

885202

**UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO**  
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

**FACULTAD DE CONTADURÍA,  
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**“ Análisis de las Técnicas de Reclutamiento  
de Personal utilizadas en los Hoteles de  
5 Estrellas en Acapulco, Guerrero ”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A  
**LILIANA QUINTERO MORENO**

Director de Tesis:

I.Q. y M.A. HÉCTOR HORTON MUÑOZ



Acapulco, Gro.

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

A mis padres, Toño y Rosy,  
con todo mi amor, por dedicarnos sus vidas, por ser las grandes personas que son.

A mi asesor de tesis,  
por su tiempo, su disposición, sus consejos... por que ama lo que hace.

A la Universidad,  
por abrirme sus puertas;  
y a cada uno de los profesores, pues gracias a su contribución personal a lo largo  
del curso de la carrera, fue posible el desarrollo de este trabajo.

A Enrique,  
por ser el mejor amigo.

A Dios,  
por permitirme dar este gran paso, por estar siempre presente en mi vida.

B

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Agradezco muy especialmente al personal de los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles que participaron en este estudio, así como al personal de la Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero, por permitirme tener acceso a la información y por todas sus facilidades.

C

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ÍNDICE

Introducción.	1
Planteamiento del Problema de Investigación.	3
1. Definición del problema de investigación.	3
2. Objetivos.	3
2.1 General.	3
2.2 Específicos.	3
Metodología de Investigación.	5
1. Elección del tema de la investigación.	5
2. Planteamiento de la hipótesis de investigación.	5
3. Variables.	5
3.1 Definición conceptual.	5
4. Técnicas de investigación.	6
5. Técnicas de procesamiento.	6
5.1 Selección del objeto de análisis.	6
6. Recolección de los datos.	7
6.1 Instrumento de medición.	7
7. Técnicas de análisis.	8
Justificación.	9
Antecedentes.	11
1. Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.	11
2. La Administración de Recursos Humanos en México.	14
3. Reclutamiento de Personal en Acapulco, Guerrero.	15
Capítulo 1. Administración de Recursos Humanos.	16
1.1 Definición.	16
1.2 El Departamento de Recursos Humanos.	17
1.2.1 Importancia.	17
1.2.2 Autoridad.	18
1.2.3 Nivel Jerárquico.	18
1.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.	18
1.3.1 Software para la Administración de Recursos Humanos.	20
1.4 Políticas de Recursos Humanos.	20
1.4.1 Definición.	20
1.4.2 Políticas de Alimentación de Recursos Humanos.	21
1.5 Perfil del Administrador de Recursos Humanos.	21
1.5.1 Cualidades.	21
1.5.2 Perfil Profesional.	22
1.6 Marco Legal en México.	22
Capítulo 2. El Proceso de Consecución de Recursos Humanos.	23
2.1 Definición y Etapas.	23
2.2 Importancia del Análisis de Puestos.	24
2.2.1 Aspecto Legal.	25
2.3 Previsión.	25

D

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	2.3.1	Definición.	26
	2.3.2	Fuentes.	26
	2.3.3	Inventario de Recursos Humanos.	27
	2.3.4	Requisición de Personal.	27
2.4		Reclutamiento.	28
	2.4.1	Definición.	28
2.5		Selección.	29
	2.5.1	Definición	29
	2.5.2	Principios.	30
	2.5.3	Técnicas.	30
	2.5.4	Proceso de Selección.	32
	2.5.5	Aspecto Legal.	34
2.6		Contratación.	34
	2.6.1	Definición.	34
	2.6.2	Importancia del Contrato de Trabajo.	35
	2.6.3	Tipos de Contratación.	35
2.7		Inducción.	36
	2.7.1	Definición.	36
	2.7.2	Propósito.	37
<b>Capítulo 3. Reclutamiento de Personal.</b>			<b>38</b>
3.1		Fuentes.	38
3.2		Tipos de Reclutamiento.	39
	3.2.1	Reclutamiento Interno.	39
		3.2.1.1 Ventajas	
		3.2.1.2 Desventajas.	
	3.2.2	Reclutamiento Externo.	41
		3.2.2.1 Ventajas.	
		3.2.2.2 Desventajas.	
	3.2.3	Reclutamiento Mixto.	42
3.3		Técnicas.	43
	3.3.1	Escalafón interno.	44
	3.3.2	Consulta del archivo de candidatos de la empresa.	44
	3.3.3	Presentación de candidatos por parte de los miembros de la empresa.	44
	3.3.4	Anuncios en la puerta de la empresa.	45
	3.3.5	Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.	45
	3.3.6	Contactos con universidades, escuelas y organizaciones estudiantiles.	45
	3.3.7	Conferencias y pláticas impartidas por la empresa en universidades y escuelas.	46
	3.3.8	Contactos con otras empresas.	46
	3.3.9	Viajes de reclutamiento a otras localidades.	46
	3.3.10	Contacto con Bolsas de Trabajo.	46
	3.3.11	Contacto con Agencias de Reclutamiento.	47
	3.3.12	Contacto con "Headhunters".	48
	3.3.13	Anuncios en periódicos y revistas.	50
	3.3.14	Anuncios en radio y televisión.	50
	3.3.15	Internet.	51
3.4		Aspecto Legal.	52
	3.4.1	Intermediarios.	52
	3.4.2	Sindicatos.	54

E

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



3.5	La Ética en el Reclutamiento.	56
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Norma Técnica de Competencia Laboral.</b>	<b>58</b>
4.1	Definición.	58
4.2	Tipos de NTCL	59
4.3	Generación de las NTCL	59
4.4	Integración de una NTCL.	60
4.5	NTCL: CTURD130 01: "Desarrollo y Coordinación de Recursos Humanos en Establecimientos Turísticos".	61
	4.5.1 Aspectos relacionados con el reclutamiento de personal.	61
<b>Capítulo 5.</b>	<b>El Mercado de Trabajo.</b>	<b>64</b>
5.1	Definición.	64
5.2	Variables que afectan el Mercado de Trabajo.	64
5.3	Situación: oferta menor que demanda.	66
5.4	El mercado laboral en Acapulco. Guerrero.	66
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Análisis de las Técnicas de Reclutamiento de Personal Utilizadas en Hoteles de 5 Estrellas, en Acapulco. Gro.</b>	<b>68</b>
6.1	Hoteles que cuentan con Departamento de Recursos Humanos.	68
6.2	Hoteles que cuentan con un especialista en Reclutamiento y Selección de Personal.	69
6.3	Previsión de las necesidades de Personal.	69
6.4	Inventario de Recursos Humanos	70
6.5	Estudio del Mercado Laboral.	71
6.6	Políticas de Recursos Humanos.	72
6.7	El Análisis de Puestos	73
6.8	Evaluación de los procesos de Reclutamiento y Selección.	73
6.9	Resultados cuantitativos, en el Reclutamiento Externo.	74
6.10	Resultados cualitativos, en el Reclutamiento Externo.	75
6.11	Ética.	75
6.12	Personal sindicalizado.	76
	6.12.1 Nivel bajo	77
	6.12.2 Nivel medio.	78
	6.12.3 Nivel alto	78
6.13	Los sindicatos en el reclutamiento.	78
6.14	Criterios de selección.	79
6.15	Personal disponible en el mercado laboral local.	80
6.16	Fuentes de Recursos Humanos.	81
6.17	Archivo de candidatos.	82
6.18	Planeación del reclutamiento.	83
6.19	Tipos de Reclutamiento.	84
	6.19.1 Nivel bajo	84
	6.19.2 Nivel medio.	85
	6.19.3 Nivel alto.	85

F

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6.20	Reclutamiento externo en puestos de bajo nivel jerárquico.	85
6.21	Reclutamiento externo en puestos de nivel jerárquico medio.	86
6.22	Reclutamiento externo en puestos de alto nivel jerárquico.	87
6.23	Organismos de vinculación.	88
6.24	Análisis FODA de los Hoteles de 5 Estrellas en relación con el Reclutamiento de Personal.	90
	Conclusiones y Recomendaciones.	91
	Glosario.	98
	Bibliografía.	100
	Anexos.	
	1. Listado de miembros de AHETA.	
	2. Cuestionario.	
	3. Estructura funcional del departamento de Recursos Humanos.	
	4. Diagrama de Flujo del Proceso de Consecución de Recursos Humanos.	
	5. Formato de Requisición de Recursos Humanos (elaboración propia).	
	6. NTCL: CTUR0130.01.	
	7. Datos estadísticos del mercado laboral en Acapulco, Guerrero.	

G

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Introducción.

La tesis representa un trabajo de investigación para el cual resulta necesario apegarse a la metodología y lineamientos básicos que para cualquier trabajo de esta naturaleza se requieren. Se presenta una propuesta de investigación a través del planteamiento de la hipótesis, que da sentido y orientación a la labor investigativa. A continuación se explica cómo se desarrolló del presente trabajo.

El primer paso fue determinar el ámbito de estudio (reclutamiento de personal en Acapulco, Guerrero), el cual se eligió en base a mis propias inquietudes. El primer desafío fue la redacción del título: "Análisis de las Técnicas de Reclutamiento de Personal Utilizadas por los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, Guerrero", el cual surge de la necesidad de mejorar la práctica del reclutamiento de personal, pretendiendo contribuir de alguna manera en la solución de la problemática más común que enfrentan algunas empresas en este sentido. Posteriormente, se realizó el planteamiento del problema a investigar, así como su justificación, para buscar el soporte que le diera un porqué a la investigación. Una vez justificado el estudio, se procedió a definir los objetivos de este trabajo, los cuales servirían como guías en el desarrollo de la investigación.

El siguiente paso fue la investigación de los antecedentes, así como el desarrollo del marco teórico, el cual incluye los elementos conceptuales suficientes que brinda un conocimiento más profundo de los aspectos que envuelven al tema, y que orientarían en el desarrollo de la investigación. Se tiene que estudiar a grandes resgos cada etapa del *proceso de consecución de recursos humanos* (Capítulo 2), para comprender de qué manera se relaciona y cómo repercute en la etapa de reclutamiento, así también se tiene que estudiar de manera especial esta etapa (Capítulo 3), por las razones obvias que este estudio implica. También se abordaron algunos conceptos del Mercado Laboral (Capítulo 5), los cuales son importantes para la mayor comprensión del tema que me ocupa.

Ya contando con un conocimiento más amplio del tema y tomando en cuenta el problema y los objetivos de la investigación, fue posible la definición de la hipótesis y sus variables, a través de las cuales se abordaría directamente el problema. Teniendo bien definidos tanto los objetivos, como la hipótesis y las variables, se entró en la etapa estadística de la investigación: se diseñó el instrumento de medición (cuestionario) enfocándolo hacia la satisfacción de las variables, y a través de él se procedió a la recolección de los datos abordando a todos los Gerentes de Recursos Humanos de los Hoteles de 5 Estrellas de la Ciudad; se procesó la información obtenida y se presentó un análisis mediante gráficos, complementado con comentarios y observaciones, resultado de la investigación de campo; así también se incluyó un análisis FODA (Fortalezas-

Oportunidades-Debilidades-Amenazas) de la situación que guardan los hoteles de la categoría de referencia en relación con el reclutamiento de personal.

A través de la comparación de los resultados obtenidos mediante la investigación de campo, contra los parámetros establecidos en relación al tema (los que se explican en el Capítulo 4) fue posible llegar a conclusiones y proponer recomendaciones en relación al reclutamiento de personal en este tipo de empresas. Tales recomendaciones no están dirigidas solamente a los hoteles de 5 estrellas en Acapulco, sino también a las organizaciones vinculadas con el empleo, y en general, al mercado de trabajo de la localidad, a quienes podría interesarle la situación que se guarda en relación a este tema.

Finalmente, se incluye un glosario de algunos términos empleados a lo largo de este trabajo, así como las fuentes consultadas: bibliográficas, hemerográficas y de Internet, principalmente, así como los documentos anexos que también forman parte del cuerpo de este trabajo.

## **Planteamiento del Problema de Investigación.**

¿De qué manera se pueden aprovechar mejor los recursos humanos disponibles mediante la adecuada aplicación de las técnicas de reclutamiento?

### **1. Definición del Problema de Investigación.**

Se trata de investigar cuáles son las técnicas de reclutamiento de personal comúnmente utilizadas en los hoteles de 5 estrellas en Acapulco, Guerrero; verificar su efectividad, y analizar los aspectos que rodean su aplicación, considerando las circunstancias de estas empresas al momento de reclutar, con la finalidad de obtener información suficiente para detectar posibles deficiencias en este proceso.

### **2. Objetivos.**

#### **2.1 General.**

Conocer y analizar las técnicas de reclutamiento generalmente utilizadas por los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, Guerrero; su aplicación, y la efectividad de sus resultados, y en su caso, desarrollar propuestas para su mejoramiento.

#### **2.2 Específicos.**

1. Averiguar cuáles son las principales técnicas de reclutamiento que emplean los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, para determinar si son satisfactorias de acuerdo a las necesidades actuales de la propia empresa y del mercado laboral.
2. Analizar dichas técnicas, considerando sus ventajas y desventajas, y averiguar las razones por las que son utilizadas.
3. Determinar cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, en la etapa de reclutamiento.
4. Determinar cuales son las principales deficiencias, no solo en el proceso de reclutamiento de personal, sino también en los demás procesos que repercuten e influyen en los resultados del reclutamiento
5. Identificar cuáles son las principales organismos de vinculación (Bolsas de Trabajo / Agencias de Reclutamiento) dentro del mercado laboral de referencia, y analizar el papel que desempeñan dentro del proceso de reclutamiento de personal.

6. Determinar su efectividad y aceptación (de los organismos de vinculación) por parte de los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, Guerrero, para saber si representan una alternativa favorable en el reclutamiento.
7. Determinar el papel que desempeñan los sindicatos en la etapa de reclutamiento de personal en los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, Guerrero, para saber si representan una alternativa favorable de reclutamiento.

## Metodología de Investigación.

### 1. Elección del tema de la investigación.

Inicialmente se contaba con una difusa idea del tema a investigar, por lo que fue necesario realizar una *investigación preliminar*, la cual ayudó a definir el área y asignatura en los que se ubicaría el tema, para posteriormente definir el título de la tesis.

### 2. Planteamiento de la Hipótesis de Investigación.

"Las técnicas de reclutamiento de personal utilizadas por los Hoteles de 5 Estrellas en Acapulco, Guerrero, no son óptimas para una acertada vinculación con la demanda de empleo".

### 3. Variables.

Una vez razonada la hipótesis de investigación, a continuación se despliegan las variables que permitirán verificar la hipótesis anteriormente planteada.

- 1) La estructura orgánica para el manejo de los Recursos Humanos dentro de la empresa.
- 2) La planeación (previsión) de Recursos Humanos.
- 3) Las políticas de la empresa.
- 4) El análisis de puestos.
- 5) La evaluación del Reclutamiento.
- 6) La ética.
- 7) Los sindicatos.
- 8) Los criterios de selección.
- 9) El mercado de trabajo.
- 10) Los organismos de vinculación (bolsas de trabajo/agencias de reclutamiento).

#### 3.1 Definición Conceptual.

V1: Se refiere concretamente a la estructura orgánica con que cuenta la empresa para la Administración de sus Recursos Humanos (departamento de Recursos Humanos).

V2: Ver apartado 2.3.1.

**V3:** Ver apartado 1.4.1.

**V4:** Ver apartado 2.2.

**V5:** Es la fase de retroalimentación dentro del proceso de reclutamiento de personal, en la que se valoran los resultados obtenidos, para verificar si han sido satisfactorios.

**V6:** Se refiere a la observancia de normas de conducta moralmente aceptables durante la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

**V7:** Ver apartado 3.4.2.

**V8:** Son los aspectos específicos que se consideran al seleccionar personal, para su contratación.

**V9:** Ver apartado 5.1.

**V10:** Son aquellas organizaciones (lucrativas o no) que se ocupan de contactar oferentes con demandantes de empleo.

#### **4. Técnicas de investigación.**

Las técnicas a utilizar para esta investigación se dividen básicamente en dos tipos:

**Documental.-** Esta es la primera técnica utilizada, y para recabar la información se consultarán fuentes bibliográficas, hemerográficas, de Internet y otros documentos.

**De campo.-** Esta técnica será abordada a través de la observación directa y de la entrevista aplicada en base a un cuestionario.

#### **5. Técnicas de procesamiento.**

##### **5.1 Selección del objeto de análisis.**

Ya que en Acapulco las principales actividades económicas son las que están orientadas al turismo (comercio y servicios), se decidió aplicar el estudio en hoteles, por ser empresas representativas del puerto y por tratarse de una de las más fructíferas para la economía de nuestra Ciudad.



Para definir el universo de investigación, primeramente se eligió el listado de la AHETA (Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco)<sup>1</sup>, por ser el principal gremio que agrupa a las empresas de este tipo en la localidad, posteriormente, y con la finalidad de homogenizar los elementos de análisis, es decir, las empresas a quienes se les aplicará el instrumento de medición (cuestionario), se decidió tomar en cuenta la clasificación más tradicional de los Hoteles, es decir, de acuerdo a Estrellas, por considerarse esta la que va más acorde al tipo de empresa que participa en el análisis, resolviéndose finalmente considerar solo aquellos que pertenecen a la categoría de 5 Estrellas, por considerarse esta la más idónea para la aplicación del estudio, entre otras razones, por ser la categoría más representativa de los hoteles de Acapulco, además de ser un grupo de hoteles con características (en el sentido administrativo) más o menos homogéneas, además de que todos los hoteles de 5 Estrellas de la Ciudad cuentan con una estructura de recursos humanos más compleja en relación con los de menor categoría, por ejemplo: cuentan formalmente con un Departamento de Recursos Humanos, cuentan con más de 100 empleados en promedio al año, sostienen contrato colectivo de trabajo, entre otros aspectos que permitirán desarrollar y evaluar satisfactoriamente los principales aspectos que se pretenden investigar.

De acuerdo a lo anterior, se cercó el Universo en Hoteles de 5 Estrellas, conforme al listado de la AHETA cuyo tamaño es de 10 elementos. Debido al tamaño del Universo, no fue necesario estimar una muestra, ya que resulta factible abordar al universo en su totalidad.

## 6. Recolección de los Datos.

### 6.1 Instrumento de Medición.

Como instrumento de medición se diseñará un cuestionario<sup>2</sup> que permitirá el desahogo de las variables de investigación anteriormente expuestas; dicho cuestionario estará dirigido a los Gerentes o Encargados de los Departamentos de Recursos Humanos de cada Hotel de la categoría de 5 Estrellas, y se compondrá principalmente de preguntas cerradas, las cuales se desarrollarán procurando satisfacer cada una de las variables de investigación.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1

<sup>2</sup> Ver Anexo 2

## 7. Técnicas de análisis:

- Se presentará un análisis general en cuanto a los resultados arrojados por cada pregunta del cuestionario a aplicar, que incluirá algunas apreciaciones obtenidas mediante la observación.
- De manera complementaria, se elaborará un análisis de Fortalezas – Debilidades / Oportunidades – Amenazas (FODA) de los hoteles de la categoría de referencia, en relación con la práctica del reclutamiento.

## Justificación.

Toda organización necesita abastecerse de Recursos Humanos para cumplir con el logro de sus objetivos. El reclutamiento de personal es una actividad sin duda importante para cualquier empresa, pues a través de esta es como se logra atraer a las personas que formarán parte de ella; es por esto la importancia de saber aplicar adecuadamente las técnicas de reclutamiento, con miras a contactar los mejores candidatos del mercado laboral, lo cual resulta complejo dada la variedad y desorganización de la demanda de trabajo existente.

Ante la actual situación laboral por la que atraviesa nuestro país, en la que los empleos disponibles son en gran medida insuficientes con respecto a la población desempleada, la ciudad de Acapulco de igual manera vive un panorama desequilibrado en la relación oferta / demanda de empleo. Por una parte, las empresas de la localidad buscan personal calificado para cubrir satisfactoriamente sus puestos, por otra, existe gran cantidad de personas que año con año egresan de instituciones académicas, personas que se integran a la Población Económicamente Activa, y personas desempleadas de mayor edad y menor preparación que buscan empleo activamente.

Sin embargo, este desequilibrio pone en situación ventajosa a las empresas que buscan personal, ya que pueden "darse el lujo" de escoger entre varias opciones, a diferencia de quienes buscan empleo, pero al mismo tiempo esto vuelve más complicados los procesos de reclutamiento y selección, ya que si no se aplican las técnicas de reclutamiento adecuadas, seguramente responderán al llamado un gran número de personas, y muy probablemente varias no cumplan con las expectativas requeridas.

Por otra parte, resulta un tanto alarmante el hecho de que la gran mayoría de las personas estén mal ubicadas en sus puestos de trabajo, y esto es debido a que "necesitan sobrevivir" —en el sentido económico—, por lo que muchas veces toman la primera o única oportunidad que se les ofrece. Eso nos lleva a pensar que el mercado laboral, ni está bien estructurado, ni está aprovechando de manera exhaustiva los recursos humanos de que dispone, y dado que la situación económica de la demanda laboral no es muy favorable, pocos deciden atreverse a romper con un trabajo que no les satisface profesionalmente (pero que de algún modo es seguro), para atreverse a hacer lo que realmente les gusta.

Dadas estas circunstancias, la función de reclutamiento de personal desarrollada por las empresas juega un papel trascendental en la adecuada vinculación de la oferta con la demanda de trabajo. Esta función, ejercida de manera adecuada, puede ser un medio para que las empresas aprovechen al

máximo la oferta de capital humano; y al mismo tiempo, la demanda de trabajo disponible también aproveche las oportunidades de empleo.

Es por ello la necesidad de conocer, estudiar y analizar las técnicas de reclutamiento de personal utilizadas en Acapulco, para detectar posibles deficiencias en las actividades que envuelven el proceso de reclutamiento, con la finalidad de obtener una visión real de la situación por la que atraviesan las empresas al momento de reclutar, conocer sus expectativas y grado de satisfacción con respecto a estas, y a través de este análisis desarrollar propuestas para su mejoramiento.

## Antecedentes.

### 1. Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración engloba áreas específicas, entre las cuales se encuentra la Administración de Recursos Humanos, que es sobre la que recae el tema de este trabajo. Es preciso revisar los antecedentes históricos de la Administración para poder ubicar en qué momento de su desarrollo surge, y cómo ha evolucionado la Administración de Recursos Humanos.

