurando la mejor adecuación de la persona a su puesto de trabajo en términos de eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2011).

Criterios de selección

Son todos aquellos criterios generales y específicos que sirven para poder determinar qué tipo de evaluación se debe realizar; son juicios fundamentales que funcionan como pautas a seguir dentro del proceso de selección de personal de una empresa. Los criterios generales de selección están marcados por la cultura, las políticas, los objetivos y la estrategia de la organización. Mientras que los criterios específicos de selección están determinados por la descripción del puesto de trabajo. Esto quiere decir que el candidato elegido no solo deberá estar alineado al puesto de trabajo, sino también, a toda la organización (Werther & Davis, 2014).

De otro lado, existen criterios de selección adicionales, donde cada empresa podrá establecer complementariamente otros criterios como la flexibilidad de los requisitos formales, requisitos alternativos, amplio rango de flexibilidad en las calificaciones, etc. (Chiavenato, 2011)

Predictores de selección de personal

Un predictor de selección es básicamente un instrumento de medición; en consecuencia, todo predictor antes de ser aplicado debe pasar por procesos de validez y confiabilidad. La validez viene a ser el establecimiento de conformidad de que el instrumento o test mide realmente la variable que desea medir (Hernández et al. 2006). La confiabilidad consiste en determinar si un instrumento es capaz de obtener resultados iguales o similares en dos aplicaciones distintas a un mismo grupo de evaluados (Bernal, 2000).

Los predictores elegidos en los procesos de selección indistintamente si son: exámenes de conocimientos, test psicológicos, pruebas psicométricas, técnicas proyectivas, entrevistas y

demás técnicas de evaluación, requieren haber sido validados y confiabilidades previamente (Hernández et al. 2006).

Selección como comparación y elección

A la selección de personal se le debe enfocar desde dos perspectivas, principalmente: primero desde una perspectiva de comparación y segundo desde la perspectiva de elección. La perspectiva de comparación, involucra evaluar a cada uno de los candidatos potenciales, para luego realizar una comparación entre las características identificadas en el candidato y las exigencias del puesto: que rasgos de personalidad, que tipo de inteligencia, que habilidades y que competencias, debe reunir la persona que va ocupar la posición a cubrir. Dicho de otro modo, es comparar los criterios de selección, que se desprenden mayormente de la descripción del puesto, con las competencias, habilidades y características de cada postulante a un cargo vacante.

Como se puede anotar una vez más, la descripción del puesto, juega un papel clave en el proceso de comparación que significa determinar la calificación de cada candidato. Por tanto, la labor que realicen los analistas de selección durante este proceso resulta sumamente importante para conseguir resultados satisfactorios.

Desde una perspectiva de elección, luego de haber realizado el proceso de comparación, procede elegir al candidato más idóneo. Elegir al candidato más idóneo pasa primero por identificar a un número reducido de candidatos alineados al puesto de trabajo, y en un segundo momento, someter a estos candidatos a una entrevista final, de donde se elegirá al más apto. Es importante recalcar que esta parte del proceso de selección recae exclusivamente en el departamento o área solicitante de cubrir la vacante; en todo caso, la oficina de recursos humanos brindará el apoyo técnico para la aplicación de una entrevista que sirva de apoyo para la decisión final.

Técnicas de selección

Las técnicas que se eligen en los procesos de selección de personal guardan relación con los criterios y predictores que se han determinado previamente. Los criterios sirven para determinar qué tipo de persona se requiere incorporar a la empresa; y, los predictores son aquellos instrumentos de medición idóneos para evaluar a los candidatos y comprobar si cumplen con los criterios establecidos (Robbins & Judge, 2013).

