

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Trabajo de investigación para obtener el grado de bachiller  
En administración de empresas**

**Egresados:**

Martha Magna Llanos Llaxa

Abel Sánchez Huamán

Asesor

Dr. Carlos Anderson Puyen

**Cajamarca – Perú**

**2019**

## DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría  
A mis queridos padres.  
A mis queridos hermanos.  
Por su apoyo incondicional

Autora.

Martha Llanos Llaxa

Gracias a Dios porque en cada  
momento de mi vida guía mi camino

A mi madre, por su apoyo incondicional

A mi esposa e hijos por su motivación  
de seguir superándome día a día

Autor

Abel Sánchez Huamán

## INDICE

DEDICATORIA.....	1
CAPITULO I EL RECLUTAMIENTO .....	5
1.1 Definición de Reclutamiento.....	5
1.2 Objetivos del reclutamiento de personal.....	7
1.3 Importancia del Reclutamiento de personal.....	7
1.4 Medios de reclutamiento.....	12
1.4.1 Reclutamiento interno .....	12
1.4.2 Reclutamiento externo.....	14
1.5.3 Reclutamiento Mixto.....	16
1.5.4 Reclutamiento involuntario (Walkins o Espontáneos).....	17
1.5.5 Reclutamiento virtual .....	17
CAPÍTULO II SELECCIÓN DE PERSONAL.....	18
2.1 Selección de Personal.....	19
2.1.1. Elección de las técnicas de selección .....	20
2.1.2. Psicometría en el Proceso de Selección .....	24
2.1.3 La Entrevista .....	25
2.1.4 El Informe de Selección .....	29
2.2 Proceso de Selección.....	31
CAPITULO III.....	33
ESTUDIOS REALIZADOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	33
3.1 Presentación de resultados.....	34
CONCLUSIONES .....	39
RECOMENDACIONES .....	40
referencias.....	41

## INTRODUCCIÓN

Nuestra investigación está basada en el reclutamiento y selección de personal, la cual es un tema muy importante para todo tipo de empresas. Puesto que le permitirá tener una mejora en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, con las capacidades, habilidades, actitudes, y destrezas que les conlleve lograr sus objetivos personales y organizacionales.

Hay empresas que tienen la concepción de que sus colaboradores son lo más importante dentro de la empresa, por lo que se les debe alentar a crecer y alcanzar su potencial completo.

Por tal motivo el presente trabajo intenta aportar para aquellas empresas que tienen ese pensamiento mejorar los programas de reclutamiento, selección de personal, que les permita captar a las personas idóneas que puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

El proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por organizaciones empresariales de cualquier giro y tamaño; con estrategias de reclutamiento e indicando la importancia de contar con un programa permanente de recursos humanos. Todo ello con la finalidad que cada personal que ingrese a la empresa tenga un alto conocimiento del puesto que va a ocupar o de los servicios que vaya a ofrecer al público.

Objetivo general:

Demostrar cómo el proceso de reclutamiento y selección de personal contribuye a la mejora de las empresas.

El método que se utilizó es el inductivo. Según Muñoz C. (1998) define el Método Inductivo como el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal. Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

La presente investigación se divide en 3 capítulos, el primer capítulo presenta la conceptualización del reclutamiento de personal. El segundo capítulo trata del proceso de selección de personal y por último el tercer capítulo antecedentes, donde se presenta resultados de trabajos de investigación donde se puede apreciar estudios realizados sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia con otras variables, y se termina con las conclusiones, recomendaciones.

La Autora

## CAPITULO I EL RECLUTAMIENTO

### 1.1 Definición de Reclutamiento

Dentro de las organizaciones empresariales siempre hay cambios y los gerentes tienen que tomar decisiones que de alguna manera van a beneficiarlos, donde tienen en cuenta la importancia que tiene la planeación del talento humano; es decir, que logren contar con el personal idóneo para poder satisfacer las necesidades de la organización. Sin las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, podrían volverse una amenaza para la existencia de la empresa.

Contar con personal calificado, requiere de un enfoque efectivo en cuanto al proceso de reclutamiento, desarrollo, transferencias y promociones de personal. El reclutamiento se debe ver como un aspecto del amplio proceso de colocación.

Después de llevar a cabo el proceso de planeación y de evaluar la demanda futura del personal, el Departamento de Gestión del talento Humano procede a llenar las vacantes mediante el proceso de reclutamiento. Los reclutadores actualmente están tratando de identificar talento con madurez emocional que muestren un razonable antecedente de logros en el curso de su carrera tanto laboral como universitaria. También podríamos decir que es el departamento de Gestión del talento humano es responsable de proporcionar candidatos calificados, de ambos sexos, con el objetivo de contar con un equipo de trabajo unificado de tal manera que se puedan lograr los objetivos de la organización.