Las raíces de la Administración se encuentran en el *pensamiento grecorromano*, a partir de grandes pensadores como *Platón* (427-327 A. de C.) y *Aristóteles* (384 -322 A. de C.), quienes a través de sus concepciones a cerca del *Gobierno* y el *Estado* como formas de *organización social*, aportaron las primeras ideas en su sentido más simple, que darían inicio al desarrollo de esta ciencia.

A partir de entonces no hubo avances significativos, pues la Administración se desempeñaba de manera empírica, es decir, basándose en la práctica cotidiana de aquellas actividades económicas comunes de acuerdo a la época, para su estudio no existían escuelas y ni siquiera era reconocida formalmente como una disciplina. Es hasta la época de la *Revolución Industrial* (finales del s. XVIII y principios del s. XIX) cuando la Administración comienza a evolucionar sustancialmente, al marcar esta etapa del desarrollo del hombre una transición muy importante de un modo de producción a otro, pues el surgimiento de las máquinas impulsó el desarrollo, aumentó el número de fábricas y como consecuencia se volvió más complejo el manejo de las mismas. Se puede decir que la sociedad de aquel entonces no estaba preparada para enfrentar los retos -administrativamente hablando- que este desarrollo implicaba.

Hasta este momento se tenía descuidado el recurso humano, considerándosele como uno más de los recursos con que contaba una organización, e incluso, los capataces concebían a las personas casi al igual que las máquinas.

La Administración científica (principios del s. XIX) es la época de la evolución del pensamiento Administrativo. En esta nueva etapa, se comienzan a establecer las bases para un desarrollo más elevado de la Administración, a través de teorías, conceptos, principios, y herramientas que contribuyeron a su enriquecimiento, las que hasta hoy representan fundamentos básicos para su aplicación.

Se encuentra como probable primer antecedente de la Administración Científica, las aportaciones de *Adam Smith* quien en una de sus obras ("La Riqueza de las Naciones") comienza a hablar del "*principio de especialización*",

en relación a un ejemplo de división del trabajo en la fabricación de alfileres; es en este momento cuando se aprecian los primeros inicios de la Administración de Recursos Humanos.

Entre los principales exponentes de la Administración Científica se encuentran:

- *Charles Babbage*, quien fue el inventor de la primera máquina calculadora, y desarrolló conceptos como la *división del trabajo*, tiempos y movimientos, contabilidad de costos, etc.
- *Frederick W. Taylor*, a quien se le reconoce como "el padre de la Administración científica", por haber investigado sistemáticamente el trabajo humano; consideró un aspecto importante el incentivar económicamente a los trabajadores -lo que podemos señalar como el principio del uso de la *motivación* como un elemento para obtener mejores resultados-, consideró y demostró la necesidad de *adiestrar* al personal como una medida para incrementar la eficiencia también hizo aportaciones como los Principios Administrativos, los Mecanismos Administrativos, etc

Hasta entonces, el sistema de reclutamiento empleado consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a contactarse directamente con los capataces, quienes realizaban la selección empíricamente, sin apoyarse en técnica alguna. Por su parte Taylor recalco la importancia de la *selección* de los obreros y creó para ello las "oficinas de selección" en donde se centralizaban las funciones de reclutamiento y selección, lo que representó el primer antecedente de lo que ahora es el *departamento de personal* en las organizaciones, además de que sus recomendaciones a cerca de la *especialización funcional*, estimularon la idea de establecer un área dedicada exclusivamente a la Administración de Recursos Humanos.

- *Henry Fayol*, quien abordó la misma problemática que Taylor, pero con su propio enfoque, dio importancia al *análisis de puestos* y a la *selección de personal*, así también recalco la necesidad de impartir la Administración en escuelas y universidades. Sus aportaciones más importantes fueron los *Principios de Administración General*, su concepción del Proceso Administrativo (estos dos últimos han sido aceptados universalmente), las *Áreas Funcionales* en las organizaciones, lo que nos sugiere el nacimiento de la *departamentalización* y el surgimiento de especialistas en las áreas de producción, mercado y finanzas, principalmente, también empezaron a aparecer los departamentos de *Relaciones Industriales*.
- Los esposos *Frank y Lilian Gilbreth*, cuya aportación más importante fueron los estudios de tiempos y movimientos de trabajo, basándose en el estudio de *micromovimientos* que denominaron "*therblig*" y en *diagramas de flujo*.
- *Henry L. Gantt*, cuya aportación más destacada fue la *gráfica de Gantt* o *gráfica de balance diario*, ideó el *sistema de bonificaciones por tarea*, y le

atribuyó gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones humanas y al *adiestramiento* de los trabajadores.

Posteriormente, en Estados Unidos, a principios del siglo pasado las funciones propias de la Administración de Recursos Humanos se reducían a la contratación, despidos y "toma de tiempos" del personal, y los encargados de la función eran los diferentes jefes de línea<sup>3</sup>; poco a poco empezaron a llevar a cabo registros y nóminas, hasta que se pensó en contar con una persona que se encargará especialmente de estas funciones, y fue hasta 1912 cuando apareció formalmente el Departamento de Personal, creado para coordinar las actividades de Administración de Recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en esas funciones; y en 1919 ya se impartían cursos de Administración de Personal en universidades.

Posterior a la Administración Científica, surgió la corriente del *Humano-Relacionismo* (1920), la cual se basa en la teoría de las Relaciones Humanas; en esta época se comenzó a dar mayor énfasis e importancia al Recurso Humano, ya que dicho enfoque consistía en abordar los problemas de las organizaciones desde un punto de vista psicológico, y adquirió fuerza como una consecuencia del desarrollo industrial que estaba dejando a un lado el aspecto humano en las organizaciones, por prestar mayor atención a la producción.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre *selección de personal* a través de *tests*. Se comenzó a abandonar la idea de que los obreros solo trabajan por dinero, dando así otro sentido a la motivación, es decir, hubo un cambio de valores (Abraham Maslow, Herzberg y Mc Clelland).

Así también se comenzó a aplicar el método científico en aspectos psicológicos de la Administración (Mary Parker Follet), destacando los experimentos de *Elton Mayo* en la "*Western Electric*", en el cual se estudió la relación entre los aspectos físicos de los talleres (luz, humedad, ruido, etc.) y la productividad de los trabajadores, también descubrió otras maneras de incrementar la motivación y comenzó a aplicar la *entrevista* una como "técnica" y como instrumento de retroalimentación.

La siguiente escuela que surgió fue la *Estructuralista* (1950's), sus principales exponentes fueron Chester Barnard, Renate Mayntz y Amitai Etzioni.

Otros enfoques que surgieron con posterioridad fueron: el de *Sistemas*, el enfoque Cuantitativo, el Neo-Humano-Relacionismo (es el desarrollo de nuevos modelos para el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, entre los que destacan las teorías "x", "y" y "z", y el *Grid Gerencial*), la Administración por Objetivos, etc.

<sup>3</sup> Ver Glosario (autoridad de línea)

Otro enfoque importante es el de *Calidad* (1924), el cual surgió a partir del concepto de *Calidad Total*, que se define como la plena satisfacción de las expectativas de los clientes a cerca de las actividades y/o productos que las organizaciones realizan.

Y entre las últimas tendencias en Administración, se encuentran; el *Just in Time*, la *Reingeniería*, el *Benchmarking* y el *Outsourcing*,

Es de esta manera como surgieron los principales conceptos y teorías que hasta hoy se aplican en la Administración de Recursos Humanos.

## 2. La Administración de Recursos Humanos en México.

En México, el concepto de Administración de Recursos Humanos llegó a través de literatura proveniente de otros países, desde entonces, al carecer significativamente de una literatura propia, se ha aceptado —no siempre acertadamente— lo expuesto por autores extranjeros como algo definitivo, sin considerar muchas veces las diferencias sociales, económicas y culturales características de nuestro país. Entre los autores mexicanos más representativos de esta área se encuentran Fernando Arias Galicia, José Antonio Fernández Arena, Agustín Reyes Ponce, entre otros.

El surgimiento de la Administración de Recursos Humanos en México despertó un interés especial en torno a ella, ya que demostraba que esta función no se trataba únicamente de la elaboración de la nómina, cálculos de cuotas al Seguro Social, relación con Sindicatos, etc., sino que implicaba mucho más que eso, ya que exigía que el jefe de Recursos Humanos fuera una persona capacitada, con una variedad de conocimientos para desempeñar su función de manera completa y correcta, entonces responde a esta necesidad el hecho de que se hubiera incluido esta materia como parte fundamental en las carreras de Administración y Contaduría.

Se puede decir a grandes rasgos —en cuanto al desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en nuestro país—, que se fueron dando los mismos pasos que en los demás países, sin embargo, muchas empresas aún no cuentan con un Departamento de Personal, principalmente debido a que la mayoría en este país son micro y pequeñas empresas, por lo que las funciones de Recursos Humanos<sup>2</sup> las asume el gerente general de la empresa y en algunos casos, los gerentes de departamento.

<sup>2</sup> Ver apartado 1.3



### **3. Reclutamiento de Personal en Acapulco, Guerrero.**

La función de reclutamiento de personal, al igual que otras funciones dentro de la Administración, ha venido evolucionando a través de los años y ajustándose a las nuevas necesidades del entorno empresarial y de los propios mercados laborales, pero principalmente, de las empresas oferentes de empleo, que son quienes han influido en la creación de nuevos mecanismos de reclutamiento más modernos y eficaces para mejorar y facilitar este proceso

Esta evolución en las técnicas de reclutamiento de personal se ha dado internacionalmente, y como consecuencia nuestro país no ha sido la excepción, sin embargo, en este sentido el panorama en Acapulco es diferente en comparación con otras ciudades del país. Si bien es cierto que en nuestra localidad la gran mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, y solo se cuenta con muy pocas empresas grandes, también lo es, que son estas últimas (en su mayoría) quienes han adoptado las técnicas de reclutamiento más avanzadas en la localidad, esto sucede generalmente por que se trata de empresas que conforman cadenas o corporativos, y se les facilita en mayor medida la adopción de los procedimientos y tecnologías más modernas, ya que sus necesidades de personal (a esa escala) se lo requieren

Por lo anterior, en términos generales se puede decir que en cuanto a la aplicación de técnicas de reclutamiento se refiere, el panorama ha permanecido estático por bastante tiempo, es decir, se han venido utilizando casi las mismas técnicas de reclutamiento de hace mucho tiempo (principalmente el periódico y mediante conocidos).

Como parte del desarrollo de nuevas y mejores técnicas de reclutamiento de personal en Acapulco, resulta indispensable contar con mayores y mejores alternativas para la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, que coadyuven al equilibrio entre ambos, para de esta forma dinamizar, mejorar y enriquecer un poco más los procesos de reclutamiento – selección – contratación de personal.

## Capítulo 1. La Administración de Recursos Humanos.

Las organizaciones se encuentran inmersas en una dinámica social; operan dentro de un mercado en el que compiten e interactúan unas con otras, tienen una razón de ser, es decir, una misión; así también se fijan objetivos para poder mantenerse en condiciones satisfactorias dentro de su mercado, y para su operación y logro de dichos objetivos requieren básicamente de tres tipos de recursos: materiales (dinero, instalaciones mobiliario y equipo, etc.), técnicos (sistemas, procedimientos, manuales, etc.) y humanos (personas). Debido a que el tema de este trabajo se enfoca directamente al Recurso Humano, este capítulo se dedica al área de la Administración general que se ocupa de este recurso.

Cuando se hace referencia al recurso humano, no se habla solamente del grupo de personas que trabajan para la organización, sino de la actividad humana en sí: la creatividad, los conocimientos, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses, las aptitudes, las actitudes, etc. Hay que tener en cuenta que cada individuo es intelectual y emocionalmente diferente a los demás, lo cual lo convierte en un elemento sumamente complejo, y por consiguiente, requiere de una administración especial, en relación con los demás recursos mencionados.

### 1.1 Definición.

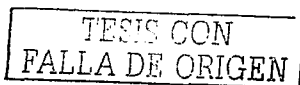
Fernando Arias Galicia define la Administración de Recursos Humanos de la siguiente manera:

*"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"*<sup>5</sup>.

Así también señala:

*"La Administración de Recursos Humanos, como una de las áreas de la Administración General, cumple con una función especial dentro de la organización, la cual tiene como objetivo desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo*

<sup>5</sup> "Administración de Recursos Humanos", pág. 27



*anterior a la línea y a la dirección; son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad"*<sup>6</sup>.

De acuerdo a lo anterior, la Administración de Recursos Humanos va más allá de la simple organización de personas dentro de la empresa, ya que además pretende en todos los aspectos, incrementar su potencialidad en beneficio de las mismas y de la propia organización.

Por su parte, Idalberto Chiavenato, la define como:

*"El área de la Administración que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los Recursos Humanos de la empresa"*<sup>7</sup>

Gary Dessler la define de la siguiente manera

*"Se refiere a los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar los aspectos de personal de una posición gerencial, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación la compensación y la evaluación"*<sup>8</sup>

Por lo tanto, de acuerdo a las definiciones propias de cada autor, se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos, es el área encargada de los aspectos relacionados con el personal dentro de una organización, principalmente de la obtención, mantenimiento y desarrollo de dichos recursos.

## 1.2 El Departamento de Recursos Humanos.

### 1.2.1 Importancia.

La necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos en la organización, surge a medida que el crecimiento de su estructura organizacional va haciendo más compleja e importante la función de administración de estos recursos, por lo que tal crecimiento exige la creación de una unidad especializada en esta función, que anteriormente venía siendo asumida por otros funcionarios de la empresa; y su creación se justifica cuando este Departamento genera beneficios superiores a sus costos.

Resulta necesario contar con un Departamento de Recursos Humanos integrado por personas que reúnan los conocimientos especializados en la administración del personal de la empresa, con la finalidad de optimizar, desarrollar, incrementar y mantener el capital humano de las organizaciones; a

<sup>6</sup> IBIDEM

<sup>7</sup> "Iniciación a la Administración de Personal", pag. 4

<sup>8</sup> "Administración de Personal", pag. 2

la vez esto permite lograr que los directivos inviertan su tiempo en las funciones que verdaderamente les corresponden de acuerdo a sus puestos, desplazando las de Recursos Humanos a un departamento especializado. Otra gran ventaja es la división del trabajo que existe entre los miembros del departamento, lo que como consecuencia, los lleva a convertirse en expertos en el desempeño de sus funciones.

### 1.2.2 Autoridad.

Este departamento, básicamente *proporciona servicios* a la empresa y al personal, y no ejerce la autoridad de manera directa, es decir, no ejerce *autoridad de línea*, sino que ejerce *autoridad staff*<sup>9</sup>, la cual consiste en *asesorar* a otros directivos, siendo estos quienes se encargan de tomar la decisión final; además de ejercer también la *autoridad funcional*<sup>10</sup>, que va implícita en cada departamento.

### 1.2.3. Nivel Jerárquico.

En cuanto al nivel jerárquico que este departamento debe ocupar dentro de la empresa, *Agustín Reyes Ponce*<sup>11</sup> plantea dos opciones, dependiendo del tamaño de la empresa: una, es ubicar el departamento en un nivel inmediato inferior a los demás departamentos que cuentan con autoridad lineal (tercer nivel jerárquico), con la finalidad de que sea el Departamento de Recursos Humanos quien reporte a los demás departamentos, generalmente se da este caso cuando se trata de empresas medianas, en las cuales las funciones de este departamento son de poca trascendencia; en cambio, se sugiere ubicar el Departamento de Recursos Humanos en el nivel inmediato inferior al de la Dirección General de la empresa, cuando se trata de empresas de gran tamaño en las que la función de este departamento se vuelve clave, y casi tan importante como las de los demás.

## 1.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

La función de Recursos Humanos comprende el desarrollo funciones específicas<sup>12</sup>, y estas a su vez, el desarrollo de subfunciones, que son las siguientes:

<sup>9</sup> Ver glosario (*autoridad staff*)

<sup>10</sup> Ver glosario (*autoridad funcional*)

<sup>11</sup> "Administración de Personal", pag. 66, 67.

<sup>12</sup> ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" pag. 160

1. **Función: Planeación de Recursos Humanos.-** tiene por objeto realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura organizacional en el futuro.

**Subfunciones:**

- Pronóstico de Recursos Humanos.
- Inventario de Recursos Humanos.

2. **Función: Empleo.-** tiene por objeto lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo.

**Subfunciones:**

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación e Inducción.
- Integración, promoción y transferencia.

3. **Función: Administración de Salarios.-** tiene por objeto que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración.

**Subfunciones:**

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Compensación suplementaria (incentivos económicos).
- Control de asistencias.

4. **Función: Relaciones internas.-** tiene por objeto lograr que las relaciones entre la dirección y el personal se mantengan y desarrollen conciliando los intereses de ambas partes.

**Subfunciones:**

- Comunicación.
- Contratación colectiva.
- Disciplina.
- Motivación.
- Capacitación y desarrollo.
- Entrenamiento.

5. **Función: Servicios al personal.-** tiene por objeto satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, relacionados con su seguridad y bienestar personal.

**Subfunciones:**

- Actividades recreativas.
- Seguridad.
- Protección y vigilancia.

Estas funciones y subfunciones ofrecen una visión amplia a cerca de las cuestiones que atañen a la Administración de Recursos Humanos<sup>13</sup>. Es importante conocerlas e identificar la ubicación de la subfunción de Reclutamiento de Personal así como su vinculación con las demás funciones y subfunciones. De acuerdo al tema de este trabajo, las funciones de Planeación de Recursos Humanos, y de Empleo, se describen más a detalle en Capítulos posteriores.

### 1.3.1 Software para la Administración de Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la función de Recursos Humanos, existen en el mercado algunas herramientas informáticas que lo hacen más fácil y completo, por ejemplo:

- "Visual Group Planner": planeación de actividades y asignación de tareas.
- "Staff files": Almacena información de empleados (información general, evaluaciones, notas, documentos, fotos, información de renuncia/despido, etc.)
- "Grand Master Suite": Monitoreo y control de personal, planeación y control de actividades, registro de incidentes, inventario de habilidades y control de procesos de evaluación.
- "Uniforce for Cisco": Proyecciones de cargas de trabajo para planeación y prevención de necesidades de Recursos Humanos.
- "Hum & Select": Reclutamiento y Selección para "outsourcers"<sup>14</sup>, incluye bolsa de trabajo electrónica.

## 1.4 Políticas de Recursos Humanos.

### 1.4.1 Definición.

Un elemento necesario para la Administración de Recursos Humanos, son las Políticas, entendiendo como tales *"las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados... son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que hacen*

<sup>13</sup> Ver Anexo 3

<sup>14</sup> Ver glosario (outsourcing)

*que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso"<sup>15</sup>.*

De acuerdo a lo anterior, las políticas constituyen la manera como las organizaciones a través de sus miembros, van a trabajar para alcanzar sus objetivos.

*Idalberto Chiavenato* señala que las políticas de Recursos Humanos deben abarcar lo que la organización quiere en los siguientes aspectos: 1) Alimentación de Recursos Humanos. 2) Aplicación de Recursos Humanos, 3) Mantenimiento de Recursos Humanos. 4) Desarrollo de Recursos Humanos y 5) Control de Recursos Humanos.

#### **1.4.2 Políticas de Alimentación de Recursos Humanos.**

En cuanto a las políticas de "Alimentación de Recursos Humanos", indica que es conveniente determinar lo siguiente:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los Recursos Humanos) los Recursos Humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de Recursos Humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización;
- c) Cómo integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

#### **1.5 Perfil del Administrador de Recursos Humanos.**

Es conveniente, antes de concluir este capítulo, mencionar algunas de las cualidades y áreas del conocimiento más deseables en el encargado del Departamento de Recursos Humanos, con la intención de conocer el perfil que deberá tener del ocupante del puesto, para que su desempeño sea satisfactorio. Algunas de estas son:

##### **1.5.1 Cualidades.**

###### Aptitudes:

- a) Iniciativa.

<sup>15</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", pag 117.

- b) Inteligencia.
- c) Juicio práctico.
- d) Capacidad de observación.
- e) Pro-activo.
- f) Habilidad para convencer.

Actitudes:

- a) Responsabilidad.
- b) Paciencia.
- c) Prudencia.
- d) Trato amable.

Conocimientos:

- a) Cultura general.
- b) Experiencia en trato con el personal.
- c) Conocimientos en derecho laboral.
- d) Conocimientos en Administración General.
- e) Preparación especializada en Recursos Humanos.
- f) Capacidad de análisis.

### 1.5.2 Perfil Profesional<sup>16</sup>.

- a) Administrador de empresas.
- b) Psicólogo laboral.
- c) Licenciado en relaciones industriales.
- d) Contador Público.
- e) Licenciado en Derecho.

## 1.6 Marco Legal en México.

En cuanto a la legislación existente de observancia para la Administración de Recursos Humanos en nuestro país, se encuentra:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

<sup>16</sup> El Administrador de Recursos Humanos no rigurosamente debe reunir todas estas profesiones, se trata más bien de dominar aquellas áreas específicas de cada profesión las cuales convergen en la tarea de administrar los Recursos Humanos



## Capítulo 2. El Proceso de Consecución<sup>17</sup> de Recursos Humanos.

Para cualquier organización resulta de suma importancia contar con los recursos necesarios y adecuados para su operación y el logro de sus objetivos. Todos son importantes sin duda, ya que todos son necesarios, pero como anteriormente he mencionado, el recurso humano cobra una importancia mayor y por lo tanto, un interés especial dada la complejidad de su manejo, además de ser el que pone a funcionar a la empresa, crea los planes, ejecuta los programas, aporta su creatividad y su trabajo; es el que da sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Es por ello que el allegarse del personal idóneo a las necesidades de la empresa resulta una de las principales tareas del administrador de personal.

En este capítulo se define el Proceso de Consecución de Recursos Humanos, explicando cada una de las etapas que lo componen, con la finalidad de dar a entender la importancia que tiene cada una de ellas, así como la relación existente entre una y otra.

### 2.1 Definición y Etapas.

Para efectos de este trabajo, se entiende como *Proceso de Consecución de Recursos Humanos*, *aquel que comprende todas aquellas etapas mediante las cuales la organización obtiene el recurso humano; que inicia desde la previsión de una necesidad de personal, hasta la satisfacción de la misma*<sup>18</sup>.