El conjunto de técnicas elegidas va a tener una repercusión directa en los resultados de todo proceso de selección. Es necesario recalcar que los criterios generales de selección son comunes a todos los puestos de una misma empresa, mientras que los criterios específicos son distintos, debido a que se derivan de la descripción de cada puesto. Por ejemplo: no es lo mismo evaluar a candidatos para un puesto de analista de marketing, que evaluar candidatos para un puesto de gerente de planificación; por tanto, tampoco se debería aplicar exactamente el mismo diseño de evaluación, lo que no excluye que se puedan utilizar algunas técnicas en común, debido a que en lo genérico la empresa querrá conocer aspectos muy similares de los postulantes de ambas posiciones; pero en virtud al nivel de complejidad de un puesto respecto a otro, en lo específico se deberán administrar ciertas técnicas que establezcan diferencias entre un diseño de evaluación y el otro (Puchol et al. 2010).

Evaluación curricular

En el análisis curricular se identifican a los candidatos que reúnen los requisitos mínimos exigidos por el puesto de trabajo. Viene a ser el primer filtro donde la tarea consiste en comparar las características del candidato con las exigencias básicas e ineludibles, que, según la descripción del puesto, debe reunir todo aspirante. Se conoce como requisito mínimo a cada uno de los requisitos formales que debe cumplir todo aspirante a un puesto de trabajo, como son: nivel educativo; experiencia laboral general y específica; capacitación adicional; nivel de dominio

de informática; nivel de dominio de idioma extranjero, etc.; la evaluación curricular también sirve para medir los resultados del proceso de reclutamiento (Mondy, 2010).

Prueba de conocimiento

También denominada examen de conocimientos técnicos sirve para identificar el nivel de dominio que posee el candidato de los temas relacionados a la especialidad del puesto de trabajo. El conocimiento que se evalúa generalmente está vinculado el nivel de capacidad que tiene el candidato para desempeñar determinadas tareas que exige el puesto (Chiavenato, 2011).

Test de personalidad

Los test de personalidad se clasifican en dos grandes grupos: los test psicométricos y las técnicas proyectivas. La aplicación de ambas técnicas busca identificar los rasgos de personalidad del candidato para luego ser comparados con los rasgos de personalidad que demanda el cargo. Los test psicométricos dentro de su diseño incluyen una escala cuantitativa que sirve para determinar en qué medida se encuentran presentes los rasgos estudiados en el candidato. Por ejemplo, en una escala simple del 1 al 3, si un candidato obtiene una calificación de 1, quiere decir que, en el rasgo estudiado, muestra una baja presencia; si obtiene 2, será una presencia media; y si obtiene un calificativo de 3, su presencia del rasgo será alta. Este tipo de escalas permite a los evaluadores una mirada más clara sobre los resultados de los candidatos (Hogan, 2015).

Las técnicas proyectivas utilizan reactivos que tienen el propósito de activar el mecanismo de defensa de la proyección, que todos los seres humanos poseemos en mayor o en menor medida. Cuando el ser humano activa su mecanismo de defensa de la proyección exterioriza las características positivas y negativas de su personalidad. Las técnicas proyectivas al no contar con escalas de medición - como si las tienen las técnicas psicométricas- les permiten a los evaluadores descifrar la tendencia de cada uno de los rasgos en estudio. Sin lugar a dudas,

evaluar la personalidad, es sumamente importante para los propósitos del proceso de selección. Establecer los rasgos de personalidad de cada uno de los aspirantes a un determinado puesto disponible, permite decidir también quienes continúan en el proceso y quienes son eliminados (Kaplan & Saccuzzo, 2006).

Prueba de inteligencia general

Se mide la inteligencia general de los candidatos en los procesos de selección, debido a que cada puesto de trabajo exige un tipo de inteligencia. Por un lado, es importante conocer el nivel de Inteligencia general, y de otro lado, lo que resulta más importante para los evaluadores es conocer el nivel que poseen los candidatos en cada uno de los factores de inteligencia. Por ejemplo: hay puestos de trabajo que requieren personas que tengan una inteligencia más orientada al análisis y resolución numérica; en cambio hay otros puestos de trabajo que exigen a las personas poseer muy bien desarrolladas sus habilidades verbales. En consecuencia, cada puesto de trabajo tiene un perfil de inteligencia en particular, que difiere al de los otros puestos de la misma organización (Fletcher & Hattie, 2013).