Para Chiavenato (2011) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”. (pág. 128)

Para John M. Ivancevich (2014) el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.

Por su parte Mondy y Noe (2005) apuntan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.

El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización.

Guth Alfredo (2001), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Bretones y Rodríguez (2008). Apunta que el reclutamiento, puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Para Alles, M (2006). El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo.

Nebot, J. (2006). Afirma que el reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo.

El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización.

Lo atractivo de este proceso es que, cuanto mayor sea el número de candidatos, más selectiva es la contratación. Cuando se presentan de 10 a 20 aspirantes, es recomendable usar técnicas para conocerlos mejor, entre estas se pueden mencionar: la revisión

minuciosa de la hoja de vida y la realización de una entrevista.

## **1.2 Objetivos del reclutamiento de personal.**

Como lo señala Gómez Mejía (2008) en su libro Gestión de Recursos Humanos, el objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto.

Son objetivos del reclutamiento de personal los siguientes:

- Divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo generado al interior de la Empresa.
- Proveer a la empresa un número suficiente de candidatos que cumplan los requerimientos mínimos de un cargo vacante.
- Construir y mantener actualizado un banco de candidatos, con base en preselección de hojas de vida, de manera que se encuentren listas para el momento que se presente la necesidad. (Arias, 2012)

## **1.3 Importancia del Reclutamiento de personal.**

Según, Tarazona, A. (2014) manifiesta sobre la importancia del reclutamiento de personal lo siguiente:

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro. Es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Debido a que el reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, este ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.



Un mal reclutamiento puede ser mucho más perjudicial que lo que las mayorías de las organizaciones consideran, ya que puede afectar varios procesos.

Profesionalizar este sensible procedimiento con personal propio o contratando consultoras especializadas es una solución que se está implementando con mayor frecuencia. De una u otra manera, el mayor riesgo que puede presentar una empresa que falla en el reclutamiento de su personal es fundamentar un precedente de informalidad y de falta de atención en este punto (p.4)

#### **1.4 El Proceso de reclutamiento**

Según Chiavenato Idalberto (2011) manifiesta que:

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso. (pp. 132-133)

Para Rojas con respecto al proceso de reclutamiento dice:

Por medio del proceso de reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Después, comienza el proceso de selección en donde se escogen a los mejores solicitantes que puedan alcanzar las habilidades, aptitudes y responsabilidades necesarias para llenar un puesto.

Es importante realizar un buen proceso de reclutamiento para atraer el suficiente número de candidatos y abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento deficiente puede terminar en personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que en un futuro podría afectar el éxito de la organización.

Además, permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa. (Rojas, P. 2013)

Según indican Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R (2007), los fines del reclutamiento son:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número eficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

El proceso de la planeación de recursos humanos, involucra anticiparse a la demanda de la empresa y el proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda. Por otra parte, este proceso comprende dos factores críticos: la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potenciales disponibles; la demanda se refiere al número y a la naturaleza de los empleos que la compañía necesita; y por

último, la fuente y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas a la organización (Woods, 2002).

A partir del planteamiento que hacen varios autores acerca de los pasos involucrados en el proceso de reclutamiento se seleccionó como base el análisis realizado por Peretti (citado en Rodríguez, 2005), y dentro del mismo se citarán las diferentes perspectivas de otros autores.

### 1. Definición de la necesidad

El reclutamiento de personal inicia con una necesidad la cual se formaliza cuando el responsable jerárquico realiza una demanda de personal .

### 2. Búsqueda de candidatos

a) Búsqueda interna: “El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización” (Rodríguez, 2005, p. 27).

En este punto es importante mencionar que aun cuando no existan vacantes en la empresa otros empleados pueden ser entrenados para ocupar otros puestos, de esta manera la empresa podrá anticiparse a la eventualidad de tener que reclutar a una persona, ya que tendrá un inventario de personal capacitado para hacerlo (Woods, 2002).

b) Búsqueda externa: Chiavenato (2000) señala que “en esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento” (p. 216). Por otro lado, este mismo autor dice que la segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas, lo que ayuda a analizarlo y estudiarlo de manera específica. Señala que es importante que la segmentación se haga de acuerdo con los intereses de la