Las etapas son las siguientes:

1. Previsión.
2. Reclutamiento
3. Selección.
4. Contratación.
5. Inducción.

Wendell L. French habla de un proceso similar, aunque más completo y compuesto de diferentes etapas que van más allá de la inducción, lo denomina

<sup>17</sup> Ver Glosario

<sup>18</sup> Definición propia, al igual que las etapas que componen el Proceso. Considero que el Proceso de Consecución de Recursos Humanos podría continuar aún más allá de la etapa de inducción, sin embargo, para efectos de este trabajo, solo incluí las etapas que atienden a las necesidades de este estudio. Ver anexo 4 (Diagrama de Flujo del Proceso de Consecución de Recursos Humanos)

*Proceso de Colocación*<sup>19</sup>, y lo define como "... un flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles. Este proceso es el flujo de recursos humanos hacia dentro y fuera de la empresa."

## 2.2 Importancia del Análisis de Puestos.

El Análisis de Puestos constituye una técnica administrativa que "define los puestos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para efectuarlos"<sup>20</sup>.

Entendiendo como puesto: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal"<sup>21</sup>

Dicho análisis se compone fundamentalmente de tres partes:

- 1) La **Identificación del Puesto**, incluye los datos principales del puesto: nombre, ubicación dentro de la estructura, puesto inmediato superior, puestos subordinados, salario, etc
- 2) La **Descripción de Puestos**, detalla las tareas efectuadas en el puesto, consta de *descripción general* y *descripción específica*.
- 3) Los **Requerimientos del Puesto**, especifica los requisitos para desempeñar exitosamente el puesto (perfil del ocupante): edad, sexo, experiencia, estudios, etc

El análisis de puestos es una herramienta clave en las diferentes etapas del Proceso de Consecución de Recursos Humanos:

- En la Previsión: al contar con un análisis de puestos por escrito, es posible saber qué puestos (de acuerdo a las actividades propias de cada uno) satisfacen y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, y de esta manera determinar si es necesario el ajuste o rediseño de alguno, e incluso la creación de uno nuevo; así también permite conocer si el inventario de personal con que cuenta la empresa es satisfactorio en relación a las exigencias de la estructura organizacional.

<sup>19</sup> "Incluye los siguientes subprocesos: planeación de recursos humanos, autorización de colocación, creación de fuentes solicitantes, evaluación de solicitantes, decisiones y ofertas de empleo, inducción y orientación, transferencias, degradaciones, promociones y separaciones" FRENCH Wendell L., "Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos", pag. 229

<sup>20</sup> ROBBINS Stephen P., "Administración, Teoría y Práctica", pag. 232

<sup>21</sup> ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pag. 177

- **En el Reclutamiento:** permite conocer a detalle las características del puesto vacante, así como los requerimientos y perfil que deberá cubrir el ocupante, de esta manera, los encargados del reclutamiento pueden contar con la información suficiente del puesto, y en base a esta elegir el tipo de reclutamiento, la o las mejores técnicas de reclutamiento, así como el diseño de estas, de acuerdo al tipo de personal que se requiera.
- **En la Selección:** al igual que en el reclutamiento, ayuda a conocer las características del puesto que se pretende cubrir y el perfil requerido del ocupante, de esta manera, los funcionarios encargados de la selección podrán contar con la información suficiente y en base a esta, planear, diseñar y aplicar las herramientas de selección que permitan recabar la información suficiente de los candidatos, y una vez obtenida verificar si los candidatos satisfacen los requisitos de acuerdo a la descripción del puesto.
- **En la Contratación** se recomienda anexas al contrato de trabajo un ejemplar de la descripción del puesto, con la finalidad de que el nuevo trabajador conozca cuáles serán las actividades específicas que desempeñará, y de esta manera, esté más consciente de las responsabilidades que adquirirá al contratarse con la empresa.
- **En la Inducción** al igual que en la contratación, le ayuda al nuevo miembro de la organización a conocer a detalle las funciones de su puesto, ya que en esta etapa el análisis del puesto representa una especie de guía, de esta manera se reduce la confusión y la falta de conocimiento sobre las actividades que habrá de desempeñar.

### 2.2.1 Aspecto Legal.

En nuestro país, la Ley Federal del Trabajo<sup>22</sup> señala que se debe especificar con la mayor precisión posible y de manera escrita, las actividades que el trabajador deberá realizar, esto debido a que la misma Ley señala que el hecho de que el trabajador desobedezca en el cumplimiento de sus funciones, es causal de rescisión del contrato de trabajo. De esta manera es como el análisis de puestos da cumplimiento a esta exigencia legal.

Una vez aclarada la importancia del análisis de puestos, procederé a describir cada una de las etapas del Proceso de Consecución de Recursos Humanos.

### 2.3 Previsión.

El proceso de Consecución de Recursos humanos comienza cuando dentro la organización surge una necesidad de personal, esta necesidad debe detectarse con anticipación, es decir, debe preverse.

<sup>22</sup> Artículo 25, Fracción III

### 2.3.1 Definición.

*"La previsión de personal consiste en realizar una proyección de la estructura de la organización en el futuro, con la finalidad de determinar necesidades en cuanto a programas de capacitación y desarrollo, y en algunos casos, contratación de nuevo personal"*<sup>23</sup>.

La importancia de llevar a cabo una adecuada y oportuna previsión de personal es, que gracias a esta es posible llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección, y a un mejor costo para la empresa, ya que permite definir anticipadamente, con claridad y exactitud lo que se requiere.

### 2.3.2 Fuentes.

La planeación o previsión de recursos humanos debe atender a las **fuentes externas e internas**, las cuales representan los indicadores de lo que la organización requerirá en el corto y largo plazo, y que deben tomarse en cuenta para determinar con mayor precisión las necesidades de personal.

Las fuentes externas son aquellas que se basan en pronósticos hechos hacia el exterior de la organización, es decir, en lo que se espera que ocurrirá en el medio ambiente, por ejemplo el pronóstico de la economía nacional, los planes educativos a nivel nacional e internacional, etc.

Las fuentes internas se encuentran en el interior de la organización, por ejemplo: objetivos de la organización, pronósticos económicos de la organización, pronósticos tecnológicos de la organización, etc.

Gary Dessler<sup>24</sup> además, señala que es importante considerar una serie de factores para la proyección de los requerimientos de personal:

1. La demanda del producto o servicio.
2. La rotación de personal proyectada (como resultado de renunciaciones o despidos).
3. La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con las necesidades cambiantes de la organización).
4. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
5. Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
6. Los recursos financieros disponibles para su departamento.

<sup>23</sup> ARIAS Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", pag. 166

<sup>24</sup> DESSLER Gary, "Administración de Personal", pag. 125

Una vez teniendo en cuenta estas fuentes de planeación, se puede estimar de una manera más precisa y acertada cuales serán los recursos humanos que se requerirán, y establecer así un *pronóstico de recursos humanos*, el cual debe contener el pronóstico de requerimientos, es decir, habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencias, etc., y el pronóstico de la oferta de mano de obra, consistente en conocer la situación y características del mercado laboral con la finalidad de determinar la abundancia o escasez de los recursos humanos que se requieran.

### 2.3.3 Inventario de Recursos Humanos.

Una herramienta importante para realizar el pronóstico de recursos humanos es el *Inventario de Recursos Humanos*, que es el registro actualizado de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, grado de actualización profesional, etc. de los empleados con que cuenta la organización.

A través de él la organización realiza una valoración de los recursos humanos existentes, y en base a esta compara contra el pronóstico de recursos humanos, lo que determina aquellos que van a ser necesarios para alcanzar sus objetivos; es decir, ofrece un panorama acerca de lo que tiene la organización y de lo que necesita, por lo tanto, de lo que puede obtenerse dentro y fuera de ella, teniendo en cuenta las necesidades presentes y futuras, y en términos de calidad y cantidad.

Otro de los beneficios que ofrece esta herramienta, es el de ayudar a detectar las necesidades de capacitación y en base a ello desarrollar los respectivos planes de capacitación.

Asimismo, también resulta una herramienta útil para el desarrollo de los planes de carrera de los empleados, que *"son aquellos planes que preparará la administración de Recursos Humanos para manejar los cambios dinámicos que tienen lugar en el tiempo, al hacer corresponder las habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización"*.<sup>25</sup>

### 2.3.4 Requisición de Personal.

Cuando surge la necesidad de cubrir un puesto vacante en algún área de la organización, ya sea por tratarse de un puesto de nueva creación, o por

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins, "Administración, Teoría y Práctica", pag. 246

Es importante que la organización, a través de los funcionarios encargados (Departamento de Recursos Humanos), se preocupen por conocer las capacidades, habilidades e intereses de cada miembro, para desarrollárlas paralelamente, de acuerdo a las necesidades de la propia organización, de esta manera se evitará el estancamiento en el desarrollo individual de los miembros y se evitara que estos busquen mejores oportunidades en otras empresas es decir, se propiciara la satisfacción en ambas partes (empresa y trabajador)

movimientos del trabajador que laboraba en el puesto que ocasionaron que quedara desocupado; se hace una solicitud de personal de manera escrita al Departamento de Recursos Humanos mediante la presentación de una *requisición de personal*<sup>26</sup>, en este documento deberá especificarse el nombre del puesto vacante, el área o departamento al que pertenece, sus características (turno, horario, sueldo, prestaciones, etc.) así como el perfil requerido (conocimientos, habilidades, edad, etc.) de la persona que cubrirá la vacante

## 2.4 Reclutamiento.

Una vez que la organización conoce perfectamente cuáles con sus necesidades de recursos humanos, y las define en términos de calidad y cantidad, el siguiente paso consiste en buscar los medios y establecer las estrategias de reclutamiento mediante los cuales se logre atraer a los candidatos que satisfagan en la mayor medida de lo posible dichas necesidades.

### 2.4.1 Definición.

*El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. 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*<sup>27</sup>.

Por lo tanto, se puede decir que el reclutamiento consiste en todas aquellas actividades que se relacionan con la investigación y con la intervención de las *fuentes* capaces de abastecer a la organización de las personas que esta necesita

Para considerarse eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, sin embargo, no se debe intentar abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa, sino que, para poder realizar un reclutamiento exitoso, deben analizarse las diversas *fuentes* de reclutamiento para así asegurar que acudirán a la organización los candidatos más idóneos, ya que no sólo importa el número de personas que se presenten, sino el nivel de conocimientos y habilidades de estas, de acuerdo a las actividades que el puesto requiera

<sup>26</sup> Ver Anexo 5

<sup>27</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", pag 166

Dada su importancia en el desarrollo de este trabajo, esta etapa del Proceso de Consecución de Recursos Humanos se tratará más a detalle en el Capítulo 3.

## 2.5 Selección.

En tanto que el reclutamiento representa una actividad de atracción e invitación, se dice que la selección es la etapa opuesta, ya que representa una actividad de limitación de la entrada a la organización a través de un proceso selectivo de evaluación de los candidatos.

### 2.5.1 Definición.

La definición más tradicional que se encuentra es:

*"Un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado..."<sup>26</sup>*

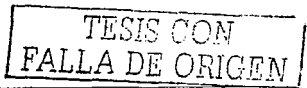
Posteriormente el autor agrega

*"...que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".*

Es decir, se trata de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes de la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal y procurando la satisfacción de ambas partes empresa y trabajador.

La razón por la cual la selección de personal se hace necesaria, y al mismo tiempo compleja es debido a que las personas, como individuos, representan una variada diversidad de cualidades físicas y psicológicas que las hacen sumamente diferentes unas de otras, por lo que la organización debe encontrar, en medio de esa diversidad a aquella persona que posea las cualidades que satisfarán en mayor medida las exigencias del puesto, generalmente tales cualidades no se logran apreciar a simple vista; para ello la selección se apoya en determinadas herramientas para realizar un diagnóstico adecuado, el cual, servirá de base para emitir un pronóstico de desempeño, y en base a ello tomar una decisión.

<sup>26</sup> ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág 257



Se dice entonces, que la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. la adecuación del hombre al cargo; y
2. eficiencia del hombre en el cargo.

Por lo cual los funcionarios encargados del proceso de selección deben considerar en todo momento estos dos importantes aspectos.

### 2.5.2 Principios.

Así también, Arias Galicia<sup>26</sup> habla de 3 principios de reclutamiento que hay que considerar antes de ejecutar la selección:

1. Colocación: Se refiere a seleccionar el personal teniendo en cuenta no solo el puesto que se busca cubrir, de manera aislada, sino de acuerdo al perfil del candidato, determinar en qué puesto dentro de la empresa se desarrollaría mejor, en miras de su propio beneficio y de la organización (teniendo en cuenta el principio "el hombre adecuado al puesto adecuado").
1. Orientación: Se refiere a que los encargados de la selección deben fungir como un "agente experto en el mercado de trabajo" canalizando a los candidatos rechazados hacia las posibles fuentes de empleo, de acuerdo a su perfil laboral.
2. Ética: Señala la importancia de actuar éticamente en la selección, ya que las decisiones del encargado de esta función, "influyen en la vida del candidato".
3. Congruencia entre la persona y su trabajo: Indica que cada persona debe canalizarse hacia un puesto de trabajo, de acuerdo a una serie de peculiaridades de su persona (habilidades, aptitudes, preferencias, etc.), que para ello es necesario descubrir.

### 2.5.3 Técnicas.

Para poder identificar y predecir los dos aspectos antes mencionados, en los candidatos reclutados, el proceso de selección se vale de ciertas herramientas llamadas Técnicas de Selección, las cuales permiten obtener información del candidato que no es posible apreciar a simple vista. Algunos autores las llaman también *instrumentos, medios, herramientas* de selección o *predictores*.

<sup>26</sup> "Administración de Recursos Humanos", pág. 259.



Hay que recordar que antes de aplicar tales técnicas de selección es imprescindible contar con toda la información relativa al puesto vacante

Las principales técnicas de selección son las siguientes:

- 1. Solicitud de empleo y/o Curriculum Vitae.-** Son documentos que muestran la información básica del candidato que a la organización de interesa conocer: datos personales, datos escolares, datos familiares, datos laborales, etc. El Curriculum Vitae, a diferencia de la Solicitud de Empleo, contiene información adicional y más detallada
- 2. Entrevistas de selección.-** Esta es la técnica que más influye en la decisión de contratar al candidato y es la más utilizada en los procesos de selección. Para obtener mejores resultados debe planearse de acuerdo a lo que al entrevistador le interesa conocer del candidato. Se considera una técnica subjetiva y permite conocer aspectos del candidato que van más allá de las simples respuestas verbales que este pueda dar
- 3. Pruebas de conocimientos o capacidad.-** Este tipo de pruebas tienen por objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades obtenidos a través del estudio y la experiencia profesional. Pueden aplicarse por escrito, orales o mediante un ejercicio práctico. Son más objetivas en relación con la entrevista de selección, ya que pueden establecerse sistemas de puntuación para evaluar los resultados, por ejemplo *Centros de Evaluación (Assessment Centres)*, *Ejercicios de "charolas de entradas y salidas"*, y los propios diseñados por la empresa, de acuerdo a los conocimientos técnicos relativos al puesto que se pretende cubrir
- 4. Pruebas psicométricas.-** En estas pruebas se evalúa la capacidad, aptitud, destreza, intereses y características del comportamiento a través de un análisis del candidato bajo condiciones normativas, con la finalidad de predecir cómo será su comportamiento bajo determinadas situaciones que pudieran originarse durante el desempeño del puesto. Se dice que es una muestra del comportamiento.
- 5. Pruebas de personalidad.-** Tienen como objetivo conocer y analizar los rasgos determinados por el carácter (adquiridos) y por el temperamento (innatos), que son los rasgos que determinan la personalidad, con la finalidad de saber si esta se adecua a las exigencias del puesto<sup>30</sup>; sin embargo, para la aplicación, interpretación, y por tanto, validez de estos tests, se requiere de la intervención de un experto en Psicología.

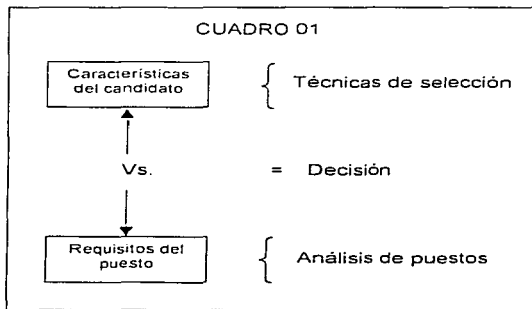
<sup>30</sup> Por ejemplo MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad, de Minnesota), Gordon, Configuración Psicológica Individual (Inventario de la Personalidad, de California), Rorschach (manchas de tinta), Myers-Briggs, TAT (Thematic Apperception Test), Bender, Test del Arbol, Frases Incompletas, etc

**6. Técnicas de simulación.-** Se considera una especie de dramatización. Consiste en la realización de un ejercicio práctico en el cual se pone a prueba el comportamiento del candidato al simular un evento o situación relacionada con el papel que podría desempeñar en la organización.

Cada técnica de selección evalúa diversos aspectos, por lo cual, generalmente se utiliza más de una, ya que de esta manera es como se puede obtener mayor información del candidato y a la vez verificar si esta es consistente. Dichas técnicas deberán escogerse y diseñarse dependiendo del puesto que se pretenda cubrir, y la complejidad de estas irá de acuerdo con el nivel y especialización de dicho puesto. Es importante analizar y detectar la relación entre los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas de selección, y el éxito de la persona seleccionada en el puesto, ya que muchas empresas solo aplican las técnicas, pero no verifican si están aplicando las adecuadas, de acuerdo a lo que pretenden evaluar, por lo que pueden estar aplicando alguna técnica de manera inútil o inadecuada.

#### 2.5.4 Proceso de Selección.

La selección se basa en un proceso de comparación, ya que se comparan las características del candidato, -es decir, los datos obtenidos a través de las técnicas de selección: solicitud de empleo, curriculum vitae, exámenes, entrevistas, etc.- contra las características y requerimientos que exige la vacante que se pretende cubrir (análisis y descripción del puesto). Del resultado de esta comparación dependerá la decisión de contratar al candidato.



Una vez aplicadas las pruebas y entrevistas a los candidatos, y teniendo los primeros resultados arrojados por estas, el personal encargado de la selección deberá poner a consideración del área solicitante los candidatos aprobados durante el proceso para que sea la jefatura del puesto vacante quien tome la decisión final.

Cuando se trata de seleccionar candidatos provenientes del exterior de la empresa (es decir, cuando no se trata de una promoción), antes de tomar la decisión, es conveniente que la organización se ocupe de lo siguiente:

Antes de contratar al candidato seleccionado conviene realizar una **investigación socioeconómica, de referencias y de antecedentes penales**. Esto con la finalidad de corroborar la información por él proporcionada y asegurarse de que se trate de una persona que no represente problemas posteriores para la organización, sobre todo cuando se trata de candidatos reclutados a través de fuentes externas a esta.

Así también, deben aplicarse los **exámenes médicos** correspondientes que determinarán si el candidato se encuentra en condiciones de trabajar, de acuerdo a las funciones que habrá de desempeñar, además de ser esta una exigencia legal establecida en los artículos 15 y 16 de la Ley Federal del Trabajo.

Al final del proceso de selección, es recomendable llevar a cabo una evaluación del mismo a través de un control de resultados (¿se seleccionó a los más aptos o se descartó a los menos útiles?). Para ello se debe observar, primeramente si se logró la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, como ya se había mencionado, además de otros aspectos como la satisfacción tanto del nuevo empleado como de la organización, la rapidez de integración, el mejoramiento del potencial humano, la productividad, las relaciones humanas, la inversión, etc., ya que todos estos aspectos revelarán si realmente se hizo la elección adecuada.

Es preciso recalcar la importancia de realizar una adecuada selección, pues de no ser así, existen repercusiones tanto hacia la empresa como hacia el trabajador. En cuanto a la empresa, se incurre en costos de reclutamiento, selección y capacitación infructuosos que representan recursos mal gastados, esto sin mencionar el tiempo perdido y los posibles errores que el trabajador pudiera cometer en el desempeño de sus labores, lo que podría llegar a representar un costo aún mayor. En cuanto al trabajador, una inadecuada selección podría representar sentimientos de incapacidad, o por el contrario, de frustración y desaprovechamiento de sus capacidades.

### 2.5.5 Aspecto Legal.

El proceso de selección de personal también está sometido a observancia en materia legal, específicamente a lo que la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 3o., textualmente señala: "... *No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social*".

Esto representa legalmente la obligación de la organización contratante a ser justa en cuanto a la selección de personal, y no negar la oportunidad de trabajo a alguna persona por las cuestiones mencionadas u otras de similar naturaleza. La finalidad de este artículo es promover la **igualdad de oportunidades**, como uno de los principios más valiosos que fundamenta la legislación laboral en nuestro país.

Sin embargo, resulta claramente palpable el hecho de que este principio no siempre se respeta, ya que a lo largo de la historia ha existido una marcada discriminación hacia mujeres, discapacitados y personas de edad avanzada, principalmente, en cuanto a oportunidades de empleo y retribuciones económicas se refiere.

## 2.6 Contratación.

Una vez elegida la persona que cubrirá la vacante, solo se tienen que seguir los trámites que la convertirán en miembro de la organización. En caso de tratarse de una promoción —es decir, de personal interno—, solo tendrán que hacerse los ajustes contractuales convenientes, de acuerdo a las políticas de la empresa.

### 2.6.1 Definición.

La contratación consiste en la **formalización de la nueva relación laboral**, al firmar el trabajador y el patrón un contrato de trabajo en el cual se establecen las condiciones y términos que regularán dicha relación, estableciendo aspectos como: horario de trabajo, prestaciones, sueldo, período vacacional, días de descanso, etc.

Se entiende por **contrato de trabajo**, aquel documento que formaliza de manera escrita la relación de trabajo entre el trabajador y el patrón; entendiéndose como **relación de trabajo** "*la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de origen), mediante el pago de un salario*".

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20 define el **contrato individual de trabajo** como: "*cualquiera que sea su forma o denominación, por*

*virtud del cual la persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".*

En cuanto al **contrato colectivo**, se entiende como tal "el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos"<sup>31</sup>.

## 2.6.2 Importancia del Contrato de Trabajo.

Se dice que el contrato de trabajo satisface una necesidad legal y una necesidad administrativa. Satisface una **necesidad legal** por que la contratación se rige de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, la cual presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo, por lo que la falta de un contrato escrito **no priva al trabajador** de sus derechos, y la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. Al mismo tiempo satisface una **necesidad administrativa** por que brinda certeza en cuanto a las obligaciones y derechos tanto del trabajador, como del patrón derivados de la relación de trabajo.