En base al perfil de inteligencia que posee cada puesto de trabajo, se debe elegir el tipo de prueba que se le va aplicar a los candidatos, es decir, se debe elegir la prueba según los factores de inteligencia más relevantes que posee el perfil (Fletcher & Hattie, 2013).

Hay una expresión popular que define a la inteligencia como “la capacidad para solucionar problemas”. A partir de esta definición se puede inferir que, según el tipo y complejidad del problema a solucionar, deberá ser también el tipo inteligencia de la persona que va ocupar el cargo disponible (Fletcher & Hattie, 2013).

Las pruebas de inteligencia tienen por propósito evaluar las aptitudes de las personas y en los procesos de selección sirven para elaborar el diagnóstico de inteligencia del candidato para poder compararlo con el perfil del puesto. Los resultados de la aplicación de esta técnica

son de carácter eliminatorio; aquel candidato que no cumpla con el perfil de inteligencia será desvinculado del proceso de selección (Fletcher & Hattie, 2013).

Test de inteligencia emocional

Los escenarios organizacionales, cada vez de mayor presión, exigen en los trabajadores una mayor capacidad para controlar emociones y niveles de estrés altos. Por eso en los últimos años se ha incluido y se viene incrementando cada vez más, el uso y la aplicación de pruebas de inteligencia emocional, como parte de las técnicas de selección.

Assessment center

El Assessment center, que en castellano significa “Centro de Evaluación”, es una técnica creada por los alemanes después de la primera guerra mundial. Los alemanes después de la guerra se ocuparon de identificar cuál fue la principal causa de su derrota y concluyeron que había sido la incompetencia de sus oficiales. Ante esta situación generaron cambios importantes en el proceso de elección de sus aspirantes a oficiales; y dentro de este contexto crearon el Centro de Evaluación, como parte de un proceso innovador de selección de personal. Con el transcurrir de los años esta técnica se difundió a otras fuerzas armadas de Europa, para que después de muchas experiencias y ensayos sobre este procedimiento, el mundo empresarial a partir de los años 70 adopte esta efectiva técnica de selección (Diaz, 2006).

Las características sobre las cuales trabaja el Assessment Center, -en la actualidad- en el mundo empresarial, están orientadas principalmente a observar e identificar competencias en candidatos a puestos de rango superior, entendiendo puestos de rango superior, aquellos puestos destinados a ser ocupados por profesionales, supervisores, jefes y gerentes. (Capitán, 2011)

Entrevista

La entrevista es una técnica de evaluación basada en un cuestionario de preguntas que pueden estar previamente elaboradas o ser elaboradas en el momento por el entrevistador en función a los criterios de selección previamente establecidos para todo el proceso de selección. Cuando las preguntas se han elaborado previamente la entrevista lleva el nombre de entrevista estructurada, cuando solo algunas preguntas se han elaborado previamente se denomina entrevista semiestructurada, y cuando ninguna de las preguntas han sido elaboradas previamente, se denomina entrevista sin estructura (Navia, 2018).

A través de la entrevista se busca conocer con mayor amplitud y profundidad y detalle las características individuales del candidato. La dinámica de la entrevista está caracterizada por preguntas formuladas por el entrevistador y respuestas que desarrolla el entrevistado. Las preguntas deberán formularse en función a los temas que se desean conocer y por esta razón deberán estar dirigidas a estimular la sinceridad y fluidez de las respuestas del candidato (Puchol, 2017).

Un aspecto importante para que se produzcan la sinceridad y la fluidez que se requiere de parte del entrevistado, es que el entrevistador desarrolle una buena técnica de "Rapport", lo que significa que el candidato durante la entrevista pueda sentirse cómodo y con el suficiente nivel de confianza para desarrollar de manera satisfactoria la ronda de preguntas, tal modo que muestre mediante sus respuestas todo el potencial que posee (Jiménez, 2012).

Conclusiones

En la empresa de servicios logísticos no se cuenta con un manual de funciones que contenga las descripciones de los puestos de la organización, herramienta de gestión indispensable no solo en los procesos de selección de personal, sino, además en todas las actividades de gestión de recursos humanos. Contar con las descripciones de los cargos en el proceso de selección

eleva las posibilidades de incorporar personal además de calificado y competente, adaptable con capacidad de mantenerse de manera prolongada en la empresa.