- organización. Y menciona que el problema fundamental de las organizaciones es detectar y localizar las fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen.
3. Selección de candidatos: De acuerdo con Llanos (2005) éste es el “proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado” (p.114)
  4. Primera selección de candidatos: En esta etapa se eliminan los candidatos que no cubren con el perfil que busca la empresa, esto se realiza a través de criterios observados en el currículum vitae y en las cartas recomendación (Rodríguez, 2005). Dessler (2001) por su parte menciona, que unas de las técnicas de selección son las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos. Sin embargo, Shamil (2001) señala que la entrevista es la más popular.
  5. Entrevista: Acosta et. al. (2002) señalan que esta es una de las herramientas más efectivas y definitorias en donde el “entrevistador confirma y profundiza en aquellos puntos fuertes y débiles para el puesto obtenido a través de pruebas realizadas, test e información escrita (currículo vitae o solicitud de empleo)” (p. 108)
  6. Decisión: Asumiendo que se ha encontrado al candidato correcto, lo que procede es hacerle una oferta formal, y suponiendo que éste la acepte, se procede a la contratación y es en este momento en el que el reclutamiento ha concluido (Shamil, 2001).
  7. Negociación de las condiciones de contratación: Este punto como lo define Rodríguez (2005) se refiere al planteamiento del sueldo y las condiciones de trabajo.
  8. Firma del contrato: “La firma del contrato es la última etapa de este proceso y la prueba del acuerdo entre ambas partes” (Rodríguez, 2005, p. 27).

## **1.5 Medios de reclutamiento**

### **1.5.1 Reclutamiento interno**

“El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2000, p. 222).

De acuerdo con Llanos (2005) este reclutamiento “está basado en la reubicación de un individuo, misma que puede ser ascendente u horizontal” (p. 85).

### **Ventajas del reclutamiento interno**

Las ventajas que representa el reclutamiento interno según diversos autores son:

De acuerdo con Chiavenato (2000):

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de prueba.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido a la evaluación de sus jefes y no necesita período experimental.
- Motiva a los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la

organización.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Aunado a esto, por otra parte, Woods (2002) indica que:

- Se eleva la moral del empleado promovido.
- Refuerza la escala interna de la empresa.

### **Desventajas del reclutamiento interno**

Del otro lado de la moneda, a pesar de que el reclutamiento representa muchas ventajas, también posee algunas desventajas:

Según Chiavenato (2000):

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos

para, evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación denominada principio de Peter, en donde las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

Por su parte Woods (2002) menciona que:

- Promueve estancamiento, es decir evita el flujo de nuevas ideas.
- Ocasiona problemas morales entre los empleados que son saltados con la promoción de otro.
- Puede provocar insinuaciones políticas, ya que muchos empleados atribuyen las promociones a amistades y relaciones con los directores y supervisores.

### 1.5.2 Reclutamiento externo

Chiavenato (2000) manifiesta que el reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Por otra parte, menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales,

disponibles o empleados en otras organizaciones.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

Las ventajas que se derivan del reclutamiento externo son:

De acuerdo con Chiavenato (2002):

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Por otro lado, la organización se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos

Woods (2002) señala que:

- Evita muchos de los problemas políticos asociados con el reclutamiento interno.
- Sirve como un medio de promoción para la empresa, debido a la publicidad que se emplea en atraer a los candidatos.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

De la misma forma que el reclutamiento interno, el reclutamiento externo, también posee desventajas.

Según Chiavenato (2000):

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y



obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina y formularios.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Woods (2002) indica que:

- Es más difícil encontrar a alguien que se adapte a la cultura organizacional de la empresa por afuera.
- Puede disminuir la productividad, mientras el nuevo empleado se adapta a los procedimientos de la empresa.
- Se puede prestar a inconformidad de los empleados ya que pueden pensar que ellos son capaces de realizar mejor el trabajo, que alguien externo a la empresa.

### 1.5.3 Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto se refiere a la combinación del reclutamiento interno y el externo. En teoría una empresa “nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo” (Chiavenato, 2000, p. 232). Este mismo autor menciona que “ambos deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante” (p. 232).

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno en caso de que

aquel no dé los resultados deseables.

- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos. (p. 233)

#### 1.5.4 Reclutamiento involuntario (Walkins o Espontáneos)

De acuerdo con Wanous (citado en Moser, 2005) existe un tercer grupo de reclutamiento denominado walkins, este menciona que no existe una razón evidente que motive este tipo de candidatos, ya que puede ser producto del mero rumor de que existe una vacante.

#### 1.5.5 Reclutamiento virtual

##### Reclutamiento virtual directo

Llanos (2005) menciona que este tipo de reclutamiento es el que se realiza a través de la página de Internet de la empresa, en donde anuncian las vacantes que tienen disponibles.

Por otra parte, este mismo autor señala que “este tipo de reclutamiento ha cobrado auge por la facilidad que representa tanto para las empresas como para los demandantes del mercado laboral” (p. 97).

Según este autor en la actualidad las empresas cuentan en sus páginas con la opción de poder “introducir datos en una solicitud de empleo y ser enviados de manera electrónica” (p.98).

##### Reclutamiento virtual indirecto

De acuerdo con Llanos (2005) en este tipo de reclutamiento intervienen agencias de colocación virtuales que se dedican a buscar candidatos potenciales para ocupar vacantes para otras empresas.