La falta de un contrato de trabajo por escrito, no exime al patrón de sus obligaciones, y por tanto tampoco al trabajador de sus derechos derivados de la existencia de una relación de trabajo, sin embargo, el contrato de trabajo permite especificar de manera escrita, las condiciones y términos que en un momento determinado podrían confundirse, olvidarse o mal entenderse al no contar con este documento.

## 2.6.3 Tipos de Contratación.

De acuerdo a las necesidades propias de la organización existen diferentes tipos de contratación:

- **Por obra determinada.**- Aquel que da por terminada la relación de trabajo al concluir una obra o proyecto determinado, y no una fecha en particular.
- **Por tiempo determinado.**- Aquel en el cual se especifica la fecha en que concluirá la relación de trabajo.
- **Por tiempo indeterminado.**- Aquel que no especifica una fecha exacta para que concluya la relación de trabajo.

<sup>31</sup> Artículo 385, Ley Federal del Trabajo.

En el caso de los trabajadores de la hotelería, generalmente se clasifican en cuanto a su contratación, de la siguiente manera:

Trabajadores de Confianza (contrato individual)	}	De Planta
		Eventuales
Trabajadores Sindicalizados (contrato colectivo)	}	De Planta
		Eventuales

Se entiende por **trabajadores de planta** en la hotelería, aquellos que gozan de relativa permanencia dentro de la empresa; se puede decir que cuentan con un contrato de trabajo cuando menos por un año, el cual, generalmente es renovable.

Se entiende por **trabajadores eventuales** en la hotelería, aquellos que son contratados para satisfacer necesidades de personal de acuerdo a la demanda de los servicios turísticos, según la temporada del año.

## 2.7 Inducción.

Esta es la etapa concluyente del Proceso de Consecución de Recursos Humanos, el cual no debe terminar en la contratación, pues el hecho de ya contar con el personal que anteriormente se requería, no significa que ha llegado el momento de "abandonar" al nuevo empleado en el camino a su integración a la organización.

### 2.7.1 Definición.

*"Es un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la misma... un grado de integración y conveniencia entre los objetivos de la organización y los personales debe ser efectuado"*<sup>32</sup>.

Se dice que no es posible delimitar con precisión dónde inicia y donde termina la etapa de inducción. Algunos autores abordan el tema de la

<sup>32</sup> E. W. Bakke, "The fusion Process", New Haven Conn: Yale University Labor and Management Center, pág. 5.

contratación e inducción como una sola etapa, y de hecho, la contratación en sí implica en cierto modo una inducción, pues al contratar se está especificando al trabajador cuales serán sus nuevos derechos y obligaciones dentro de la empresa. Sin embargo en este caso preferí separar contratación de inducción, para un mejor estudio del tema, pero para efectos de aplicación considero que ambas funciones van de la mano.

Se considera que la inducción ha terminado cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo<sup>33</sup>.

### 2.7.2 Propósito.

El principal propósito de la inducción es el de *ayudar a los nuevos empleados a conocerse y auxiliárles a llevar a cabo un comienzo productivo*. Una inducción exitosa debe incluir un esfuerzo deliberado para reducir la ansiedad del nuevo empleado, además hay que considerar que la negligencia en esta etapa puede conducir a rotación de empleados, confusión y tiempo desperdiciado.

Se puede hablar básicamente de dos tipos o niveles de inducción: inducción a la organización, e inducción al puesto.

Es conveniente realizar un *plan de inducción*, el cual tiene como objetivo facilitar la integración del trabajador de nuevo ingreso a la organización, a través de actividades como: reuniones de bienvenida, recorrido por las instalaciones, sesiones de charlas explicativas, presentación con el personal, información general (de la organización) y específica (del puesto). Además de lo anterior, dentro del plan de inducción se debe proporcionar al nuevo miembro toda la información que le permita contar con un panorama de lo que es la organización y su trabajo a desempeñar (políticas de personal, condiciones de contratación, planes y programas de beneficios para los empleados, organigrama, descripción de puestos, reglamento interior de trabajo<sup>34</sup>, etc.). Toda esta información debe integrarse de manera escrita, para formar lo que se conoce como *Manual de Bienvenida*, el cual debe entregarse al personal al momento de su contratación.

<sup>33</sup> ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. 267.

<sup>34</sup> La Ley Federal del Trabajo (artículo 425) establece entregar una copia de este Reglamento al nuevo trabajador.

## Capítulo 3. Reclutamiento de Personal.

A grandes rasgos, ya se han explicado las etapas del proceso de consecución de recursos humanos, ahora profundizaré en la etapa de reclutamiento, que es la que cobra un interés especial en este trabajo.

Antes de iniciar esta etapa -como ya se mencionó en el Capítulo 1, al hablar de la importancia del Análisis de Puestos-, los reclutadores deben tener pleno conocimiento del puesto que se pretende cubrir, de sus características, requerimientos, y todos los aspectos importantes relacionados con este, para que de esta manera se pueda contactar al personal idóneo a través del reclutamiento.

Por lo general, la mayoría de las empresas cuentan con el referido análisis de puestos, sin embargo, a veces es necesario revisarlo y actualizarlo, para efectos de reclutamiento.

### 3.1 Fuentes.

Otra tarea importante en esta etapa, es la de identificar y/o establecer aquellas fuentes de suministro de recursos humanos<sup>35</sup> que se encuentran localizadas en el mercado de recursos humanos y que deberán ser las adecuadas para enfocar en ellas los esfuerzos de reclutamiento, ya que de ello dependerá el éxito de esta etapa.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las fuentes internas, que son las que se encuentran dentro de la empresa, y las fuentes externas, que son las que están fuera de ella.

Dentro de las fuentes internas están la propia empresa (como fuente principal y más cercana), el sindicato, el archivo de candidatos, los miembros de la organización (al hacer recomendaciones de amigos y familiares), etc.

En cuanto a las fuentes externas, se consideran: escuelas, organizaciones estudiantiles, otras empresas, agencias de reclutamiento, bolsas de trabajo, asociaciones de profesionales, etc.

<sup>35</sup> Las fuentes de recursos humanos, dado que abastecen a la organización de candidatos, se denominan también fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Se puede decir que representan los lugares potenciales en donde se localizan los recursos humanos. IDALBERTO Chavenato, "Administración de Recursos Humanos", págs. 167, 171.



Idalberto Chiavenato<sup>36</sup> considera tres fases importantes en el proceso de reclutamiento: *identificación*, *selección* y *mantenimiento* de las fuentes de reclutamiento, y menciona que gracias al seguimiento de estas es posible:

- elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento,
- disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y
- reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

### 3.2 Tipos de Reclutamiento.

En cuanto a los diferentes tipos de reclutamiento, básicamente son dos: el interno y el externo, y de estos dos se deriva el reclutamiento mixto.

#### 3.2.1 Reclutamiento Interno.

El **reclutamiento interno** es el que se realiza al interior de la empresa, cuando al presentarse la vacante, esta se pretende cubrir reubicando a los empleados de la organización, quienes pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

##### 3.2.1.1 Ventajas.

- Resulta más económico, ya que no es necesario invertir en anuncios a través de medios de comunicación masivos o en pago de cuotas a empresas de reclutamiento; ni tampoco en el proceso de recepción, selección, ni en trámites para la contratación.

<sup>36</sup> Para ayudar a identificar las fuentes de reclutamiento, es preciso realizar la *investigación externa* y la *investigación interna*.

La *investigación externa* se refiere a la investigación del mercado de recursos humanos, el cual deberá segmentarse de acuerdo a las necesidades de reclutamiento por las que atraviesa la organización, una vez segmentado deberá analizarse pretendiendo identificar aquel segmento o segmentos que podrían interesar a la empresa para satisfacer sus necesidades de personal.

En cuanto a la *investigación interna*, esta se refiere a una investigación de las necesidades de la organización en cuanto a recursos humanos, considerando las políticas internas, los objetivos, los requisitos del personal, definir los posibles medios y técnicas de reclutamiento así como los sistemas de evaluación del proceso de reclutamiento.

Estos tipos de investigación no deben confundirse con el reclutamiento interno y el externo, pues la investigación interna y externa es previa a la identificación de las fuentes, y por tanto, a la elección de las técnicas de reclutamiento, se utiliza solo para analizar las condiciones de acuerdo a las cuales se llevará a cabo el reclutamiento en sí.

"Administración de Recursos Humanos", pag. 167

- Se ahorra el tiempo que se invierte en elegir y aplicar otras técnicas de reclutamiento, en recibir candidatos, examinarlos, entrevistarlos, seleccionarlos, en realizar los trámites propios de la contratación y en el proceso de inducción acerca de la empresa.
- En cierta medida representa mayor grado de certeza, ya que la organización tiene conocimiento acerca del desempeño del trabajador, así como de sus características personales, se puede decir que existe menos riesgo de realizar una contratación equivocada puesto que se cuenta con mayor información que si se tratara de una persona extraña a la organización.
- Motiva a los empleados a seguir desarrollándose y a hacer carrera dentro de la organización, ya que reconocen la oportunidad de crecer dentro de ella, lo que estimula el deseo de mejorar en su trabajo, y obviamente, esto ayuda a incrementar la productividad de los trabajadores.
- Como consecuencia del punto anterior, se puede decir que genera un sentido de competencia entre los empleados, lo que los obliga a mejorar de manera continua.
- Aprovecha las inversiones hechas por la empresa en capacitación y desarrollo de personal.

### 3.2.1.2 Desventajas.

- Requiere que los empleados cuenten con las capacidades y entrenamiento suficientes para desempeñar el nuevo puesto satisfactoriamente, así como suficiente motivación para seguir ascendiendo.
- Cuando los empleados no reúnen el suficiente potencial para ascender, o cuando estos se van estancando en su puesto debido a lo anterior, existe la posibilidad de que alguno de sus subordinados vayan desarrollándose de manera tal que superen en capacidades a su jefe inmediato, lo cual que podría generar un conflicto de intereses y generalmente una de las reacciones del jefe es la de tratar de frenar a su subordinado bloqueando sus aspiraciones.
- Cuando se asciende equivocadamente a un empleado puede pasar lo que se conoce como "*Principio de Peter*"<sup>37</sup>, esto sucede cuando se asciende demasiado al empleado hasta llegar a un puesto en que demuestra incompetencia, cuando anteriormente demostraba lo contrario; por lo tanto, es recomendable una vez otorgado el ascenso, dejar que el empleado conozca plenamente su nuevo cargo y se capacite para desempeñarlo satisfactoriamente hasta poder pronosticar un desempeño satisfactorio en un cargo superior.
- Propicia el estancamiento de la cultura organizacional. Cuando se abusa de este tipo de reclutamiento, los empleados dejan de renovar su visión a cerca de la empresa y su problemática, lo que va mermando su creatividad y capacidad de innovación.

<sup>37</sup> Laurence Peter, (CHIAVENATO Isalberto, "Administración de Recursos Humanos", pág. 184)

- No puede aplicarse de manera generalizada en toda la organización, ya que habrá casos en los que será imprescindible cubrir una vacante con personal externo. El reclutamiento interno sólo deberá efectuarse cuando se aprecie que el candidato reúne todas las condiciones para desempeñar satisfactoriamente el nuevo cargo

Antes de tomar la decisión de ascender a un trabajador, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Resultados de los candidatos en las pruebas de selección.
- Resultados de los candidatos en las evaluaciones de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del cargo para el que se está considerando
- Revisión de los planes de carrera (planteamiento de los movimientos de personal) para verificar la trayectoria más adecuada.

### 3.2.2 Reclutamiento Externo.

Este es el tipo de reclutamiento que se da hacia el exterior de la empresa, cuando al surgir la vacante, ésta se intenta cubrir con personas ajenas a la organización, que fueron atraídas mediante las *técnicas de reclutamiento*

#### 3.2.2.1 Ventajas.

- Las personas atraídas del exterior de la empresa aportan nuevas ideas, ya que cuentan con una visión diferente respecto a los problemas de la organización; se puede decir que es una manera de mantener a la empresa actualizada en cuanto a lo que sucede en el ambiente externo y en otras empresas. Es una manera de renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, ya que de otra manera, el personal se mantendría estancado en cuanto a su visión del interior y del exterior de la empresa
- Se aprovechan las inversiones hechas en capacitación y desarrollo de personal por parte de otras empresas o por los mismos candidatos (esto no implica que la organización no deba preocuparse por desarrollar a sus nuevos empleados, ya que solo se trata de una manera de sacar provecho de lo que el exterior haya aportado sobre el nuevo personal).

#### 3.2.2.2 Desventajas.

- Resulta más tardado que el reclutamiento interno, pues la reubicación de un empleado dentro de la organización lleva muy poco tiempo en comparación con el proceso de reclutamiento externo. Se dice que cuanto más alto es el cargo, más tiempo es el que se invierte en este proceso.

- Resulta más costoso, pues implica gastos en anuncios en diferentes medios de comunicación, el pago de cuotas a las agencias de reclutamiento, el pago al personal que se encargará de seguir el proceso de reclutamiento y selección, material de oficina, y demás gastos.
- Representa cierto grado de incertidumbre, ya que en la empresa se desconocen los antecedentes de los candidatos que provienen del exterior (a menos que sean recomendados por alguien de la empresa). Por ello se recomienda, antes de decidirse por contratar personal proveniente del exterior, hacer una investigación lo más completa posible, que aporte referencias que reduzcan la incertidumbre que ocasiona el contratar a un extraño; esto obviamente genera gastos, y absorbe tiempo que muchas empresas no están dispuestas a invertir, y es por ello que en la mayoría de los casos no se realizan investigaciones previas<sup>36</sup>.
- Los empleados con que cuenta la empresa pueden llegar a sentirse desplazados por el nuevo personal, lo que podría despertar en ellos la sensación de no ser tomados en cuenta para ascender, y como consecuencia, hacer que disminuya la motivación, pues generalmente el trabajador tiene como principal incentivo el crecer y desarrollarse dentro de la empresa, y al no ser así, hasta podría generarse frustración.

### 3.2.3 Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento mixto, es la aplicación del reclutamiento interno y del reclutamiento externo para cubrir una vacante.

Generalmente las empresas no se abocan a un solo tipo de reclutamiento, ya que se obtienen mejores resultados al emplear los dos, pues ambos se complementan, además hay que tener en cuenta que al reubicar a un empleado (reclutamiento interno) este dejará vacante su puesto anterior y será necesario cubrirlo mediante el reclutamiento externo.

Resulta innecesario mencionar sus ventajas y desventajas ya que estas van implícitas en las del reclutamiento interno y externo; sin embargo, se puede hablar de tres formas de aplicar el reclutamiento mixto.

1) En un inicio reclutando de manera externa y posteriormente de manera interna, en caso de que los resultados de la primera opción no sean satisfactorios. Esto es cuando la organización prefiere atraer candidatos del exterior por los beneficios que estos traerán a la organización, generalmente por que los que tiene la empresa no reúnen las características que requiere el

<sup>36</sup> Una medida que adoptan la mayoría de las organizaciones, debido a la incertidumbre de contratar personal externo, es la de firmar un contrato provisional de trabajo que estipule un periodo de prueba, para que una vez transcurrido este periodo, se decida tanto por parte de la empresa, como del trabajador, en hacer la contratación definitiva.

puesto vacante; y al no encontrar al candidato adecuado por este medio, recurre entonces al reclutamiento interno.

2) En un inicio reclutando de manera interna y posteriormente de manera externa, en caso de que los resultados de la primera opción no sean satisfactorios. Es cuando la empresa prefiere dar prioridad a sus empleados, o probablemente tiene urgencia por cubrir una vacante, y al no encontrar al candidato adecuado recurre al reclutamiento externo. Esta es la forma más común y la más recomendable ya que así se ahorra tiempo y recursos y se promueve a los empleados

3) Reclutamiento externo e interno simultáneamente. Se da cuando la organización no tiene prioridad por algún tipo de reclutamiento. De esta manera los empleados internos compiten contra candidatos externos.

### 3.3 Técnicas.

Una vez determinado el tipo de reclutamiento a aplicar, de acuerdo a las necesidades de la organización, el siguiente paso es identificar las fuentes de Recursos Humanos, para darles a conocer las oportunidades de empleo a través de las *técnicas de reclutamiento*.

*"Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas"*<sup>39</sup>.

Es decir, son aquellas herramientas que se utilizan para dar a conocer al segmento del mercado laboral más adecuado, los puestos vacantes con que cuentan las empresas.

Diferentes autores de Administración Recursos Humanos hacen referencia a las técnicas de reclutamiento de diferente manera, por ejemplo, las llaman *medios de reclutamiento*, incluso *fuentes de reclutamiento*<sup>40</sup>, o *vehículos de reclutamiento*, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las técnicas de reclutamiento generalmente conocidas, son las que se detallan a continuación, cabe precisar que se presentan de manera enunciativa y no limitativa, pues existen tantas técnicas, como la creatividad del reclutador lo permita.

<sup>39</sup>CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", pag. 176

<sup>40</sup> Por ejemplo Fernando Añas Galicia

### 3.3.1 Escalafón Interno.

Se refiere a cubrir el puesto vacante ascendiendo a los empleados de acuerdo a su jerarquía y antigüedad dentro de la organización. Cuando se cuenta con varios aspirantes que reúnen las condiciones y características para ascender, se recomienda realizar una evaluación más a fondo en base a aspectos como: méritos, evaluaciones del desempeño, antigüedad, perfil, plan de carrera, etc. Las ventajas y desventajas de esta opción se mencionan en el apartado 3.2.1 (reclutamiento interno).

### 3.3.2 Consulta del archivo de candidatos de la empresa.

La empresa debe contar con un archivo de candidatos resultante de todos los procesos de reclutamiento efectuados; los candidatos que por alguna razón, en determinado momento no pudieron ser aceptados, deberán ser considerados a través de este archivo para nuevos reclutamientos. También deben considerarse a aquellas personas que de manera espontánea y sin ser convocados, se presentan a la organización buscando una vacante<sup>41</sup>. Por otra parte, hay quienes recomiendan establecer una red de ex-empleados de la empresa, con la intención de realizar un seguimiento periódico de estos Recursos Humanos, para averiguar su grado de satisfacción profesional en su nuevo empleo, y dado el caso, hacerles una nueva oferta de trabajo.

La principal ventaja de esta técnica es que resulta de muy bajo costo para la empresa.

### 3.3.3 Presentación de candidatos por parte de los miembros de la empresa.

Esta es una de las principales técnicas utilizadas por las empresas, pues también resulta de bajo costo y se dice que es una de las más eficientes por ser la organización la fuente de reclutamiento más cercana. Se les puede hacer saber de la existencia de una vacante a través de carteles en las instalaciones de la empresa, mediante publicaciones internas, correo electrónico, comunicación informal entre los miembros de la organización, o cualquier medio de información interno que utilice la organización; incluso, algunos expertos recomiendan ofrecer gratificaciones a los empleados a cambio de recomendaciones.

Al reclutar a través de los propios miembros de la organización, esta podría tener una consideración especial hacia el candidato, en relación con

<sup>41</sup> "El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, la organización debe estimular la llegada espontánea de candidatos" CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", pag 177

candidatos reclutados mediante otras técnicas, ya que va de por medio la recomendación de un miembro de la organización, lo cual genera cierto grado de confianza en quienes toman la decisión de contratar.

Sin embargo, una desventaja es que puede generar conflicto entre la empresa y el funcionario que hizo la recomendación en caso de que la organización rechace al candidato, o en caso de que éste, una vez contratado, sea sancionado, se le niegue un ascenso, o situaciones similares.

En algunos casos, las políticas de las organizaciones no permiten llevar a cabo la práctica de esta técnica de reclutamiento, debido a que consideran que va en contra de las medidas de control interno, o debido a otras razones particulares de la organización.

### **3.3.4 Anuncios en la puerta de la empresa.**

También es de bajo costo. Será efectivo siempre que el anuncio esté colocado en un lugar adecuado; es decir, debe estar visible y donde haya un considerable flujo de personas, y de preferencia, que esté próximo a las fuentes de reclutamiento; este tipo de anuncios pueden resultar llamativos para los candidatos, sin embargo puede ser un medio de poca difusión, en comparación con otros. Generalmente se utiliza para cargos de bajo nivel.

### **3.3.5 Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.**

Involucra a otras organizaciones sin que por ello se incremente el costo. En caso de que la empresa haya entablado contrato colectivo de trabajo con algún sindicato, al momento de cubrir determinada vacante, este le exigirá la preferencia hacia sus agremiados ante otros candidatos ajenos al sindicato, lo cual implica que el uso de esta técnica se vuelva obligatorio.

La injerencia de los sindicatos en el proceso de reclutamiento se analiza más profundamente en el apartado 3.4.2.

### **3.3.6 Contactos con universidades, escuelas y organizaciones estudiantiles.**

La gran mayoría de las escuelas y universidades desarrollan de manera permanente un sistema de información que funge como vínculo entre la institución y las organizaciones generadoras de empleo, con la finalidad de colocar en ellas a sus alumnos y egresados. Esta puede ser una opción para las empresas que buscan candidatos jóvenes, con poca experiencia y con

conocimientos actualizados sobre su profesión, además de que se trata de una técnica de muy bajo costo.

### 3.3.7 Conferencias y pláticas impartidas por empresas en universidades y escuelas.

Esta es otra técnica de reclutamiento que está orientada a promover a la empresa entre los estudiantes, visualizando a estos como clientes potenciales de la misma, ya sea como consumidores o como posibles candidatos para ocupar un puesto dentro de ella; se les da a conocer información general de la empresa (misión, objetivos, estructura, oportunidades de trabajo, etc.), con la finalidad de que los estudiantes se vean atraídos por la organización.

### 3.3.8 Contactos con otras empresas.

Esto funciona a manera de cooperación mutua entre las empresas, ya que todas pueden verse beneficiadas al intercambiar candidatos entre ellas; para esto se pueden realizar reuniones de intercambios con gerentes de recursos humanos o con los encargados del reclutamiento de las diferentes empresas; o bien a través de tianguis o ferias empresariales.

El uso de esta técnica implica contar con una cultura de cooperación y apertura por parte de las empresas que participan en los intercambios, y esta es la principal razón por la que muchas empresas no la utilizan, pues carecen de dicha cultura.