Tampoco se ha venido aplicando de manera rigurosa un proceso técnico de selección de personal. En la actualidad el sistema de recursos humanos carece de los criterios generales y específicos de selección de personal que moldee o conduzca la elección de los métodos de evaluación más aconsejables para los distintos puestos que frecuentemente requieren ser cubiertos en la organización.

Además, no se realiza una adecuada planificación de recursos humanos, donde se pueda determinar con anticipación cuales son las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, de modo tal, que se evite actuar de manera reactiva ante las necesidades de provisión de personal.

Las decisiones o elecciones en los procesos de selección carecen de valor técnico y objetividad, debido a que no están basadas a una estricta evaluación de las características individuales de los candidatos, sino a criterios extremadamente subjetivos que condicionan la permanencia del nuevo trabajador, elevando los índices de ausentismo y de rotación del personal.

Existe una real necesidad en la empresa de elaborar un manual de descripción de puestos que aporte una mejora significativa al proceso de selección de personal y a los demás procesos de gestión de recursos humanos.

Aporte de la investigación

Los principales aportes de la investigación están relacionados a determinados hallazgos o confirmaciones, como las que a continuación se detallan:

En la actualidad la selección de personal no solo busca encontrar en el candidato ganador, las habilidades y rasgos de personalidad alineados al puesto, sino, además, hallar aquellas

competencias que aseguren su rápida adaptación a las labores que deberá desarrollar a partir de su incorporación.

La gestión de recursos humanos moderna, en los procesos de selección, además de evaluar para el puesto vacante, evalúa también el potencial de desarrollo de cada candidato. Si bien cierto, que lo más importante es que el candidato elegido cubra las necesidades del puesto disponible, también es cierto que es sumamente relevante que cuente con capacidad y disposición para alcanzar posiciones de mayor nivel de responsabilidad y complejidad, en el futuro.

La decisión final en los procesos de selección, basada en las características habilidades y competencias alineadas del candidato elegido al puesto de trabajo, sin duda, facilitan el proceso de adaptación

Descubrir que la eficacia de un proceso de selección no es un aspecto que se pueda notar inmediatamente, pero que si se puede pronosticar cuando se han desarrollado todas las etapas de evaluación de una manera rigurosamente técnica, cumpliendo con profesionalismo cada evaluación, de modo tal, que los resultados generales y la decisión final sea lo menos subjetiva posible.

Corroborar que la herramienta técnica más importante en el proceso de selección de personal es la descripción de puesto debidamente actualizado; sin una buena descripción de puestos, difícilmente se pueda si quiera iniciar un proceso de esta naturaleza, porque no existiría un marco de referencia sobre el cual basar la evaluación de los candidatos.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la empresa de servicios logísticos, se le recomienda:

Elaborar e implementar en el más breve plazo un manual de funciones, que incluya las descripciones de todos los puestos de la organización, que sirva de herramienta de gestión para los distintos procesos de recursos humanos, incluyendo el importante proceso de selección de personal. En el caso de selección de personal servirá para encontrar al candidato idóneo que reúna las habilidades, rasgos de personalidad y competencias alineados al puesto, que aseguren su rápida adaptación a las labores que deberá desarrollar el nuevo empleado a partir de su incorporación.

Encargar al área de recursos humanos o a un comité técnico conformado por profesionales o funcionarios de las distintas unidades de la empresa, la elaboración de criterios generales de selección, de los cuales se desprenderán los métodos de evaluación más apropiados para todos los candidatos que se presenten a los distintos cargos de la empresa.

Desarrollar una revisión técnica a las distintas etapas y actividades del proceso de selección practicado en la empresa, en contraste con la descripción de los puestos, para identificar aquellos aspectos que requieran ser modificados, de modo tal, que los resultados mejoren significativamente. En otras palabras, identificar cuales son las técnicas de evaluación más recomendables en función a los criterios específicos que se desprendan de las descripciones de los puestos.