## **CAPÍTULO II SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **2.1 Selección de Personal**

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Chiavenato 2007).

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo (Dolan 2003). Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (Chiavenato 2007). Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica (Chiavenato 2007) que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección (Dolan 2003), en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

Publicaciones Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige

de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

En el proceso de selección se siguen algunas técnicas y pasos para llegar al resultado final que culmina con la contratación final del candidato.

#### 2.1.1. Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden agrupar como sigue:

##### Formulario de solicitud y verificación de referencias

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara (Straus 1986).

##### Entrevista de selección

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado, el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas,

situacionales, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador (Chiavenato 2007, 177).

#### Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (Chiavenato 2007).

#### Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

#### Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (Chiavenato 2007).

#### Exámenes físicos

Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo (Straus 1986).

#### Técnicas de simulación

Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato 2007).

Para Ventura y Delgado (2012) Exponen que, dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el **proceso de selección de personal** utiliza las **técnicas** que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

a) Pruebas psicotécnicas:

Comúnmente se les da la denominación de test. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

b) Pruebas profesionales de habilidades:

Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de las mismas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado. Estas pruebas básicamente son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

c) Pruebas situacionales:

En estas pruebas se debe evaluar como principal aspecto la conducta de los candidatos, que se someten a supuestas experiencias que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, para realizar este tipo de pruebas se debe tener un número considerable de candidatos, aproximadamente se puede realizar desde 6 a 15 candidatos, en la que todos los candidatos se someten a la misma prueba y se evalúa el candidato que reacciona de la mejor manera ante una misma situación. Las más frecuentes son; La interacción grupal, el método in básquet y el role playing.

d) Interacción grupal:

Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.

e) Método in Basket:

Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

f) Role playing:

Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que este lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este método es sumamente efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

g) Verificación de referencias laborales y personales:

Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

Generalmente se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama a las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato. Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que han extendido cartas de recomendación, o las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

h) La entrevista de personal:

Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede mencionar; Constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae, obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es adecuado



para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo.

### 2.1.2. Psicometría en el Proceso de Selección

Castillo (2006) refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección.

Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

En el mercado existen diversas pruebas para medir diferentes rasgos. Sin embargo, nadie puede decir si alguna prueba determinada funciona o no en una situación dada, a menos que realice un estudio imparcial de investigación y base sus conclusiones en la ponderación cuidadosa de todas las evidencias.

La mayoría de las pruebas se pueden clasificar en, pruebas de inteligencia y psicológicas. A continuación, se verá con detalle cada una de ellas.

#### a) Pruebas de inteligencia:

Estas pruebas miden principalmente la capacidad de los candidatos para razonar lógicamente ante diferentes modalidades de pensamiento lógico, a diferencia de las pruebas de desempeño que miden algunos rasgos intelectuales específicos, las pruebas de inteligencia permiten medir la capacidad intelectual en términos amplios. Estas pruebas normalmente son consideradas como predictivas del desempeño, ya que se considera que de acuerdo al razonamiento lógico se puede predecir el desempeño eficaz en el puesto de trabajo. Sin embargo, en sus inicios estas pruebas se fueron útiles únicamente para obtener un dato numérico de la capacidad intelectual de las personas.

b) Pruebas psicológicas o de personalidad:

Estas pruebas miden rasgos característicos del comportamiento de un individuo, estas pruebas se seleccionan e acuerdo a los rasgos que a la empresa le interesa conocer del candidato, esto basándose en el perfil del puesto y en la requisición del personal, entre los principales rasgos que estas pruebas tienen la capacidad de medir se pueden mencionar las siguientes, temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes.

Anteriormente las empresas solían considerar estas pruebas innecesarias, debido a que se creía que las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr y por lo mismo se les daba mayor importancia a las pruebas de inteligencia. En la actualidad estas pruebas de personalidad han tomado mayor importancia, debido a que se ha comprobado que la inteligencia de un individuo no es un arma de trabajo si no se combina con la personalidad adecuada para cada puesto. Se considera que una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz.

Estas pruebas son utilizadas de la misma manera, para conocer si el candidato es capaz de adaptarse al ambiente laboral, como también a las políticas, cultura y normalidades de la organización.

### 2.1.3 La Entrevista

Llanos (2005) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación.

Durante la entrevista el lenguaje debe ser acorde con el nivel escolar y cultural del candidato. Utilizar un lenguaje de alto nivel con alguien que no lo entienda puede causar angustia y retraimiento; en cambio, el mismo tipo de lenguaje verbalizado hacia una persona preparada con estudios de posgrado y poseedora de una amplia cultura puede conducirlo a una actitud defensiva

o a percibir la situación como un desafío. Hacer uso de un lenguaje relajado con un joven puede despertar sentimientos de desvaloración hacia el entrevistador y por tanto, la pérdida de respeto hacia su figura, pero un lenguaje formal puede retraerlo. En general, el lenguaje que se utilice deberá ser sencillo, claro y directo en cuanto a las peticiones que plantee el entrevistador, sin olvidar que el respeto y la sencillez son importantes.