### 3.3.9 Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Se recurre a esta técnica cuando en el mercado laboral de la localidad en la que se ubica la empresa, escasean los candidatos con las características que la organización está buscando. Resulta un tanto costoso, pues aparte de los propios gastos ocasionados por la aplicación de otras técnicas de reclutamiento (medios de comunicación, principalmente) en el lugar donde se lleve a cabo, se realizan gastos por concepto de viáticos de los reclutadores.

### 3.3.10 Contacto con bolsas de trabajo.

Las *bolsas de trabajo* son aquellas organizaciones que persiguen un fin preponderantemente social, ya que se ocupan de vincular la oferta con la demanda de empleo dentro del mercado laboral de una localidad; aunque no persiguen fines lucrativos, en algunos casos les resulta necesario cobrar una cuota de recuperación a las empresas solicitantes de sus servicios.



Estas organizaciones pueden estar formadas por Asociaciones, Escuelas, Universidades, Sociedades de Alumnos, Cámaras, Sindicatos, o por el propio Gobierno a través de sus dependencias (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)<sup>42</sup>.

En cuanto a las ventajas de esta técnica, se puede decir que resulta significativamente más económica (incluso gratuita) en relación con las Agencias de Reclutamiento, y en relación con otras técnicas más, además es una manera de aprovechar la labor de reclutamiento que hacen estas organizaciones, ahorrando así los recursos y el tiempo que invertiría la propia empresa en realizarlos; también hay que considerar que esta fuente representa un "contacto" o vínculo especial con las instituciones que las crean, de tal manera que permite acercarse a determinado tipo de candidatos que sería más complejo contactar de manera independiente.

### 3.3.11 Contacto con Agencias de Reclutamiento.

Generalmente el nombre de *agencia de colocación*, *agencia de reclutamiento*, o *agencia de empleo*<sup>43</sup>, indistintamente, se refiere a un mismo tipo de empresa. Se distinguen de las Bolsas de Trabajo por que persiguen fines lucrativos, ya que se dedican de manera profesional y especializada a esta actividad, por lo general, solamente cobran honorarios a las empresas que les solicitan candidatos, aunque existen algunas que también cobran a los candidatos por inscribirse en sus registros y/o por colocarlos en las empresas.

Algunas de estas Agencias de Reclutamiento, no solo brindan servicios de reclutamiento, sino que por pagos adicionales, también ofrecen conjuntamente servicios de selección, investigación de antecedentes y evaluación médica y psicológica, etc., a su vez, pueden especializarse en personal de niveles jerárquico bajo, medio y alto o en personal específico como lo es el de oficina, el de ventas, el de determinado tipo de mano de obra, etc.

Este tipo de organizaciones ha existido desde hace mucho tiempo, aunque en los últimos años se ha observado un aumento en el número de ellas, debido a que se han detectado necesidades en cuanto a reclutamiento de

<sup>42</sup> Entre las principales instituciones de la localidad que cuentan con servicios de Bolsa de trabajo se encuentran Servicio Estatal de Empleo (SEVPS), Secretaría de Turismo, Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad Americana de Acapulco AC, Universidad Loyola del Pacífico AC, Centro Universitario Español, Instituto Tecnológico de Acapulco, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, los Sindicatos, y otras Cámaras y Asociaciones.

<sup>43</sup> Algunos ejemplos de Agencias de Reclutamiento son "Alsmith, Reclutamiento y Selección de Ejecutivos" (Querétaro), "Centro de Reclutamiento Empresarial" (Tamaulipas), "MGM Consultores en Recursos Humanos" (Nuevo León, Coahuila, Chihuahua y Tamaulipas), "Asesoría y Sistemas para la Optimización de Recursos, S C" (Nuevo León), etc.

personal por parte de las empresas, y en cuanto a empleo, por parte de la población<sup>44</sup>.

La principal ventaja de esta técnica de reclutamiento es que la empresa no invierte tanto tiempo en la tarea de reclutamiento ya que la agencia la realiza en lugar de ella, y canaliza a los candidatos reclutados para que la empresa los seleccione, por lo que el proceso de reclutamiento e incluso de selección, se vuelven mucho más rápidos. Se dice que este medio ofrece mayor rendimiento, pues el reclutamiento se realiza de manera especializada por estas organizaciones que tienen contacto directo con el mercado laboral y con las propias fuentes de recursos humanos. Como contraparte, la principal desventaja es que se considera un medio costoso en comparación con los demás.

### 3.3.12 Contacto con "Headhunters"<sup>45</sup>.

Las empresas que ofrecen servicio de Headhunting se relacionan con las agencias de reclutamiento en el sentido de que ambas buscan cubrir un puesto, sin embargo los servicios de las primeras van mucho más allá del simple reclutamiento de personal, pues son especializadas en "reclutar" ejecutivos de alto nivel distinguidos por su talentoso desempeño dentro de las empresas; por lo que actualmente, el método más utilizado por muchas empresas para buscar directivos es recurrir a estas agencias especializadas.

Estos servicios han ido evolucionando, de ser una actividad "oscura"<sup>46</sup> desarrollada por firmas independientes, pasaron a ser compañías multinacionales, convirtiéndose en un negocio profesional y sofisticado, el cual surgió ante la carencia de talentos en el mercado laboral, por lo que se hizo necesario contar con ayuda profesional para buscarlos en otras empresas. Esta situación pone en ventaja al ejecutivo en el mercado de trabajo y le da un amplio margen de negociación en cuanto a salario y prestaciones.

Este no es un negocio de reclutamiento propiamente (aunque algunas empresas de reclutamiento ofrecen falsamente el servicio de headhunting utilizando el término de manera inadecuada), si no de relaciones con clientes y candidatos; no se trata solo de llenar un puesto, sino de *influir* en la vida de una persona, pues hay que convencerla sobre las ventajas profesionales de un

<sup>44</sup> Esto obedece a que en la actualidad, en las organizaciones está surgiendo la tendencia a volverse más compactas en cuanto a su estructura organizacional, lo cual se debe, entre otras razones, a que están contratando de manera externa servicios de otras empresas especializadas en determinadas funciones que tradicionalmente venía desempeñando la propia empresa de manera interna, tales son los servicios de limpieza, de mantenimiento, de seguridad, de asesoría administrativa, fiscal, legal, etc. esta tendencia se le conoce como *outsourcing* (ver glosario), y entre estos servicios externos se encuentran los de reclutamiento y selección de personal.

<sup>45</sup> Ver Glosario. Ejemplo: "Korn Ferry International", "Atlantic Research Technologies, L.L.C.", etc.

<sup>46</sup> Entre los años 70's y 80's se consideraba así principalmente por a dos razones: la dificultad de conseguir información de ejecutivos y empresas, y por el "pirataje" de candidatos.

cambio que tal vez repercute más allá de ese ámbito, pues puede implicar también un cambio de residencia a otra ciudad o país que también afecte a su familia.

Los servicios de Headhunting se hacen necesarios en los siguientes casos:

- Cuando se necesite cubrir puestos de alto nivel de responsabilidad, donde se requiera una experiencia previa muy específica. En estos casos los candidatos normalmente son escasos, y es necesario identificarlos uno a uno en empresas concretas.
- Cuando los candidatos apropiados son profesionales de primera fila, que están bien valorados en su empresa y no buscan activamente un cambio y que por lo tanto, no responderán a ningún anuncio de reclutamiento.
- Cuando se trate de puestos en los que se busquen grandes habilidades directivas, desarrolladas en experiencias anteriores.
- Cuando son especialmente importantes la confidencialidad y la discreción, porque el puesto está actualmente cubierto o porque no es conveniente que las demás personas de la organización conozcan las razones de la búsqueda hasta el momento oportuno.
- Cuando es necesario que una empresa independiente haga los contactos iniciales, porque se trate de puestos estratégicos en que los candidatos apropiados estén en la competencia, y la empresa prefiere no acercarse a ellos directamente.

A grandes rasgos, el proceso que realiza un Headhunter profesional para cubrir un puesto, es de la siguiente manera: primero analiza el puesto a cubrir, posteriormente recopila información de la empresa interesada, hace una descripción del candidato ideal describe el puesto, contacta los candidatos (deben contar con bases de datos actualizadas de los mejores talentos del mercado), analiza su información, evalúa sus características y estudia su compatibilidad con el puesto y por último, los presenta a la empresa cliente.

Dada la importancia de los puestos a cubrir, esta práctica no está limitada a una ciudad o país, dado que en algunos países los ejecutivos talentosos son insuficientes, y resulta necesario buscar el Recurso Humano en otros países. En el caso de México, se observa que hay mejores oportunidades para ejecutivos fuera del país, por lo que muchos son invitados a trabajar en el extranjero, dando lugar al fenómeno conocido como "fuga de cerebros".

Esta técnica resulta la alternativa más recomendable cuando se trata de cubrir puestos directivos, sin embargo, resulta bastante costosa, debido a la categoría del servicio.

### 3.3.13 Anuncios en periódicos y revistas.

Es la técnica de reclutamiento más comúnmente utilizada por los reclutadores, y a la vez ha sido el medio más consultado por los candidatos en busca de empleo, debido a que resulta más eficaz en aspectos cuantitativos que cualitativos, ya que se dirige al público en general (a excepción de las publicaciones especializadas) y atrae mayor número de candidatos en relación con otras técnicas: sin embargo, se puede aplicar cierto grado de selectividad a través de determinadas estrategias como son la elección del tipo de publicación, el diseño del anuncio, el idioma en que se publica, etc., de esta manera es como puede reducirse el número de candidatos al que va dirigido, procurando solo aquellos que verdaderamente interesen a la organización.

En este caso, generalmente los resultados del reclutamiento también dependerán de cuánto se invierta en estos medios, ya que por lo general el precio va en relación con el tamaño del espacio que se adquiera (hay que tomar en cuenta que a mayor tamaño llamará más la atención), y también con el tipo de publicación.

Es recomendable que los anuncios publicados tengan un contenido claro, bien redactado, evitando ambigüedades, deberán ser llamativos entre los demás anuncios, creativos de manera tal que despierte en el público la motivación y el entusiasmo de pertenecer a la empresa y con un estilo personal que la caracterice y la distinga de las demás.

Una ventaja de estos medios es que, como se mencionó, llegan a un gran número de gente y pueden utilizarse para realizar reclutamiento en otras localidades, dependiendo de la circulación del periódico o revista.

### 3.3.14 Anuncios en radio y televisión.

El radio y la televisión son conocidos como medios masivos de comunicación, ya que llegan a millones de personas, por lo tanto, resulta una técnica eficiente en términos cuantitativos y no tanto cualitativos, pues es aún menos selectiva que los anuncios en periódicos y revistas. Generalmente esta técnica se utiliza para cubrir puestos de bajo nivel jerárquico.

Por ser medios masivos de comunicación, implican costos bastante altos, sobre todo cuando se trata de anuncios por televisión; sin embargo, esta desventaja se contrapone directamente con la ventaja que ofrecen al ser los medios de mayor alcance, además de que este tipo de anuncios resultan difíciles de ignorar.

Al igual que los anuncios en periódicos y revistas, se pueden utilizar para realizar reclutamiento en otras localidades.

### 3.3.15 Internet.

El reclutamiento a través de Internet resulta la técnica más novedosa hasta este momento. Las principales formas de reclutamiento a través de este medio son: mediante **portales<sup>47</sup> de empleo** (sitios especializados en contactar oferentes con demandantes de empleo), **listas de correo** (uso del correo electrónico para reclutar candidatos), **grupos de noticias** (comunidades para el intercambio de información u opiniones acerca de un tema), y **anuncios en sitios web<sup>48</sup>** (páginas donde se anuncian empresas solicitando personal, o bien donde los candidatos ofrecen sus servicios mediante la publicación de su curriculum)

Entre los *portales de empleo*, existen sitios especializados que funcionan de manera similar a una bolsa de trabajo, son los llamados *Bancos de recursos humanos* o *Bancos de Candidatos*; se trata de empresas especializadas en reclutamiento de personal a través de Internet, que forman bancos de datos con información de personas que buscan empleo, y que mediante el pago de una cuota le permiten a la empresa acceder desde su computadora a esta base de datos, y buscar ellos mismos a los candidatos que sean de su interés. Por ejemplo *BANHIR (Banco Nacional de Información de Recursos Humanos)*<sup>45</sup>.

En cuanto a costos, se puede decir que son muy variables, dependiendo de las opciones que ofrece este medio, incluso muchos sitios ofrecen servicios gratuitos, sobre todo para quienes buscan oportunidades de trabajo (demanda de trabajo)

Aunque el número de usuarios que utilizan este medio de comunicación se ha ido incrementando aceleradamente en los últimos años, hay que considerar que existe una limitante (o grado de selectividad), ya que para hacer uso de esta herramienta es necesario tener acceso a ella y saber utilizarla; por lo que no se recomienda para reclutar personal de bajo nivel educativo.

Una ventaja significativa, en relación con las demás técnicas de reclutamiento, es que a través de este medio se puede dar a conocer una oferta de empleo en todo el mundo, por tratarse un medio de reclutamiento internacional, además de que ofrece cierta confidencialidad, y una inmediatez en la respuesta, en relación con otros medios.

<sup>47</sup> Ver Glosario Ejemplo [www.laborum.com](http://www.laborum.com) [www.empleosnoy.com](http://www.empleosnoy.com) [www.bolsa-trabajo.com](http://www.bolsa-trabajo.com), etc.

<sup>48</sup> Ver Glosario Algunos especialistas en reclutamiento recomiendan a las empresas hacer uso de sus páginas web para anunciar sus puestos vacantes, integrando un constructor de curriculum vitae. Estos sitios deben mostrar al público el sello personal de la organización así como el significado de trabajar en ella, esta es una buena manera de establecer un contacto con los candidatos.

<sup>45</sup> [www.banhir.com.mx](http://www.banhir.com.mx)

Ante la elección de la técnica de reclutamiento, es necesario considerar el tipo de personal que se desea contratar, si se requiere para cubrir un puesto de nivel bajo o alto dentro de la estructura organizacional, con bajo o alto nivel académico, con o sin experiencia, etc., dependiendo de esto se elegirá al medio más adecuado. Como ya lo he mencionado, es común y recomendable que se utilice más de una técnica de reclutamiento a la vez.

### 3.4 Aspecto Legal.

Las actividades de reclutamiento implican cierta observancia en materia legal -específicamente con respecto a la Ley Federal del Trabajo- que los funcionarios responsables de estas actividades deben considerar. Dentro de esta Ley se contemplan dos aspectos importantes que intervienen en el reclutamiento de personal, me refiero a las figuras: *intermediario* y *sindicato*, básicamente.

#### 3.4.1 Intermediarios.

Es importante saber quiénes son considerados como intermediarios de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, pues es necesario conocer la naturaleza de los servicios de reclutamiento que la empresa podría contratar de manera externa en un momento dado, es decir, se trata de entender qué tanto se debe esperar y cumplir con respecto a las responsabilidades generadas por una relación con las empresas intermediarias.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 12, define el término *intermediario* de la siguiente manera:

*"Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de una u otras para que presten servicios a un patrón"*.

Para interpretar este artículo, es necesario tener en cuenta el concepto de contratación de personal, el cual se define en el Capítulo 2, apartado 2.6.1.

También es preciso definir estrictamente cuáles son los servicios que prestará la empresa auxiliar en el reclutamiento, llámese esta agencia de empleo, agencia de reclutamiento y selección, bolsa de trabajo, etc., de esta manera es como podremos atribuirle o no el carácter de *intermediaria*, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

Por lo general, las empresas que brindan servicios de reclutamiento solamente se encargan de poner en contacto a los candidatos que consideran cubren el perfil requerido, con la empresa solicitante, para que esta realice las actividades de selección, y solo en caso conveniente, de contratación. Por lo

tanto, se entiende que la empresa reclutadora no interviene en la contratación de personal, ya que esta es libre decisión de la empresa contratante.

Asimismo, la Ley señala en su artículo 13:

*"No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores"*

Como se puede apreciar, este artículo señala que a quienes se les atribuya categoría de intermediarios, se consideran prácticamente igual que un patrón en cuanto a obligaciones se refiere

En este sentido podemos referirnos al caso de los llamados *administradores de nóminas o subcontratistas*<sup>50</sup>. Estas son empresas que reclutan personal, lo seleccionan lo capacitan y lo contrata de manera directa para trabajar para un tercero, quien a su vez paga honorarios al subcontratista, y este paga directamente a sus empleados con sus propios recursos, por lo cual, entre el pago hecho a los trabajadores por parte del subcontratista, y el pago hecho al subcontratista por parte del tercero, se genera una utilidad. Es preciso aclarar que en estos casos los trabajadores no son empleados del tercero, sino del subcontratista. De esta manera, muchas empresas no se tienen que preocupar por cuestiones propias de la administración de personal, como: reclutamiento, selección, contratación, administración de nómina, prestaciones, conflictos laborales, etc., ya que estas las asume el subcontratista por sí mismo y no en nombre de la empresa.

En términos de esta misma Ley, el artículo 14 especifica cuáles son los derechos que tienen los trabajadores que son contratados mediante intermediarios:

*"Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados"*

*Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:*

- 1. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y*

---

<sup>50</sup> Ejemplo "Manpower"

*II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores".*

Conviene destacar de éste artículo el hecho de que los *intermediarios no deben lucrar* de los ingresos del trabajador, en caso de existir una retribución por los servicios de intermediarios, esta deberá ser con cargo a la empresa contratante<sup>51</sup>

Básicamente, estos artículos pretenden proteger al trabajador de posibles abusos cometidos por parte de intermediarios, pues se trata de evitar que estos - los intermediarios- representen un medio por el cual la empresa pudiera desentenderse de sus obligaciones patronales

### 3.4.2 Sindicatos.

En muchas empresas los sindicatos juegan un papel determinante en el reclutamiento de personal. En este apartado se analiza, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, cuál es su injerencia en estas actividades, así como su fundamentación legal

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 356, define al sindicato como *"la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses"*

De acuerdo a la misma Ley (Artículo 360), existen diferentes tipos de sindicatos:

- **Gremiales:** los que están formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
- **De empresa:** los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.
- **De industria:** los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- **Nacionales de industria:** los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas.
- **De oficios varios:** los formados por trabajadores de diversas profesiones.

<sup>51</sup> La mayoría de las empresas que se dedican profesionalmente a prestar servicios de reclutamiento, cobran honorarios a la empresa contratante en proporción con el sueldo que percibirá el empleado colocado, por lo general no cobran directamente al trabajador, aunque existen algunas empresas de reclutamiento que sí lo hacen



El aspecto que interesa estudiar dentro del tema de los sindicatos, para efectos del reclutamiento de personal, es aquel que se refiere a la llamada "*libertad sindical*", sobre la cual la referida ley en su artículo 358 señala que esta comprende tanto la facultad de formar o no parte de algún sindicato, como la de separarse de uno en cualquier momento

Lo anterior repercute en el reclutamiento, en el sentido de que en algunas empresas, el hecho de que un trabajador pertenezca o no al sindicato, depende de que éste sea incluido en el proceso de reclutamiento de personal.

Sin embargo, y en contraposición a la "libertad sindical", la misma ley, también reconoce las llamadas "*cláusulas de exclusión*" que figuran en el contrato colectivo. Estas cláusulas se consideran de protección y de consolidación sindical, ya que fueron creadas en esencia para estos fines. Básicamente se habla de dos tipos de cláusulas de exclusión (artículo 395)

- **Cláusula de admisión (Exclusión de ingreso).**- Es aquella en la que el patrón se obliga a utilizar únicamente trabajadores miembros del sindicato contratante (se limita la facultad del patrón para seleccionar libremente al personal)
- **Cláusula de separación (Exclusión por separación).**- Consiste en el compromiso del patrón de separar del empleo a aquellos trabajadores que renuncien o sean expulsados del sindicato<sup>52</sup>

Para efectos de este trabajo, cobra un interés especial la *cláusula de exclusión de ingreso*, ya que cuando la empresa sostiene contrato colectivo con una organización sindical, esta última puede tener la exclusividad de los puestos sindicalizados de planta y eventuales, y por lo tanto, la empresa está obligada a contratar al personal propuesto por el sindicato, siempre y cuando cumpla con las características de la vacante y sea presentado en tiempo y forma establecidos por ambos.

Lo anterior, sin duda representa una enorme limitante en el reclutamiento de personal, ya que la empresa tiene que abocarse a reclutar exclusivamente mediante esta fuente, a menos que el sindicato no proponga candidato alguno, la empresa podría proceder entonces a reclutar por otras fuentes.

Resulta favorable para la organización contar con suficientes fuentes de reclutamiento (considerando como una de ellas al sindicato), pues de esta manera se obtienen mejores resultados en este proceso; sin embargo, no es recomendable basar el reclutamiento en una sola fuente, ya que de esta manera se dejan de aprovechar oportunidades de contratar candidatos que pueden estar

<sup>52</sup> DAVALOS José, "Temas Laborales", pag. 424

mejor preparados y con mayor capacidad para cubrir una vacante; a pesar de ello, el reclutamiento forzoso a través del sindicato es una realidad que se vive en muchas organizaciones, sobre todo en la hotelería

### 3.5 La Ética en el Reclutamiento.

Al igual que en todas las áreas de la administración, es importante considerar el aspecto ético en la etapa de Reclutamiento, especialmente por que se está tratando con uno de los activos más nobles de la empresa: el factor humano, y el manejo de tal atributo requiere de los más elevados principios éticos.

En este apartado quiero centrar la atención en una acción que muy comúnmente se da en algunas empresas, me refiero a la denominada "piratería" de recursos humanos.

Esto sucede cuando un empleado, al dejar de ser miembro de determinada organización -por ejemplo, un gerente de recursos humanos - ingresa a otra e invita a sus anteriores compañeros o subordinados a trabajar a la empresa donde labora. Lógicamente, si los empleados están a disgusto en la empresa a la que pertenecen, buscarán oportunidades en otra, pues tienen la libertad y el derecho a hacerlo, es por ello la importancia de que los miembros de la organización se sientan importantes y a gusto con el trabajo que desempeñan y con la misma organización. Sin embargo lo anterior no es considerado como una acción ética.

Algunas empresas, para evadir estos problemas de moral, recurren a los servicios de los ya mencionados *headhunters*.