Formular y desarrollar programas de capacitación dirigidos a los funcionarios de la empresa, en temas relacionados a la gestión de recursos humanos en general y específicamente en selección de personal, debido a que no solo hacen gestión de recursos humanos los integrantes del área especializada, sino todos aquellos líderes que tienen personal a su cargo. Este es un aspecto

que esta destinado a optimizar el sistema de recursos humanos, pero además mejorar la participación y el compromiso de los funcionarios.

Revisar la conformación y capacidad técnica individual y colectiva del equipo de trabajo del área de recursos humanos, de modo tal, que se pueda identificar oportunidades de mejora en cada miembro, por medio de actividades de capacitación o actualización, o determinar si se requiere incorporar más profesionales o especialistas al área; o ambas medidas.

Referencias bibliográficas

- Adecco. (2016). *IV Estudio Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. http://www.adecco.es/_data/notasprensa/pdf/742.pdf.
- Alameda, C. (2017). *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos*. <http://blog.talentclue.com/employer-branding>.
- Alles , M. A. (2008). *Dirección Estrategica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ancasi Chullo, R. M. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, periodo 2017*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Bernal García , Y., & Rodríguez Coronado, C. (2017). *Factores que Inciden en el Rendimiento Escolar de los Estudiantes de la Educación Básica Secundaria*. Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/336>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9a ed.)*. Mexico D.F. : McGraw-Hill Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Diaz Pinilla, M. (2006). *Assessment Center: paso a paso*. Bogotá: Psicom editores.
- Dolan , S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Shuller, R. S. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Fletcher, R., & Hattie, J. (2013). *La Inteligencia y Pruebas Para Medirla*. México.: Trillas.
- García-Miranda, L. (2018). *Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Service SAC*. Piura: Universidad de Piura.
- Guevara Celis, R. M., & Villanueva Cotrina, L. A. (2019). *Selección del personal y desempeño laboral en la empresa tiendas exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca, 2019*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRaw- Hill.
- Hogan, T. (2015). *Pruebas psicológicas: una introducción práctica (2da ed.)*. México: Manual Moderno.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2006). *Pruebas psicológicas: principios, aplicaciones y temas*. México: Thomson.
- Medina Cueva, A. A. (2017). *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mondy Spahr , R. (2010). *Administración de recursos humanos, (Decimoprimer Edición ed.)*. México: , Prentice Hall.

- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional,. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>, 20(2), 1.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) . *Pensamiento & Gestión - Universidad del Norte Barranquilla, Colombia*. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>(32), 83-114.
- Navia Arroyo , C. E. (2018). *La entrevista. Una herramienta esencial en Psicología*,. Bogotá: Colombia.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad* . Ginebra: ISBN: 9789223311377; 9789223311384.
- Palomo Vadillo, M. (2009). *Planificación y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 9788473566247.
- Puchol Moreno , L. (2017). *Libro de la Entrevista de trabajo* (Sexta ed.). Madrid: Diaz De Santos.
- Puchol, L., Martín, J., Ongullo, C., Puchol, I., & Sánchez , G. (2010). *Libro de Las Habilidades Directivas*. México: Diaz de Santos.
- Rivera Reñazco, A. (2017). *Análisis y Descripción de Cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el Año 2016*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Robbins, S., & Judge , T. (2013). *Comportamiento organizacional (15a ed.)*. Mexico D.F.: Pearson.
- Rodríguez Valencia, J. (2011). *Del Analisis de Puestos al Diseno de Puestos de Trabajo* (1 ed.). México: Trillas. Isbn13 9786071710277.
- Sánchez, S. (2005). La sincronización interna en las organizaciones como una forma de lograr la calidad de su personal. *deGerencia.com*. https://degerencia.com/articulo/la_sincronizacion_interna_en_las_organizaciones_como_una_forma_de_lograr_la_calidad_de_su_personal/. Obtenido de deGerencia.com.
- Torres, J. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. México: Ediciones de la U. ISBN: 978958741.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.