A partir de la entrevista con el aspirante al puesto, se obtiene información referente a su estilo de vida. Por medio de sus respuestas se analizan aspectos como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

➤ Preguntas en la entrevista:

Llanos (2005) presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo, la misma es representada a continuación.

TIPO DE PREGUNTA	IMPORTANCIA	EJEMPLO
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato.	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.	¿Me imagino que usted se sintió como si...?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le dijo a su padre en el momento que criticó la decisión que usted tomó?

Sistema de entrevistas en el proceso de selección:

El éxito de un proceso de selección se encuentra principalmente en las técnicas de la entrevista, por lo que se considera que una sola entrevista de selección no es suficiente para obtener todos los datos que a la empresa le interesan del candidato, por lo tanto, se establece un sistema de entrevistas en el proceso de selección, cada entrevista con una finalidad específica para el proceso.

a) Entrevista preliminar:

Esta pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan; permite tener una impresión general del candidato y de igual forma da al aspirante una impresión general de la organización. En esta entrevista el entrevistador se informa si el candidato cumple con los requisitos básicos y estrictamente necesarios como características físicas, experiencia, aspiraciones económicas, escolaridad, cercanía o lejanía de la vivienda y el lugar de trabajo, entre otras. En esta entrevista se le comunica al candidato los aspectos generales del puesto.

b) Entrevista de análisis:

Esta es uno de los elementos centrales del proceso de selección, esta se compone por; Preparación, apertura, rapport y cierre.

c) Entrevista final

Es posible que, una vez cumplidos los objetivos de las entrevistas anteriores, se determinen dos o tres candidatos aptos para el puesto, en esta entrevista se pretende lograr la aceptación o rechazo del jefe inmediato del puesto vacante, ante los candidatos que continúan en el proceso.

➤ Etapas de la entrevista:

La entrevista cuenta con tres etapas, cada etapa cumple un objetivo, y para cada una de ellas se establece un tiempo y se espera un resultado de la misma.

a) Rapport:

Se hace referencia al clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, con esto se logra mayor cooperación por parte del entrevistado.

b) Preparación:

En esta etapa el entrevistador se informa de lo necesario para conducir la entrevista. En esta parte lo más importante es conocer el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos generales del candidato.

c) Apertura:

Una entrevista debe comenzar siempre con algún comentario que busque relajar la tensión del entrevistado.

d) Desarrollo:

En esta etapa se obtiene la información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. A su vez, se puede dividir en dos fases, a través de confrontaciones y clarificaciones respecto de; Intereses, experiencia, preferencias, pasatiempos, historia y experiencia laboral, personalidad, historia y vida familiar, aspiraciones, datos personales, actividades actuales, antecedentes, definición de sí mismo, entre otros.

e) Cierre:

Este se hace diez minutos antes de finalizar la entrevista, se debe realizar un sondeo respecto del estado de ánimo del candidato; es importante no olvidar que posiblemente durante la entrevista se hayas suscitado situaciones de recuerdos y sentimientos difíciles, esto puede haber generado un cambio en el candidato. En esta etapa es importante que no se le den al candidato esperanzas, ya que aún no se ha tomado ninguna decisión, se debe dejar claro que es un proceso de selección en el que cuentan todos los resultados que se obtengan.

➤ Tipos de entrevista:

La entrevista cuenta con diferentes tipologías, estas se categorizan de acuerdo a la estructura de la misma, a continuación, se definen los tipos de entrevista.

a) Entrevista estructurada:

Esta se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el curriculum Vitae. Para la realización de esta entrevista es necesario evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la empresa contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos.

Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista; para la realización de esta entrevista, es necesario que el entrevistador lleve un control de las respuestas que el candidato brinda, por lo que se recomienda que lleve anotaciones, y que, al momento de finalizar la entrevista, pase en limpio los aspectos que desea resaltar de la entrevista realizada.

b) Entrevista no Estructurada

Esta es una entrevista en la que se acentúa el acercamiento con el candidato y el entrevistado. Se utilizan preguntas abiertas que la entrevistada contesta con facilidad y libertad.

c) Entrevista mixta

Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas abiertas como también cerradas. En general la mayoría de entrevistas de selección son mixtas, ya que se plantean preguntas abiertas, y en algunas ocasiones otras se dirigen hacia un aspecto particular de la vida del candidato.

#### 2.1.4 El Informe de Selección

Llanos (2005) establece que toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato.

Datos personales	Nombre, dirección, teléfonos, entre otros.
Formación académica, complementaria	Título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones.