Por su parte, los *intermediarios* (bolsas de trabajo, agencias de colocación, etc.) deben tener muy presente su objetivo social de apoyar a las personas desempleadas en la búsqueda de trabajo, procurando servirles de la mejor manera posible y no mostrar preferencia o discriminación hacia unos u otros, ni tampoco lucrando de manera injusta con las oportunidades de empleo. Asimismo, se puede hablar de otras acciones éticamente reprobables cometidas por este tipo de empresas, tales como: reclutar de las empresas cliente a alguna persona que el mismo intermediario haya colocado; no manejar la información de manera confidencial, vendiéndola o facilitándola a terceros; etc.

Otro tipo de prácticas carentes de ética suceden cuando los encargados del reclutamiento y selección de personal extorsionan a los candidatos condicionando su ingreso a la empresa a cambio de dinero u otros intereses, o como ya se mencionó en el apartado referente a la selección, cuando discriminan a candidatos por aspectos irrelevantes en relación al puesto que pretenden cubrir.

Como podemos ver, son muchas las faltas a la ética que se pueden cometer en el reclutamiento de personal, por lo que resulta importante estar conscientes de ellas y como empresa o departamento de recursos humanos vigilar y procurar que estas no se cometan, lo que redundará en beneficio del prestigio de la empresa ya sea como organización que se abastece de recursos humanos o como organización que abastece estos a otras organizaciones.

## Capítulo 4. Norma Técnica De Competencia Laboral.

En la búsqueda de algún parámetro que actuara como punto de referencia contra el cual comparar los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, se consultó la normatividad existente aplicable en el ámbito turístico, concretamente, de hospederías, que es en el que se aplicó este estudio. Se hallaron diversas normas que se vinculaban con este tipo de empresas. Sin embargo fue difícil hallar alguna que además se relacionara con la administración de Recursos Humanos. La Norma Técnica de Competencia Laboral CTUR0130.01 de título "Desarrollo y Coordinación de Recursos Humanos en Establecimientos Turísticos"<sup>53</sup>, resultó ser la que más respondía a esta necesidad.

### 4.1 Definición.

La Norma Técnica de Competencia Laboral, *"es el instrumento que define la competencia laboral, en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo... Describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud, así como los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que está haciendo, se realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido y no como producto de la casualidad"*<sup>54</sup>.

Asimismo, dentro del ámbito de esta normatividad, se define la **Competencia Laboral** como *"la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva<sup>55</sup> en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados"*.

Estas normas son promovidas y verificadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)<sup>56</sup> y están orientadas a la certificación de personas (no de empresas) en el desempeño de una actividad de manera competitiva, con base a la observancia de lineamientos aplicables en una actividad económica y/o ocupación. Sin embargo, estos lineamientos han sido estudiados, diseñados y promovidos por

<sup>53</sup> Ver Anexo 6 (Descripción de la Norma)

<sup>54</sup> Folleto NTCL México CONOCER

<sup>55</sup> Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio

<sup>56</sup> El CONOCER, es un organismo cuya misión es *promover el desarrollo de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral así como establecer los mecanismos que faciliten el reconocimiento de la competencia de las personas para realizar una función productiva*

empresarios y trabajadores de determinadas áreas específicas integrados en *Comités de Normalización*, lo cual las válida para ser tomadas en cuenta como criterios deseables dentro del ámbito de este estudio además de tratarse de normas de carácter nacional

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral se estructura con base en Organismos Certificadores acreditados por el CONOCER. Los Organismos Certificadores a su vez se acreditan y apoyan para realizar las funciones de evaluación a empresas, instituciones educativas o agencias capacitadoras y a expertos independientes que cumplan también con una serie de requisitos que garanticen la imparcialidad, objetividad, validez y confiabilidad de los procesos de evaluación

#### 4.2 Tipos de NTCL.

Por su cobertura, las Normas Técnicas de Competencia Laboral se clasifican de la siguiente manera.

Las normas de empresa son aquellas que son desarrolladas por y para una sola empresa (sólo tiene valor al interior de la empresa).

Las normas de asociación son las que se consideran válidas para un determinado grupo o corporación de empresas.

Las normas de carácter nacional pueden ser aplicables a todas las empresas de un mismo sector productivo (áreas de competencia laboral) y son aprobadas por el CONOCER<sup>57</sup>.

#### 4.3 Generación de las NTCL.

La elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral se basa en el Análisis Funcional que permite obtener la información necesaria para la definición de dichas Normas. Se fundamenta en la identificación y el ordenamiento de las funciones productivas, de modo tal que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional (en una empresa o en un grupo, si fuera el caso), desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento cabal de dicho propósito

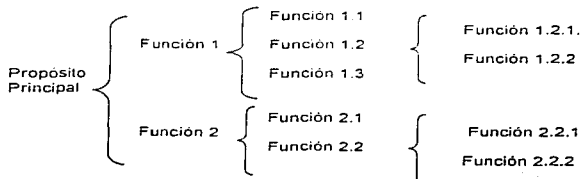
<sup>57</sup> "El CONOCER promoverá el desarrollo y emisión de normas de carácter nacional, en virtud de que éstas ofrecen un horizonte más amplio en la transferencia de habilidades competentes en el aparato productivo y, por lo tanto, resultan útiles a un número significativo de trabajadores, empresas y oferentes de educación y capacitación". Folleto NTCL, México: CONOCER

"Para identificar el desempeño en términos de resultados -requerimientos, cuando se pretende establecer un sistema de Normas de Competencia Laboral, se hace necesario entender el objetivo global o propósito de la función en estudio, a la cual contribuyen todos los otros resultados. Solamente si se empieza de lo general, con una identificación precisa del propósito principal que integra las funciones de la organización laboral en su conjunto, es posible obtener un desglose de funciones que resulte útil y eficiente.

Una vez que el propósito o misión principal se ha identificado, lo que se tiene que hacer es preguntarse qué otros resultados se tienen que lograr para cumplir con dicho propósito. Esta pregunta será repetida hasta que los resultados identificados sean realizables por un individuo.

Es a través del análisis funcional que se elabora un diagrama o árbol de funciones (mapa funcional), el cual relaciona jerárquicamente, a partir del propósito principal, las funciones en términos de causa - consecuencia.

CUADRO 02



Folleto NTCL, México, CONOCER

El desglose sucesivo del propósito principal conduce a identificar los elementos de competencia.

El análisis funcional es el antecedente para el desarrollo de Normas Técnicas de Competencia Laboral".

#### 4.4 Integración de una NTCL.

"Los elementos de competencia conforman la parte constitutiva de la unidad de competencia y corresponden a la función productiva individualizada, es decir, aquella que puede ser realizada por una persona, aun cuando trabajara en equipo. El elemento de competencia es considerada como la especificación

última, y precisa, de la competencia laboral; refleja y enuncia lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer en términos del producto de su trabajo.

Para propósitos de normalización, es necesario incorporar en cada elemento de competencia todos los componentes de referencia normativa".

#### 4.5 NTCL: CTUR0130.01.- "Desarrollo y Coordinación de Recursos Humanos en Establecimientos Turísticos".

Esta es la norma que ha sido considerada como parámetro para apreciar los resultados de esta investigación. Cabe mencionar que los criterios de desempeño que exige la norma son los que deberían cumplir en este caso particular, los gerentes de Recursos Humanos de los hoteles.

Esta NTCL se integra de la siguiente manera:

CUADRO 03				
Clave de la NTCL	Clave de la Unidad	Título	Elemento	Título
CTUR0130.01	UTUR0306.01	"Asegurar las condiciones laborales de los trabajadores con base en el marco legal vigente".	E00815	Cumplir con las obligaciones en materia de seguridad e higiene
			E00816	Otorgar retribuciones salariales y prestaciones conforme a la ley
	UTUR0307.01	"Contar con los Recursos Humanos para un desempeño eficiente definido en el plan de negocio".	E00817	Seleccionar los RH de acuerdo a los requerimientos del negocio
			E0081E	Contar con los RH con base en las políticas del negocio
			E00819	Impulsar el desarrollo de los RH para mejorar su competencia laboral

Elaboración propia.

##### 4.5.1 Aspectos relacionados con el reclutamiento de personal.

Los aspectos de la norma que están vinculados con el reclutamiento de personal, se encuentran en los elementos E00817 y E00818, correspondientes a la unidad UTUR037.01, y que a continuación se señalan (la descripción general de esta norma, y específica de la unidad, se muestran en el Anexo 6).

**UTUR0307.01: Contar con los Recursos Humanos para un desempeño eficiente definido en el plan de negocio.**

E00817: Seleccionar los Recursos Humanos de acuerdo a los requerimientos del negocio.

Criterios de desempeño

1. El requerimiento de personal es atendido con base en las políticas de la empresa.
3. El reclutamiento de candidatos se asegura identificando y contactando las fuentes y medios.
6. La evaluación del candidato se realiza con base a un reporte de resultados obtenidos.

Campo de aplicación

- Fuentes de reclutamiento internas (promociones en áreas de trabajo de la empresa)
- Fuentes de reclutamiento externas (grupos de intercambio, escuelas y universidades, bolsas de trabajo, sindicato).

Evidencia por desempeño:

1. Formatos de solicitud de personal atendidos.
2. Solicitudes de empleo sistematizadas.
3. Inventario de personal actualizado.
4. Cartera de candidatos
5. Evaluaciones de los candidatos.

Evidencia de conocimiento:

1. Políticas de la empresa para la administración de recursos humanos.

E00818: Contratar los Recursos Humanos con base en las políticas del negocio.

Criterios de desempeño:

5. La contratación de los empleados se realiza con base en el inventario de personal y la cartera con que cuenta el área de recursos humanos.
6. El ingreso de personal es previsto y controlado de acuerdo a requerimientos de la empresa.



8. Los reemplazos de personal son atendidos con estrategias adecuadas de contratación y seguimiento.
9. La rotación de personal es controlada con estrategias adecuadas de contratación y seguimiento del comportamiento laboral empleado.

Evidencia por desempeño:

3. Inventario de personal actualizado.
6. Reportes de la entrevista de adaptación.

## Capítulo 5. El Mercado de Trabajo.

La dinámica de los mercados laborales es un tema que guarda una muy estrecha relación con los mecanismos de reclutamiento de personal, por ello la importancia de conocer lo más relevante de ellos en este capítulo.

Como ya mencioné, las organizaciones requieren de la actividad humana para el logro de sus objetivos, y ésta la obtienen a cambio de una remuneración económica, que a la vez a los trabajadores les permite satisfacer sus necesidades (biológicas, psicológicas y sociales); se puede decir entonces que existe un beneficio mutuo, y también interés y disposición de ambas partes para realizar este intercambio, es así como surge el *mercado de trabajo*, el que como cualquier otro mercado, está sujeto a las leyes de la oferta y la demanda; sin embargo, este mercado no debe considerarse igual que los demás, ya que se comercializa con capital humano, lo que le da un sentido muy especial.

### 5.1 Definición.

En base a lo anterior, el mercado de trabajo se define como *"el área geográfica en la que trabajadores de una misma profesión u oficio y empleadores, celebran contratos de trabajo por un salario que tiende a ser semejante"*<sup>56</sup>

De acuerdo a las diferentes profesiones u ocupaciones existentes, se puede hablar de distintos mercados de trabajo, ya que la fuerza de trabajo no es de carácter homogéneo, por ejemplo, se hace referencia al mercado de trabajo de los licenciados en administración, al mercado de trabajo de los contadores, al mercado de trabajo de las secretarías, etc.

### 5.2 Variables que afectan al Mercado de Trabajo.

El mercado de trabajo se encuentra restringido por variables que actúan directamente sobre él, las cuales lo hacen más complejo y diferente en relación con cualquier otro mercado.

Una de estas variables son las **fuerzas de tipo legal y sindical**, las cuales, como consecuencia, también afectan la Administración de Recursos Humanos. Por ejemplo, el *Salario Mínimo*, es la principal medida de referencia para la estructuración de sueldos dentro de este mercado.

<sup>56</sup> ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. 450

Otro factor que determina dicha estructuración, es el tamaño de la demanda laboral, ya que es dependiendo de la abundancia o escasez de determinado tipo de profesionistas como se rigen los sueldos en el mercado, a mayor abundancia, más baja es la remuneración y a mayor escasez, sucede lo contrario. Como ya sabemos, la tendencia que ha permanecido por muchos años en el mercado laboral de nuestro país es, que al existir mayor demanda que oferta de trabajo, los sueldos han disminuido, y dada la escasez de empleos, la fuerza de trabajo se ha tenido que someter a las condiciones que han ido marcando los oferentes de empleo, lo que ha ocasionado que dicha fuerza de trabajo se abarate, aún contando esta con la preparación, conocimientos y habilidades que la hacen más valiosa de lo que cuesta.

Otra variable que interviene en el mercado de trabajo, es la **economía del país**, ya que esta determina, en parte, la estructuración de los sectores de la economía, es decir, entre otros aspectos, el número, tamaño y tipo de empresas, lo que por consecuencia determina también la oferta laboral (tipo y número de empleos disponibles); por lo que un estancamiento o disminución del ritmo de crecimiento de la economía, repercute directamente en la oferta laboral.

Una variable muy importante sin duda que también afecta los mercados de trabajo de nuestro país, es el **crecimiento demográfico**, ya que la tasa de población económicamente activa (PEA)<sup>55</sup> ha venido creciendo en los últimos años por encima de la tasa de empleos disponibles, lo cual ha generado un déficit en el número de empleos<sup>56</sup>.

Esta significativa insuficiencia de empleos, ha dado origen a otros fenómenos como lo son el subempleo<sup>57</sup> y la migración (este último sucede cuando la fuerza de trabajo, al no encontrar empleo en su localidad, emigra a las grandes ciudades, e incluso a países fronterizos en busca de mejores oportunidades).

Es importante mencionar que el mercado de trabajo, al igual que otros mercados, se ha venido analizando generalmente desde un enfoque económico, es decir, en un plano de cantidad y precio, que supone que el único incentivo para el trabajador es el económico, dejado a un lado otras variables difíciles de cuantificar, y que no por ello dejan de ser valiosas, me refiero a aquellos aspectos sociales que caracterizan a la fuerza de trabajo como elemento sociológico es decir, aspectos como los deseos de seguridad, de autorrealización, las costumbres, etc.

<sup>55</sup> Ver glosario

<sup>56</sup> El panorama nacional en cuestión de empleo revela que 43 millones de 97 millones de mexicanos, pertenecen a la PEA, de estos 43 millones, 35 millones pertenecen a la población ocupada, y de la población ocupada, solo 13 millones tienen empleo fijo y prestaciones, mientras que más de 20 millones viven en el desempleo o empleo informal. Además, hay que considerar que cada año pasan a la edad de la PEA, un millón 300 mil mexicanos, mientras que cada año lo más que se generan son 300 mil empleos. (El Financiero, 22 abril 2001, Economía)

<sup>57</sup> Ver Glosario

### 5.3 Situación: oferta menor que demanda.

Dada la situación por la que atraviesa el mercado de trabajo en nuestro país, en la que la oferta de trabajo es menor que la demanda, Idalberto Chiavenato<sup>62</sup>, hace referencia a las siguientes consecuencias:

- Bajas inversiones en reclutamiento, ya que hay un gran volumen de candidatos que buscan espontáneamente a las organizaciones
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos presentados
- Bajas inversiones en capacitación, ya que se pueden aprovechar los candidatos ya capacitados y con experiencia previa
- Ofertas salariales bajas, pues hay candidatos dispuestos a aceptarlas.
- Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano, sustituyendo empleados por candidatos más calificados.
- No hay competencia entre organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos
- Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, ya sea aceptando salarios más bajos o cargos inferiores a su calificación personal (subempleo)
- Las personas buscan afianzarse en las organizaciones, por temor al desempleo

### 5.4 El Mercado Laboral en Acapulco, Guerrero.

Resulta conveniente, para efectos de este trabajo, revisar el entorno laboral en el cual se centra la problemática a analizar, para ello resulta útil contar con datos estadísticos que servirán como punto de referencia para el análisis del tema<sup>63</sup>.

De acuerdo a los datos estadísticos, la tasa de desempleo abierto<sup>64</sup> en nuestra Ciudad es del 17%, la cual, en términos numéricos no representa un gran indicador de desempleo, sin embargo, hay que considerar que, según el criterio establecido de acuerdo al concepto de PEA, se considera en este rubro a aquellas personas que al menos trabajan una hora a la semana (hecho que no implica que reciban a cambio una remuneración económica), y/o que buscan activamente empleo, por lo que no se debe entender que la PEA representa personas con un empleo formal

<sup>62</sup> "Administración de Recursos Humanos", pag. 138

<sup>63</sup> Ver Anexo 7 Datos Estadísticos del Mercado Laboral en Acapulco, Gro

<sup>64</sup> Ver Glosario.

De la población mayor de 12 años, más de la mitad es económicamente activa; de la población ocupada<sup>65</sup> el 46.4% se dedica a la principal actividad económica del puerto: el servicio, y en segundo lugar al comercio, siendo la ocupación principal la prestación de servicios profesionales y conducción de vehículos.

En cuanto a ingresos, el 42.3% de la población ocupada percibe de uno a dos salarios mínimos, seguida de un 28.6% que percibe de tres a cinco salarios mínimos.

Estos datos muestran a grandes rasgos un panorama general a cerca de la situación que vive el mercado laboral en esta Ciudad, los cuales al mismo tiempo servirán de marco de referencia para el análisis del tema que me ocupa.

---

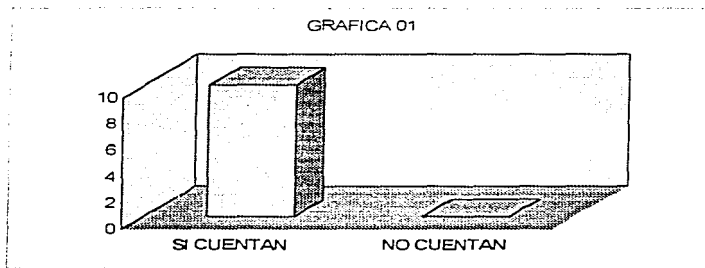
<sup>65</sup> Ver Glosario

## Capítulo 6. Análisis de las Técnicas de Reclutamiento de Personal utilizadas en Hoteles de 5 Estrellas, en Acapulco, Guerrero.

Corresponde a este capítulo la presentación del análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento de medición diseñado para este fin, es decir, el cuestionario<sup>66</sup>, el cual estuvo orientado a la satisfacción de las variables y objetivos de esta investigación, y que fue aplicado a los Gerentes y/o Jefes de los Departamentos de Recursos Humanos de los Hoteles de 5 Estrellas de la Ciudad de Acapulco<sup>67</sup>, dando como resultado un panorama de los siguientes aspectos vinculados con el Reclutamiento de Personal.

### 6.1 Hoteles que cuentan con Departamento de Recursos Humanos.

El primer aspecto a conocer fue el número de hoteles de esta categoría que cuentan formalmente con un Departamento de Recursos Humanos encargado de organizar y ejecutar las funciones propias del mismo, teniendo como resultado lo siguiente:



Satisfactoriamente, los 10 elementos entrevistados cuentan dentro de su estructura organizacional con un Departamento de Recursos Humanos, lo cual se debe principalmente a que en todos los casos cuentan con más de 100 empleados en promedio al año, lo que hace que la función de Administración de

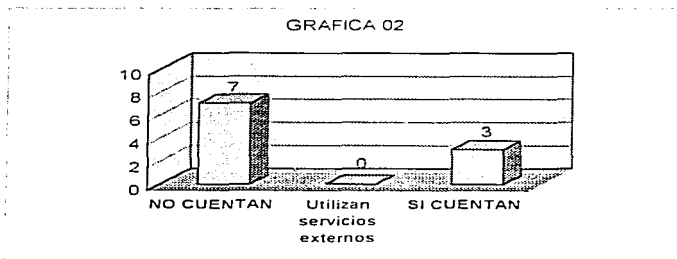
<sup>66</sup> Anexo 2

<sup>67</sup> Anexo 1 (Hoteles encuestados)

Recursos Humanos se vuelve compleja y requiera forzosamente de personal dedicado especialmente a ella para poder controlar a través de la *función de staff* -que caracteriza al departamento- a este gran número de personas. Por otra parte, el hecho de contar con este Departamento apunta que la empresa posee una mejor organización en cuanto a los procesos y funciones inherentes a la Administración de Personal.

## 6.2 Hoteles que cuentan con un especialista en Reclutamiento y Selección de Personal.

Respecto a los hoteles que cuentan con una persona especialmente capacitada y apta para el desarrollo de las funciones de Reclutamiento y Selección de personal dentro de la empresa, se encontró lo siguiente:

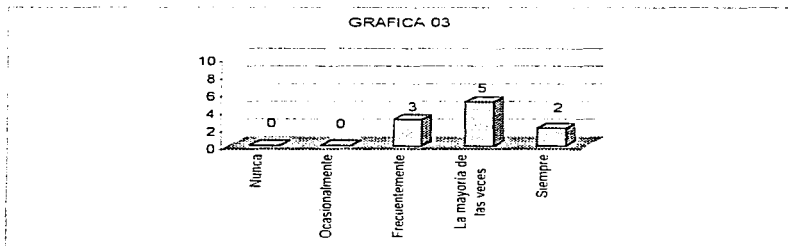


La mayoría de los hoteles (70%) no cuentan con una persona especialmente capacitada en el desempeño de estas funciones, por lo general, la función de reclutamiento es realizada por el Gerente o algún otro funcionario del Departamento de Recursos Humanos, y la selección, la realizan en conjunto con el Jefe del área del puesto vacante, cuando no se trata de puestos Directivos. Una opción para las empresas que se encuentran en esta situación, es la de hacer uso de servicios externos especializados, sin embargo, ninguno de los entrevistados lo hace. Por otra parte, son muy pocos (30%) los hoteles que cuentan con este tipo de personal especializado.

## 6.3 Previsión de las necesidades de Personal.

En cuanto a la previsión de las necesidades de Recursos Humanos, el 20% de los jefes de los departamentos señaló que siempre lograban preverlas

con anticipación, el 50% indicó que lo hacían la mayoría de las veces, mientras que el 30% restante señaló que lo hacía con frecuencia. El hecho de que en la empresa hotelera pueda preverse anticipadamente la demanda de personal, se debe en gran medida a que tienen una demanda de servicios estacional, por lo tanto, saben bien cuales son las temporadas de mayor afluencia turística y se preparan para poder afrontar la demanda de servicios; y en base a los niveles de ocupación (cuartos ocupados) registrados en cada hotel es como determinan sus necesidades de personal.