Idiomas /informática	Manejo de Office, internet y programas específicos, como también manejo de otros idiomas.
Experiencia Profesional	se enfoca en las tres últimas empresas o en aquellas que se consideren significativas.
Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la empresa	Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida.
Puestos Dependientes	Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
Datos Económico-financieros	Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
Éxitos, fracasos y las causas de los mismos.	Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales.
Información de entrevistas	Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección.
Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional	Lo que el candidato espera de la empresa, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales.	Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores.

## **2.2 Proceso de Selección**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes (Chiavenato 2007):

1. Modelo de colocación, cuando existe un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar, es decir no se incluye una categoría de rechazo.
  
2. Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
  
3. Modelo de clasificación, cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato existen entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar las posibilidades de las vacantes.

La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes etapas o fases por las que pasa el candidato. El uso de estas varía de acuerdo al perfil, la complejidad de puesto vacante y el tipo de organización. Habitualmente en las organizaciones se siguen dos enfoques (Chiavenato 2007; Dolan 1999):

- a) Selección con un único acto para decidir. Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, presentadas anteriormente, que son suficientes para captar la esencia o dimensión principal del puesto de trabajo.
  
- b) Selección secuencial. Proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo



es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permite a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. Puede realizarse en cuantos actos de decisión sean necesarios para el proceso. Posteriormente a la selección se realiza la asignación de puestos.

**CAPITULO III**

**ESTUDIOS REALIZADOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

### 3.1 Presentación de resultados

➤ Arambari( 2011) en su estudio “Reclutamiento y selección de Personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito”, se propuso mejorar el reclutamiento y selección de personal técnico y operativo de la empresa Creaciones Rose, de modo que permita al empleador escoger al personal idóneo, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los participantes, con el fin de obtener el título de licenciatura en Ingeniero de empresas, en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Se realizó una investigación descriptiva. La encuesta se aplicó a todo el personal de la empresa siendo un total de 60 personas, se empleó el estadígrafo de porcentaje, y se comprobó la información por medio del estadígrafo de Chi- Cuadrado. Se concluyó.

Si bien los departamentos tienen conocimiento de sus funciones y del papel que desempeñan dentro de la empresa, el Departamento de Talento Humano, no tiene un procedimiento técnico para seleccionar al personal, lo que resulta que no se cuenta con personal capacitado y competente. El proceso de recursos humanos en teoría se cumple; pero en la práctica no se observa. Se observó que hubo un incorrecto proceso de reclutamiento y selección de personal, los puestos se dieron por parentescos y recomendaciones internas, originando que la capacidad laboral emplee su potencial parcialmente. La empresa no cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, que no permite que se realice un proceso que guíe a escoger al personal más eficiente. Se evidencio que el rendimiento no es el adecuado, el personal que no se siente competente ni con el potencial suficiente originando que el ambiente laboral se vuelva tenso y con mucha presión, e incómodos en su puesto de trabajo y sin el deseo de superación.

Se muestra en esta investigación lo importante que es tener bien estructurado el proceso de reclutamiento y selección del personal, esta empresa tiene un departamento que gestiona el talento humano, pero no tiene un instrumento de selección de personal, que trae como consecuencia no seleccionar al personal idóneo, ni tener una distribución en función de sus

aptitudes, y se observa nepotismo, se tiene preferencias de personas sin tomar en cuenta sus competencias.

➤ León (2012) en su trabajo “Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Ponton” tuvo como objetivo describir la relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal de enfermería, con el propósito de obtener el título de licenciatura de Psicóloga industrial en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional, descriptiva-correlacional usándose una metodología mixta cuali-cuantitativa y se aplicó una encuesta a la muestra de 25 enfermeras. Concluyéndose:

Las condiciones de trabajo producen diversas presiones sobre el personal que se manifiesta con tensión mental en el trabajo que varía según las particularidades de cada individuo y pueden ocasionar efectos perjudiciales.

Al describir la relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal de enfermería, se evidenció los errores de la institución, disminuyó el desempeño de los trabajadores por no tener espacio ergonómico adecuado, contaban con un número reducido de personal contratado que causó el aumento de la carga laboral, provocando riesgos psicofísicos, sus programas de incentivos y/o reconocimiento inadecuados y los planes de capacitación no han ayudado al desarrollo de las competencias individuales del trabajador. Se logró analizar la evaluación del desempeño. (Factor Actitudinal, desempeño laboral y habilidades).

León toma como referencia para evaluar el desempeño los factores que se considera, respaldando a este estudio, el cual también mide el desempeño.

➤ Amador y Naranjo (2013) en su investigación “Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A.”, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el rendimiento laboral y financiero de la empresa, para lograr el título de licenciatura de Ingeniero en contaduría pública

y auditoría, en la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, este estudio se fundamentó en un método descriptivo, se tomó una muestra de aproximadamente 50 trabajadores. Las técnicas que se emplearon fueron las encuestas por medio de un cuestionario los trabajadores de la empresa y el uso de entrevistas realizadas al Gerente de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A., al Subgerente de Recursos Humanos Papelera Nacional S.A. y al Gerente del Banco Pacifico y Docente de la UNEMI. Este trabajo llegó a las siguientes conclusiones:

Los trabajadores no conocen con certeza sus actividades por la falta de un manual de funciones. Y esto provoca una inadecuada selección de personal repercutiendo en la insatisfacción laboral; a causa de que el desempeño del trabajador es ineficiente. No se puede evaluar el nivel del rendimiento laboral porque no tiene dentro de la organización las pruebas de desempeño. Se propuso aplicar un organigrama funcional, manuales de reclutamiento y selección de personal y de funciones beneficiando en la productividad y en consecuencia los ingresos y rentabilidad de la empresa.

Se planteó un manual de funciones y procedimientos por que se observó que el personal no está suficientemente capacitado y muestran inconformidad con la labor que realiza (90% del personal), y del área a la que fue designado. No hubo un proceso de reclutamiento y capacitación para determinar el conocimiento que tenían con el trabajo, ocurriendo problemas tanto con el personal como con la calidad del producto. Se recomienda la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal, que mida la capacidad y conocimiento que tiene del trabajo que realizan.

➤ López y Pesantez (2014) en su investigación “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí”, determinó el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí, con el fin de lograr el Título de Psicóloga Industrial. En La Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. La investigación que se aplicó fue de tipo exploratoria, prospectiva y correlacional.

Se concluyó que para los funcionarios del Municipio el desempeño laboral del personal depende el grado de conocimientos y competencias y estos deben ser considerado para su contratación. Ya que percibían que los factores que consideraban eran el conocimiento y la experiencia laboral, no tomando en cuenta la competencia de los aspirantes. Mientras que el departamento de Recursos humanos sólo se limita como herramienta para el proceso de selección de personal, a las pruebas de conocimientos y no evalúa las competencias ni el tipo de personalidad que tiene el aspirante. No siendo un proceso transparente existiendo preferencias personales, simulación del proceso, impidiendo conocer mejores talentos. Se detectó que existía un elevado porcentaje de funcionarios que no ejercían sus obligaciones según su conocimiento y competencias profesionales dificultando que su desempeño pueda ser eficiente y logre alcanzar con los objetivos esperados. Las causas del bajo desempeño laboral se debían a un proceso de reclutamiento y selección de personal convencional, la deficiente capacitación luego de la contratación del nuevo miembro de la institución y en sobretodo al deficiente clima laboral. El proceso de reclutamiento y selección de personal al limitarse en las pruebas de conocimientos no valora las competencias y el cargo que pueda asumir el postulante posteriormente no cubriría con sus expectativas ocasionando un desempeño laboral ineficiente y no alcance los objetivos esperados.

➤ Palate (2016) en su estudio “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, investigó la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores, para la obtención del título de Psicólogo Industrial, en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El tamaño muestral fue de 81 personas de diferentes áreas. La técnica que se empleó fue la encuesta que se dirigió al personal con un cuestionario de 17 preguntas. La investigación mostró un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Entre sus conclusiones detalló que en la empresa no se especifica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal afectando el desempeño y la calidad de trabajo, ocasionando conflictos interpersonales. El proceso de selección de personal no es técnico sólo es empírico y tradicional, y se puede cometer el error de elegir a un personal que no reúna con el

perfil solicitado; perjudicando el desempeño laboral ya que repercute en la motivación, comportamientos, conductas y valores, limitando el progreso de competencias laborales.

## CONCLUSIONES

Todas las organizaciones están integradas por personas, las cuales son el recurso más importante que estas poseen, sin estas las empresas no podrían operar. En tal sentido, el éxito de una organización obedece en gran medida del talento humano y de las tareas que desempeñan.

Para integrar un equipo de trabajo de tal forma de lograr las metas que la organización empresarial se traza, es necesario hallar a las personas apropiadas, que tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que el puesto lo requiera.

Para formar el equipo de trabajo ideal y cubrir las necesidades de la organización empresarial contamos con los procesos de reclutamiento y selección de personal que son las dos herramientas principales. Al llevarlos a cabo no solo se busca cubrir una vacante, sino también obtener un beneficio y crecimiento tanto para la organización empresarial como para el colaborador.

El proceso de reclutamiento y es una actividad de anunciación e invitación. De llevar adecuadamente este proceso las organizaciones empresariales logran conseguir un gran número de candidatos para cubrir la vacante o vacantes disponibles. En la ejecución es importante investigar cuál es el mejor medio (carteles, anuncios, volantes, etc.) y a donde o a que fuentes (universidades, sindicatos, agencias, etc.) deben enviarse.