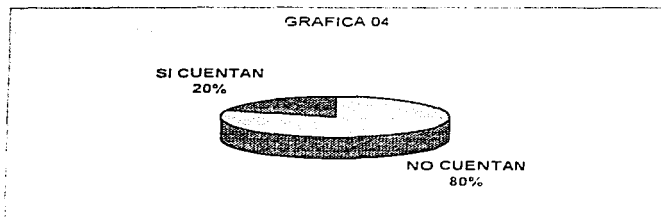


#### 6.4 Inventario de Recursos Humanos.

Al consultar entre los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles de la categoría de referencia, cuáles contaban con un Inventario de Recursos Humanos (con las características que debe reunir de acuerdo a como se definió anteriormente<sup>6E</sup>) el cual fuera consultado para la previsión de personal, se halló lo siguiente:

<sup>6E</sup> Ver apartado 2.3.3

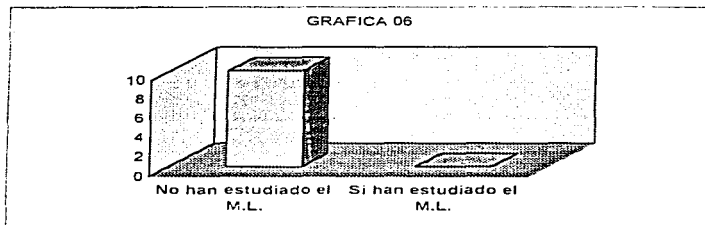




En el 80% de los departamentos no se cuenta con este tipo de registro, en su mayoría lo sustituyen basándose en otros registros similares, tales como la nómina, o algún catálogo de empleados, sin embargo, estos no reúnen las características necesarias de información actualizada que permitan llevar a cabo una adecuada previsión de personal, entre otros aspectos. El 20% restante, si cuenta con dicho inventario, pero no siempre es tomado en cuenta para la planeación, etapa en que resulta ser una valiosa herramienta.

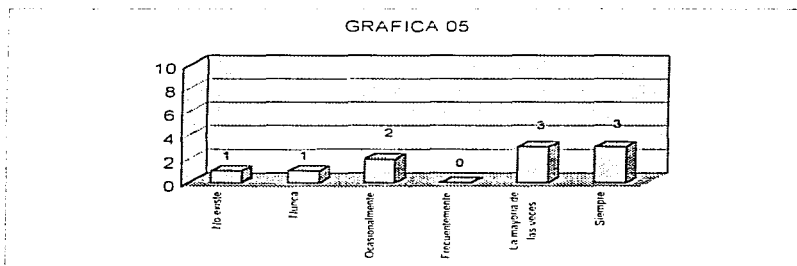
## 6.5 Estudio del Mercado Laboral.

También se cuestionó a los gerentes de Recursos Humanos, si la empresa había realizado alguna vez un estudio de investigación del mercado laboral de la localidad, a manera de diagnóstico de su entorno, con la intención de tomarlo en cuenta para la planeación de sus procesos de reclutamiento de personal, teniendo como respuesta que ninguno de los hoteles de la categoría de referencia ha realizado este tipo de estudio, esto se debe probablemente a que hasta el momento no lo han considerado necesario e importante, por lo que no se han tomado el tiempo ni los recursos para estudiar su entorno laboral.



## 6.6 Políticas de Recursos Humanos.

Dentro de la planeación de Recursos Humanos deben considerarse las políticas de la empresa relacionadas con esta área, por lo que se cuestionó si estas eran consideradas en las etapas de reclutamiento y selección, teniendo como resultado las siguientes respuestas:

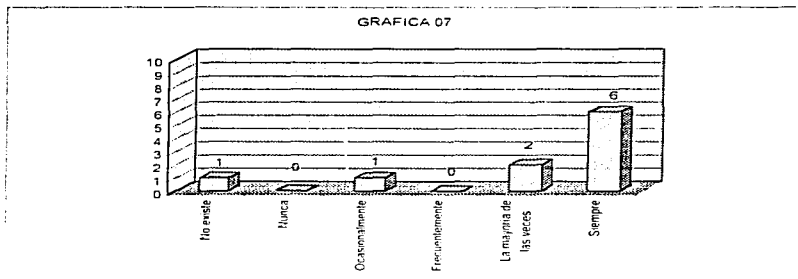


El 30% contestó que siempre eran consideradas, otro 30% indicó que la mayoría de las veces, un 20% dijo que solo ocasionalmente, un 10% manifestó que no, por que no las conocían lo suficiente, mientras que el 10% restante expresó no contar aún con este tipo de directrices por encontrarse en una etapa de inicio de sus operaciones. Por lo anterior, se puede observar que en la mayoría de los casos si son tomadas en cuenta. Es importante considerar que las políticas en una empresa marcan líneas de acción y deberían ser de

observancia obligada en la mayoría de los casos, de ahí la importancia de que existan y sean dadas a conocer a los miembros de la organización.

## 6.7 El Análisis de Puestos.

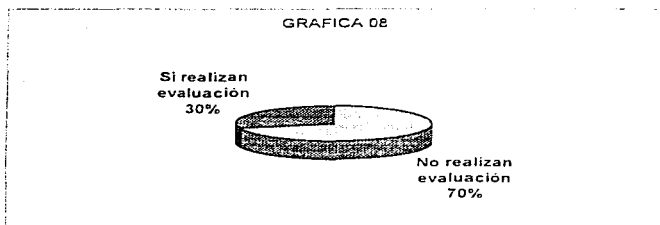
Al verificar si era considerado el análisis de puestos durante los procesos de reclutamiento y selección de personal, los gerentes de Recursos Humanos contestaron lo siguiente:



En el 60% de los hoteles siempre consultan el análisis de puestos durante los procesos antes mencionados, un 20% respondió que lo hacen la mayoría de las veces, mencionando alguno de estos que en puestos de muy bajo nivel (mozos, camaristas, etc.) no lo consideran necesario, mientras que un 10% dijo que solo ocasionalmente, cuando se trata de puestos que representan mayor complejidad de ser cubiertos; y el 10% restante manifestó no contar con el análisis por encontrarse en una etapa de reinicio de sus operaciones, por lo que no cuentan aún con estos manuales. De alguna manera resulta aceptable esta tendencia, por que al parecer la gran mayoría de los hoteles sí consideran esta valiosa herramienta, auxiliar en el reclutamiento y selección.

## 6.8 Evaluación de los procesos de Reclutamiento y Selección.

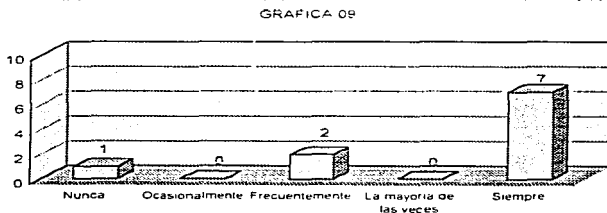
Otro cuestionamiento fue si los Departamento de Recursos Humanos de los hoteles realizan una evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal una vez concluidos, con la intención de conocer los resultados obtenidos a través de ellos, a lo que los gerentes contestaron lo siguiente:



Solo el 30% realizan este tipo de evaluación, mientras que el 70% restante expresó que no, en algunos casos estos últimos solo llevan a cabo evaluaciones de desempeño a los empleados de manera rutinaria, pero no lo realizan como una etapa consecuente de los procesos de reclutamiento y selección, orientada a verificar la efectividad de sus resultados.

### 6.9 Resultados cuantitativos, en el Reclutamiento Externo.

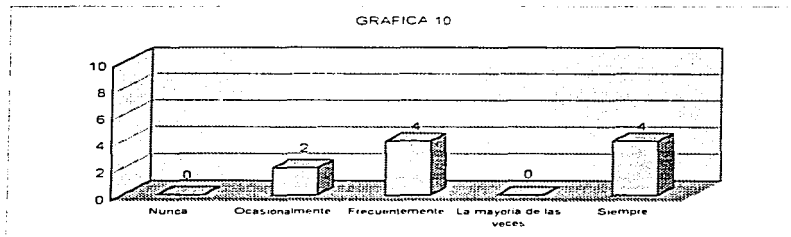
En relación al reclutamiento externo, se cuestionó a los jefes del departamento de Recursos Humanos, si los resultados obtenidos eran satisfactorios en cuanto a cantidad, es decir, si acudían al llamado los suficientes candidatos, de manera tal que satisficieran sus necesidades de elección, a lo que contestaron lo siguiente:



El 70% aseguró siempre obtener resultados satisfactorios en este sentido; un 20% señaló que frecuentemente, y solo un 10% indicó que al realizar reclutamiento de manera externa nunca acudían candidatos suficientes de manera tal que fuera posible efectuar una elección exitosa. En términos generales, puede decirse que las técnicas empleadas por la mayoría de los hoteles han sido satisfactorias en este sentido.

### 6.10 Resultados cualitativos, en el Reclutamiento Externo.

Dentro del mismo ámbito, paralelamente se cuestionó si estaban obteniendo resultados satisfactorios en cuanto a calidad, es decir, si quienes respondían al llamado eran personas con características tendientes a satisfacer el perfil del cargo a cubrir, a lo que respondieron:

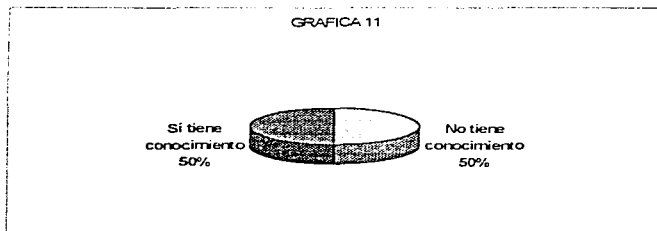


Un 40% indicó que siempre obtenían resultados satisfactorios, otro tanto señaló que frecuentemente, y solo un 20% dijo que muy ocasionalmente se encontraban satisfechos con los resultados, ya que argumentan que los candidatos que se presentan generalmente no cubren sus expectativas en cuanto a las características del puesto que pretenden cubrir, por lo que muchas veces se ven en la necesidad de contratar al que mas se acerca a lo que están buscando, lo que no necesariamente implica que cubra al cien por ciento sus expectativas. Como se puede apreciar, los resultados son más desfavorables en comparación con el cuestionamiento anterior.

### 6.11 Ética.

En relación a este aspecto tan importante e influyente en los resultados del reclutamiento, se les preguntó a los jefes del departamento de Recursos Humanos, si habían tenido conocimiento de alguna situación carente de ética

durante los procesos de reclutamiento y selección, como por ejemplo: extorsión, discriminación, etc., a lo que contestaron lo siguiente:

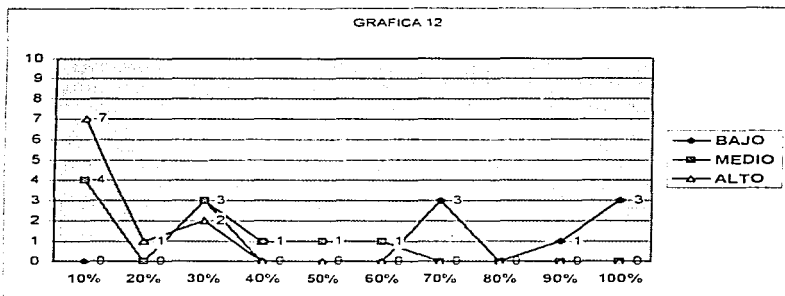


La mitad de ellos afirmó tener conocimiento de este tipo de situaciones, sobre todo de casos de discriminación por motivos de sexo, aspecto físico, u otros, lo que representa una proporción bastante significativa; el 50% restante señaló que desconocía la existencia de este tipo de casos<sup>69</sup>.

## 6.12 Personal sindicalizado y personal eventual.

Con la intención de determinar el grado de injerencia de los sindicatos dentro de la función de reclutamiento de personal en los hoteles de la categoría de referencia, se pretendió conocer cuáles eran los porcentajes de personal sindicalizado dividiendo la estructura organizacional en tres niveles jerárquicos (bajo, medio y alto), obteniendo como resultado lo siguiente:

<sup>69</sup> Ver anexo 2, la pregunta 11 se planteó de tal manera, para que las personas no se sintieran comprometidas al contestar honestamente



#### 6.12.1 Nivel bajo.

En 4 hoteles de la categoría, entre un 90% y 100% de sus trabajadores de bajo nivel jerárquico son sindicalizados; mientras que en otros 3 de ellos los trabajadores sindicalizados oscilan alrededor del 70%; y los otros 3 restantes cuentan con un 30% de empleados del nivel de referencia pertenecientes al sindicato. Definitivamente dentro de este estrato de la jerarquía organizacional, es más común encontrarse con personal sindicalizado y también personal eventual.

#### Personal eventual

Es importante mencionar, que en las temporadas de alta ocupación hotelera el personal eventual juega un papel sumamente importante, pues a mayor demanda de los servicios, se vuelve necesario contar con mayor número de personal de este tipo, el cual -a diferencia del que podríamos llamar "administrativo" dentro del ámbito de la hotelería- guarda la siguiente característica: apoya en las actividades que se involucran directamente con la atención al cliente, es decir, se trata de personal especializado en actividades relativas a la hotelería: meseros, cocineros, recepcionistas, "bell boys", "valet parking", camaristas, etc., y que además se le requiere que por lo menos hable lo elemental de un idioma extranjero; y para satisfacer la necesidad de este tipo de recurso humano, el principal, si no es que el único medio de reclutamiento, es el sindicato.

### 6.12.2 Nivel medio.

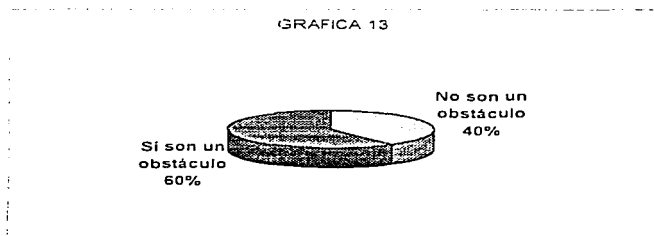
En 3 hoteles se cuenta con personal sindicalizado entre un 40%, 50% y 60%; mientras que en otros 3, el personal sindicalizado es al rededor del 30%; y finalmente en 4 de ellos el 10% de sus empleados de nivel jerárquico medio pertenecen al sindicato; por lo que se puede observar que a manera que incrementa el nivel jerárquico, el porcentaje de personal sindicalizado tiende a disminuir.

### 6.12.3 Nivel alto.

Dentro de este rubro, en 7 de los hoteles el 10% de su personal es sindicalizado; mientras que en los otros 3 restantes los empleados miembros del sindicato oscilan entre el 20% y el 30%. Como se puede apreciar, en este estrato los porcentajes son bastante reducidos en comparación con los dos anteriores.

## 6.13 Los sindicatos en el reclutamiento.

Teniendo en cuenta que en la industria hotelera los sindicatos juegan un papel importante como medio de reclutamiento de personal, ya que establecen contrato colectivo con la empresa, y consecuentemente esta adquiere un compromiso con ellos ante la contratación de personal, se preguntó a los jefes del departamento de Recursos Humanos si consideraban a estos gremios un obstáculo en la función de reclutamiento, a lo que contestaron lo siguiente:



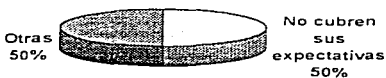
El 60% piensa que los sindicatos son un obstáculo en el reclutamiento; y el 40% restante considera lo contrario, pues señalan que gracias a este medio de reclutamiento pueden allegarse de personal suficiente, en su mayoría



capacitado, y de manera oportuna, sobre todo en temporadas de mayor ocupación hotelera, por lo que consideran que es una buena opción, pues les provee personal de manera suficiente y oportuna.

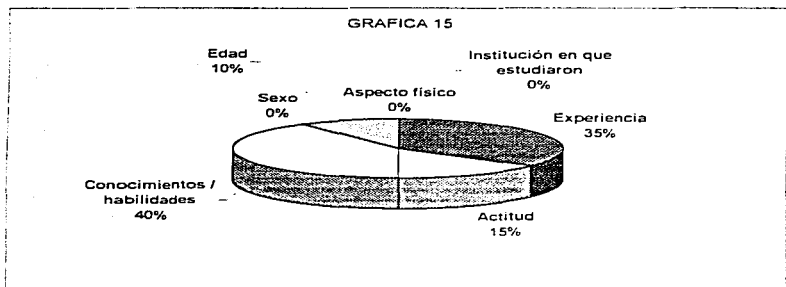
Del 60% que difiere de la idea anterior, el 50% señala como principal razón que el personal contactado a través de este medio, muchas veces no cubre sus expectativas de desempeño, y en ocasiones se ven en la necesidad de remplazarlo por otro candidato, pero antes de esto, por el compromiso existente, siempre deben dar preferencia a las propuestas del sindicato; y el 50% restante señala entre otras razones: 1) por que se ven limitados para utilizar otras opciones de reclutamiento, 2) por que los sindicatos de alguna manera evitan que sus miembros se superen, al advertir estos que están en una situación laboral "privilegiada" en comparación con los trabajadores de confianza, y 3) por que muchas veces a los sindicatos se les asocia con acciones ilegales.

GRAFICA 14



#### 6.14 Criterios de selección.

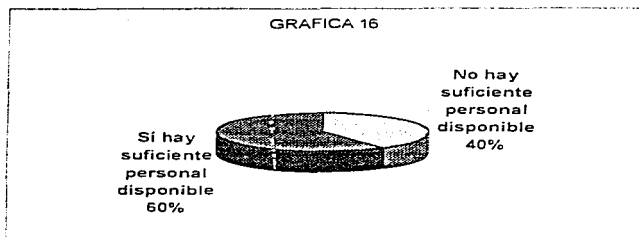
Un aspecto que podría interferir en los esfuerzos y resultados del reclutamiento, es la selección, considerando que esta es una etapa subsecuente en el Proceso de Consecución de Recursos Humanos. Con la intención de conocer cuáles eran los criterios prioritarios de selección de personal, se averiguó entre los gerentes del departamento de Recursos Humanos, obteniendo los siguientes resultados:



El aspecto más importante en primer término resultó ser el relacionado con los conocimientos y habilidades de los candidatos (40%); y en segundo término la experiencia (35%), siendo estos dos criterios los prioritarios en términos generales; posteriormente en orden de importancia siguen la actitud (15%) y la edad (10%). El resto son considerados de menor o nula importancia. Es importante mencionar que dependiendo del perfil de los diferentes puestos, es la prioridad de los criterios de selección, pero en términos generales, los mencionados son los que se consideran en la gran mayoría de los casos.

#### 6.15 Personal disponible en el mercado laboral local.

Ya que el mercado laboral es un aspecto importante dentro del tema de reclutamiento, resulta necesario conocer ciertas cuestiones de este, como por ejemplo, estar al tanto de si nuestro mercado laboral local es capaz de proveer los suficientes recursos humanos, de acuerdo a las necesidades de los hoteles de la categoría de referencia. Según la apreciación de los gerentes de Recursos Humanos, se obtuvieron los siguientes resultados:

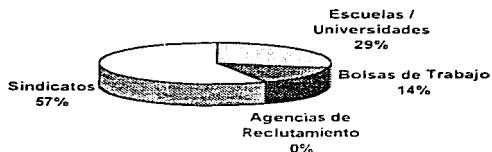


El 60% considera que sí hay suficiente personal disponible de acuerdo a sus necesidades, en tanto que el 40% restante considera lo contrario. Cabe mencionar que este cuestionamiento se refiere no solo al número de personas disponibles, sino también a las características de estas en relación con las solicitadas por los empleadores. En base a lo anterior, se puede decir que la mayoría de los gerentes consideran que el mercado laboral local sí satisface sus necesidades de Recursos Humanos.

## 6.16 Fuentes de Recursos Humanos.

Otro aspecto importante del mercado laboral, lo constituyen las fuentes de recursos humanos, ya que son estas las que proveen de personal a las organizaciones, por lo que resulta de gran importancia la identificación de las mismas para llevar a cabo el reclutamiento. Al preguntarles a los gerentes de Recursos Humanos, cuáles consideraban que eran las principales fuentes en la localidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

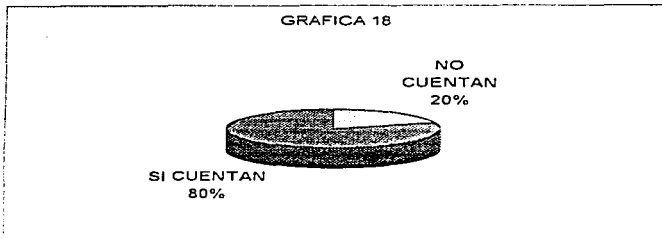
GRAFICA 17



En cuanto a la identificación de estas, se puede decir que en su mayoría no las tienen bien identificadas, ya que se les tuvo que sugerir algunas opciones de respuesta, para que ellos indicaran a su consideración, cuáles eran las principales, señalando a los sindicatos como primera opción (57%), en segundo término a las escuelas y universidades (29%), y por último a las bolsas de trabajo (14%), nadie señaló a las agencias de reclutamiento, dado que en la localidad aún se carece de estos servicios. Definitivamente el sindicato es la principal fuente de reclutamiento en la hotelería, ya que como se puede observar, gran parte de su personal pertenece a estas organizaciones; por otra parte, consideran las escuelas y universidades como segunda opción, sin embargo, paradójicamente la mayoría no aborda a estas organizaciones para proveerse de Recursos Humanos, argumentando como razones: que "una de las prioridades al contratar personal es la experiencia, cualidad que difícilmente encontrarían en universitarios", y otra, es que "no saben como establecer contacto con este tipo de fuente".

### 6.17 Archivo de candidatos.

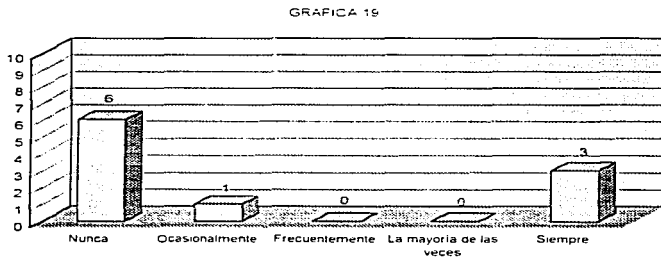
Otro aspecto importante a investigar, fue si contaban con un archivo que pudiera servir para consulta ante el surgimiento de una vacante, conformado: por aquellos candidatos que se presentan de manera espontánea en la empresa; por candidatos que por alguna razón (no negativa, obviamente) fueron rechazados en otros procesos de reclutamiento-selección, y por quienes alguna vez trabajaron en la empresa y se separaron de ella (para averiguar si podrían integrarse nuevamente).