El reclutamiento puede llevarse a cabo dentro de la empresa (interno) o fuera de la empresa (externo). A nuestro parecer debe utilizarse el método mixto, en donde la vacante se ocupe por medio del reclutamiento interno, concediendo al reclutamiento externo la función de encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido.

Luego del reclutamiento empieza el proceso de selección de personal, siendo este una labor de clasificación y elección. Este proceso radica en una serie de pasos con los cuales se elegirá al aspirante idóneo para la vacante entre todos los candidatos reclutados.

El proceso de selección provee los instrumentos a utilizar para evaluar a los candidatos tanto en sus habilidades y capacidades. Ayudados para ello de varios test o pruebas.

Hay que colocar mucho interés en la ejecución de la entrevista, la cual es concluyente en la decisión final. El proceso de esta, reside en un conjunto de preguntas hacia el candidato. Al realizar la comparación de las diversas respuestas alcanzadas por varios candidatos se podrá seleccionar al mejor de ellas para el puesto.

Este proceso debe ejecutarse con prudencia y precisión, ya que, al finalizar el proceso de selección, el candidato será contratado, y este a su vez influirá directamente en las operaciones de la organización empresarial.

También es preciso contar con el análisis de puestos en el proceso de selección. Esta herramienta proporcionara las características e información referente a cada uno de los cargos y facilitara la decisión final de contratación.



Con lo anterior, las organizaciones empresariales hallaran al personal idóneo que favorecerá el incremento de la productividad, calidad, rendimiento, ganancias y eficiencia en el logro de objetivos organizacionales.

### **RECOMENDACIONES**

Después de haber investigado el tema en estudio se recomienda a las diferentes organizaciones, poner en práctica un buen proceso de reclutamiento y selección de personal. Que les permita obtener candidatos altamente calificados para los puestos requeridos, de tal manera que se saque provecho a la inversión realizado.

## referencias

Acosta, A. J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002) *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid, España: Prentice Hall.

Amador G. y Naranjo F. (2013). *Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A. Milagro*, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Arias, (2012). Tesis *Elaboración de un manual de los sub procesos de reclutamiento y selección de personal para la Editorial Don Bosco durante el periodo Julio 2011 – junio 2012*. Obtenido de: <https://docplayer.es/7153770-Universidad-politecnica-salesiana-sede-cuenca-carrera-psicologia-del-trabajo-tema-autor-andres-rodolfo-arias-espinoza.html>.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. (1ª. ed.). Buenos Aires. Editorial Granica.

Arambari P. (2011). *Reclutamiento y selección de personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A. Mañas y A. Delgado, *Psicología de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

Castillo J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la realidad*, segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración de Recursos Humanos*, Sexta edición.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Person Educación.

Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España.

Gómez Mejía; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta. Edic. Editorial Pearson Education.

Guth A. Alfredo. (2001). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México. Edit. Trillas.

Ivancevich John M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. McGraw-Hill.

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Editorial Trillas

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.

Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Moser, K. (2005), *Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations*. *International Journal of Selection & Assessment*.

Muñoz Razo, Carlos. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Primera edición.

Nebot, José (2006). *La Selección de Personal*. Fundación Confemetal. Madrid.

León, M. (2012). *Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Ponton*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.

López, J., Pesantez, H. (2014). *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gadmip Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Palate C. (2016). *El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Rodríguez, A. (2005). *Administración Internacional de Recursos Humanos*. En Rodal, J. L. A., et al. *Perspectivas de la Administración Internacional*. México: Thomson.

Rojas, Pedro. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0*. Editorial UOC. Barcelona.

Shamil, N. (2001). *People & organizational management in construction*. London: Thomas Telford.

Tarazona, A. (2014). *Trabajo sobre reclutamiento de personal*. Universidad Yacambu. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Instituto de Investigación y

Postgrado. Especialización en Gerencia de Sistemas de Información. Obtenido de:  
<https://es.slideshare.net/tarazonana/reclutamiento-de-personal-37970861>.

Ventura E. Delgado S. (2012) *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ediciones paraninfo. España.

Vértice, Editorial. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

Woods, R. H. (2002). *Managing Hospitality Human Resources*. United States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association.

ANEXO

CASO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Entidad: instituciones públicas del estado (Gobierno Regional, DIRESA, Uguel, MTC)

En dichas organizaciones el proceso y selección de personal es aplicado sin embargo se da con muchas irregularidades, los candidatos que se presentan no son seleccionados por su capacidades y perfiles debido a que los directivos ya tienen su personal seccionado con anterioridad (personas recomendadas por altos directivos o por política)

Aplicando de esta manera un mal reclutamiento de personal que solo les trae pérdida de tiempo dinero y decepción en los diferentes postulantes a dichos puestos razón por la cual en las diferentes instituciones públicas no se realiza un buen trabajo.