Favorablemente, en la gran mayoría de los departamentos de Recursos Humanos (80%) si cuentan con este archivo, y les resulta una herramienta muy útil cada vez que tienen una vacante, mientras que el resto (20%) carece de él. Estos datos demuestran que si existe una preocupación por mantener registros de los candidatos, de tal manera que se vean aprovechados ante el rechazo temporal de una oportunidad de trabajo.

### 6.18 Planeación del reclutamiento.

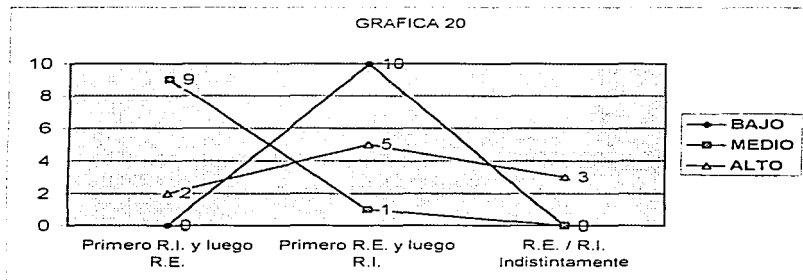
En cuanto a la planeación de las actividades de reclutamiento, se les cuestionó si estas se iban definiendo conforme a su ejecución, o si por el contrario, eran planeadas con anticipación.



La mayoría, es decir, 6 hoteles revelaron nunca planear sus actividades de reclutamiento; uno de ellos indicó hacerlo solo ocasionalmente, cuando se trataba de puestos prioritarios; y solo una minoría, es decir, los 3 hoteles restantes señalaron que sus actividades de reclutamiento siempre las planeaban de manera anticipada. Esto es una muestra más de la falta de planeación existente en las actividades desempeñadas por el departamento de Recursos Humanos.

## 6.19 Tipos de Reclutamiento.

Con la finalidad de conocer la manera en que se decide ejecutar el reclutamiento, de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos (bajo, medio y alto) de la estructura organizacional de los hoteles de la categoría de referencia, se averiguó el tipo de reclutamiento utilizado entre tres opciones: interno, externo y ambos, obteniendo los siguientes resultados:



### 6.19.1 Nivel bajo.

En este tipo de puestos el 100% de los hoteles recluta personal de manera externa. Por tratarse de puestos del nivel más bajo, prácticamente no hay personal de nivel inferior para realizar una promoción, por lo que el reclutamiento externo se vuelve hasta cierto punto forzoso. Este tipo de puestos en la hotelería generalmente son operativos (tienen contacto directo con el huésped: camareras, mozos, maleteros, meseros, etc.) y provienen principalmente del sindicato; y otros pocos más son administrativos (no mantienen contacto directo con el huésped).

### **6.19.2 Nivel medio.**

En cuanto a este tipo de puestos, la mayoría (9 hoteles) busca primero cubrir el puesto vacante a través de una promoción, como una manera de incentivar a su personal, además de que el candidato ya conoce, en parte, el nuevo puesto y está familiarizado con la empresa, por lo que el proceso es más rápido; sin embargo, en los casos en que esta opción no resulta viable o efectiva, recurren al reclutamiento externo. Solo en uno de los hoteles tienen como prioridad el reclutamiento externo, antes que el interno y es debido a que así lo establecen sus políticas de Recursos Humanos.

### **6.19.3 Nivel alto.**

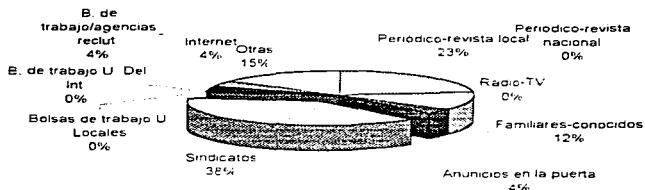
Por lo que se refiere a estos puestos, predomina el caso en que el reclutamiento externo es preferible ante el interno (5 hoteles); mientras que 3 gerentes de Recursos Humanos manifestaron que para estos casos se realiza indistintamente, es decir, no se tiene preferencia por algún tipo de reclutamiento en particular, mas bien depende de las circunstancias; y por último, los 2 hoteles restantes señalaron que se da prioridad al reclutamiento interno.

Cabe mencionar que estos diferentes tipos de reclutamiento, en los tres niveles jerárquicos, solo reflejan el criterio o punto de vista de la Administración de Recursos Humanos los hoteles al momento de reclutar, sin embargo, no debe entenderse como algo que se ejecuta rigurosamente, ya que habrá situaciones en que varíe el tipo de reclutamiento, dependiendo de la particularidad de estas, por lo que las estadísticas aquí presentadas reflejan solo una tendencia.

## **6.20 Reclutamiento externo en puestos de bajo nivel jerárquico.**

Adentrándonos en el reclutamiento externo, se consideró de importancia relevante indagar cuáles eran las principales técnicas de reclutamiento empleadas en los diferentes niveles jerárquicos, en lo que respecta al nivel bajo; y se obtuvieron los siguientes resultados:

GRAFICA 21



Indiscutiblemente, la principal técnica utilizada resultó ser el sindicato, con una preferencia del 38%. pues como ya se mencionó, el personal de mas bajo nivel proviene básicamente de estas organizaciones, la preferencia de esta técnica se debe a que obtienen el personal de manera oportuna, además de que ya existe un compromiso establecido con ellos, en segundo término, con una preferencia del 23%, se encuentra el periódico de circulación local únicamente, por ser un medio de grandes alcances en términos cuantitativos; en tercer orden, con un 15% de preferencia, se mencionaron otras fuentes, como lo son otros hoteles de la localidad, y la "Asociación de Ejecutivos en Recursos Humanos", la cual agrupa solo empresas hoteleras, a través de ella intercambian datos de candidatos entre los departamentos de Recursos Humanos de los diferentes hoteles; la siguiente opción de reclutamiento resulta ser a través de conocidos y / o familiares, con una preferencia del 12%, cabe mencionar que en algunas empresas no se admiten familiares, por lo que en este caso solo se establece el vínculo mediante conocidos; y por último y con igual porcentaje de preferencia (4%) se encuentran las bolsas de trabajo (mencionando únicamente la de la Secretaría de Fomento Turístico), Internet (uso de correo electrónico entre gerentes de Recursos Humanos para intercambiar información), y los anuncios en la puerta o algún lugar visible dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.

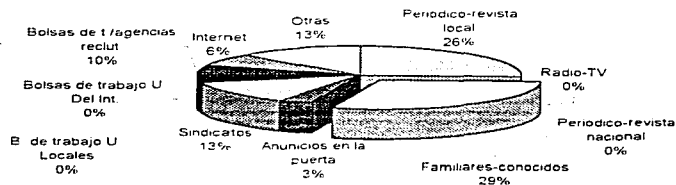
## 6.21 Reclutamiento externo en puestos de nivel jerárquico medio.

Este tipo de vacantes se cubren mediante las siguientes técnicas:



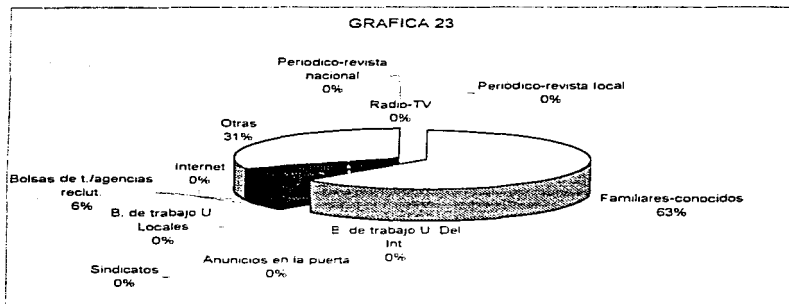
La principal opción es reclutar mediante conocidos y familiares, con una preferencia del 29%, debido a que brinda cierto grado de seguridad y confianza; en segundo término, se encuentra el uso del periódico local, con una preferencia del 26%, por que les ofrece resultados aceptables; posteriormente se encuentra el sindicato con un 13%, al igual que "otras" opciones, entre las que se mencionan: el reclutamiento "intercompañía", es decir, a través de otros hoteles de la cadena o corporativo, o a través de compañías externas, las "Ferias de Empleo" organizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y mediante la "Asociación de Ejecutivos en Recursos Humanos", principalmente, la siguiente opción son las Bolsas de Trabajo locales, con un 10%, mencionando la de la "Secretaría de Fomento Turístico" y la de la "Secretaría del Trabajo y Previsión Social" únicamente, en siguiente orden se encuentra, con un 6% Internet, mediante el uso del "e-mailing" a candidatos potenciales y a ejecutivos en Recursos Humanos; y por último, con una preferencia del 3% se encuentran los anuncios en el interior o exterior de las instalaciones de la empresa.

GRÁFICA 22



## 6.2.2 Reclutamiento externo en puestos de alto nivel jerárquico.

Tratándose de este tipo de personal, las técnicas de reclutamiento externo utilizadas son las siguientes:

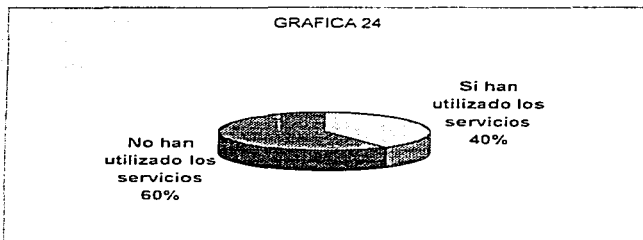


En su mayoría, los hoteles realizan el reclutamiento a través de familiares y conocidos (63%), por que implica cierto grado de conocimiento y confianza; en segundo término, se recluta estableciendo contacto con otros hoteles, o con los de misma la cadena (31%); y por último, se utilizan los servicios de agencias de reclutamiento que no son de la localidad (6%). Generalmente, quienes se encargan de establecer contacto con los medios de reclutamiento, son los propietarios del hotel, los altos ejecutivos o el corporativo, por lo tanto el Departamento de Recursos Humanos tiene muy poca intervención en esta tarea. Esto se debe a que se trata de puestos de suma importancia para la organización, y que exigen que la búsqueda de candidatos se lleve a cabo a través de técnicas de reclutamiento muy especiales de tal manera que permitan llegar al candidato ideal.

Hay que considerar que en muchos casos se utiliza más de una técnica de reclutamiento de manera simultánea, (a excepción de cuando se tiene que reclutar mediante el sindicato), por lo que en los resultados aquí mostrados se reflejan esta variedad de opciones utilizadas por los hoteles.

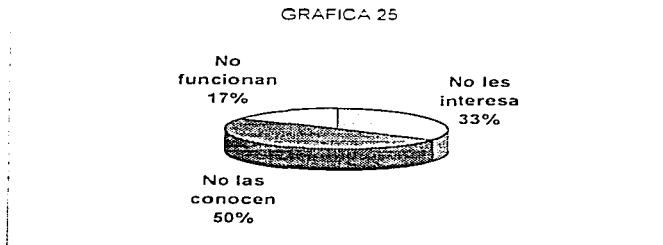
### 6.23 Organismos de vinculación.

En este apartado se hace referencia a las bolsas de trabajo, agencias de reclutamiento, y todos aquellos organismos que actúan como vinculo entre la oferta y la demanda laboral. Debido a que estos medios juegan un papel especialmente importante en el reclutamiento, se decidió analizar por separado en base a los resultados obtenidos en el apartado anterior.



Del total de los hoteles cuestionados, solo el 40% han sido usuarios de servicios de bolsas de trabajo o agencias de reclutamiento como medios para contactar candidatos. Cabe especificar que prácticamente se trata solo de bolsas de trabajo de la localidad, concretamente, la de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la de la Secretaría de Fomento Turístico; solo en los casos en que se recluta personal de alto nivel jerárquico, se recurre a agencias de reclutamiento que no son de la ciudad.

Del 60% restante que no a utilizado estos servicios, el 50% argumenta que se debe a que desconocen que existan en la localidad; un 33% manifestó que no les interesa hacer uso de estos servicios por que no lo consideran necesario, es decir, se sienten satisfechos con las técnicas empleadas hasta el momento; y el 17% restante consideran que este tipo de organismos no funcionan, es decir que no ofrecen resultados satisfactorios.



## 6.24 Análisis FODA de los Hoteles de 5 Estrellas en relación con el Reclutamiento de Personal.

### Fuerzas:

- Contar con un Departamento de Recursos Humanos que promueva un adecuado desempeño de la función de reclutamiento.
- Se toma en cuenta el Análisis de Puestos en los procesos de Reclutamiento y Selección.
- Mantener un archivo de candidatos.
- Adecuada aplicación de los diferentes tipos de reclutamiento (interno/externo), de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos.
- Adecuada aplicación de las técnicas de reclutamiento en puestos de alto nivel

### Oportunidades:

- La demanda de servicios estacional permite prever las necesidades de Recursos Humanos, lo que hace posible el desarrollo de sistemas o estrategias de reclutamiento.
- La falta de equilibrio entre la oferta y la demanda laboral, les es favorable, ya que permite tener mayores opciones en el proceso de selección
- El sindicato, como medio de reclutamiento representa una buena opción para los puestos de bajo nivel jerárquico
- Buscar y promover nuevas alternativas de reclutamiento, y aprovechar más los servicios que ofrecen las bolsas de trabajo de escuelas y universidades, y de otras organizaciones de la localidad

### Debilidades:

- Se carece de especialistas en el desempeño de las funciones de reclutamiento y selección.
- No se cuenta con el inventario de Recursos Humanos.
- Hace falta tomar en cuenta las políticas de la empresa en los procesos de reclutamiento y selección.
- Escasa planeación de los procesos de reclutamiento y selección.
- Falta de evaluación de resultados en los procesos de reclutamiento y selección
- Falta de ética en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección.
- Los métodos de selección se ejecutan bajo criterios que probablemente no sean los más adecuados.

### Amenazas:

- Falta de investigación y análisis del mercado laboral local.
- Ante el desempleo, se obtiene una numerosa respuesta en el reclutamiento, lo que podría complicar los procesos de selección si no se eligen adecuadamente las técnicas de reclutamiento.
- Algunas acciones emprendidas por los sindicatos podrían afectar a los hoteles, sobre todo cuando dependen excesivamente de estos para el reclutamiento.

## Conclusiones y Recomendaciones.

De acuerdo a la investigación realizada y al análisis presentado, finalmente es posible concluir a cerca de la situación que guardan los hoteles de 5 estrellas en Acapulco, Guerrero, en relación a la aplicación de las técnicas de reclutamiento de personal. Se analizaron también otros aspectos relacionados, debido a que dichas técnicas no deben estudiarse de manera aislada, pues es necesario verificar todo el proceso de reclutamiento, así emitir un juicio más acertado a cerca de la aplicación de las mismas.

1. Resulta fundamental en los hoteles de este tamaño (con más de 100 empleados), contar con el departamento de Recursos Humanos dentro de su estructura organizacional -condición que se cumple satisfactoriamente-, el cual apoya con la ejecución sistemática y organizada de las diversas funciones relativas a esta área (incluyendo la de reclutamiento de personal), que de no ser así, se realizarían de manera dispersa y menos eficiente dentro de la empresa. Gracias a la existencia de este departamento, es posible la aplicación de manera especializada de las técnicas y procedimientos suficientes para la satisfacción de las necesidades de Recursos Humanos.
2. Para un desempeño satisfactorio de las funciones de *empleo* (reclutamiento, selección, contratación, etc.); se requiere que el profesional encargado de llevarlas a cabo, esté suficientemente capacitado, cuente con estudios especializados y experiencia, por lo que resulta conveniente que dentro del departamento de Recursos Humanos de cada hotel, exista un funcionario con estas características, de lo contrario no es posible garantizar los mejores resultados en cuanto a la ejecución de los procesos de consecución de Recursos Humanos.

En caso de que por alguna razón no resulte posible o conveniente para la empresa contar con este tipo de personal, una opción es recurrir al "outsourcing", es decir, contratar los servicios de manera externa (además de que estas empresas cuentan con experiencia profesional), sin embargo, la principal contrariedad es que en Acapulco no se cuenta con ellos; otra alternativa es contratar consultores de otras ciudades o incluso, solicitar los servicios del corporativo o de otro hotel de la cadena.

3. Es conveniente y necesario que las necesidades de recursos humanos se determinen anticipadamente, debido a que esto aventaja el reclutamiento, la selección y contratación de personal, pues permite la planeación de las actividades a desarrollar en cada una de estas etapas; de no ser así, se generarán mayores costos en cuanto a tiempo y recursos invertidos para la ejecución del proceso de consecución de recursos humanos, así como obtención de resultados poco satisfactorios en el personal contratado (ver

elemento E00818 de la NTCL de referencia, criterio de desempeño: "el ingreso del personal es previsto y controlado de acuerdo a requerimientos de la empresa").

La ventaja de contar con una demanda de servicios estacional -situación que es aprovechada por la mayoría las empresas hoteleras- es favorable para *desarrollar mejores estrategias* o diseñar procedimientos específicos de reclutamiento, en base a los diferentes puestos a cubrir y a las temporadas de ocupación. Gracias a lo anterior, es que en la mayoría de los casos los hoteles logran prever sus necesidades de recursos humanos con cierto grado de anticipación.

4. La misma NTCL en el elemento denominado: "seleccionar los Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades del negocio" señala como evidencia de desempeño para los Gerentes de Recursos Humanos, contar con un *inventario de personal actualizado*, pues es una herramienta *indispensable* en la planeación de Recursos Humanos, ya que muestra lo que la empresa tiene y lo que necesita. De ninguna manera es conveniente pretender sustituir este inventario mediante otros registros como la nómina, por citar un ejemplo, pues estos no reflejan la suficiente información cualitativa del personal que permitirá tomar decisiones orientadas a la contratación, rotación y capacitación de personal.
5. En cuanto a la consideración de las políticas de la empresa en los procesos de reclutamiento y selección, la NTCL en el mismo elemento E00817, señala como criterio de desempeño "*el requerimiento de personal es atendido con base en las políticas de la empresa*" y como evidencia de conocimiento: "*políticas de la empresa para la administración de recursos humanos*". En relación a lo anterior, en una buena parte de los hoteles no se consideran estrictamente las políticas de la empresa en este sentido.
6. Resulta indispensable, ante cualquier proceso de reclutamiento y selección, tomar en cuenta el análisis de puestos (incluyendo descripción del puesto) en todos los casos, ya que en algunos, por tratarse de puestos considerados de "escasa complejidad", esto no se lleva a cabo.
7. Es notable la falta de planeación en el reclutamiento. Es necesario desarrollar un plan de actividades a seguir, para cubrir las diferentes vacantes, sobre todo a medida que incrementa el nivel jerárquico y complejidad del puesto, de aquí la importancia de planear anticipadamente las necesidades de personal.
8. La NTCL en sus dos elementos, señala la necesidad de contar con una "*cartera de candidatos*" y en base a esta, planear los sucesos para la contratación de personal. Satisfactoriamente en la mayoría de los casos, los hoteles cumplen con este criterio.

9. Es recomendable hacer una "reconsideración" de los criterios que se están aplicando para la selección de personal, con la intención de verificar si los ya establecidos son los mas adecuados, y si no están limitando los resultados del reclutamiento o desaprovechando los Recursos Humanos existentes en el entorno laboral, y en caso necesario, hacer una "redefinición" de estos; obviamente, de acuerdo al perfil de los diferentes puestos

Hay que considerar que ciertos requisitos (por ejemplo edad, experiencia, sexo, institución académica en la que se cursaron los estudios, etc.) bajo las exigencias del perfil de algunos puestos, si son necesarios, sin embargo, no deben supeditarse a la capacidad y habilidades de los candidatos, que es lo que prioritariamente debe evaluarse para tomar la decisión de contratación.

10. Aunque pareciera lo contrario, la ética juega un papel importante en el reclutamiento y selección de personal, pues finalmente representa una directriz. El cometer acciones fuera de los lineamientos éticos, puede limitar los resultados positivos que pudieran obtenerse si estos procesos se desarrollaran "limpiamente"; es decir, puede desaprovecharse la adquisición de Recursos Humanos valiosos para la empresa. En este sentido, en un número significativo de casos se reconoce la existencia de situaciones carentes de éticas
11. La elección del tipo de reclutamiento (interno / externo) de acuerdo al nivel jerárquico de los diferentes puestos, se considera bastante razonable además de que fomenta la motivación y crecimiento de los empleados dentro de la organización
12. Una manera de saber si los procesos de reclutamiento y selección han sido exitosos, es evaluando sus resultados, y para esto es necesario evaluar al propio candidato (en términos de desempeño, adaptación, satisfacción, etc.), estableciendo una relación directa con los resultados del reclutamiento. Si se siguen ejecutando los procesos de reclutamiento continuamente, sin verificarlos (situación en la que cae la gran mayoría), no hay manera de percatarse si son efectivos, y consecuentemente, resulta difícil implementar mejoras en estos.

En este sentido, la NTCL señala como evidencia de desempeño, en el elemento E00818: "*Reportes de la entrevista de adaptación*"; es decir, se trata de considerar la entrevista como uno de los medios para evaluar la adaptación del trabajador a su puesto y a la empresa; este podría ser un indicador contra el cual verificar los resultados del reclutamiento y selección.

13. Las técnicas de reclutamiento externo utilizadas para el personal de bajo nivel jerárquico son adecuadas de acuerdo a las necesidades prevalecientes en la hotelería, sin embargo, deben estudiarse otras opciones, igual o más

satisfactorias, para aquellos casos en que el sindicato no responda a sus necesidades de personal.

14. Las técnicas de reclutamiento externo dirigidas al personal de nivel medio son susceptibles de mejorar. Se recomienda hacer uso de técnicas más innovadoras, ya que se han venido utilizando las mismas desde hace mucho tiempo. El dirigirse a amigos y familiares es una buena opción, pues de alguna manera se tienen referencias de los candidatos, sin embargo, limitar el reclutamiento al uso de esta técnica, cierra las puertas a candidatos que podrían estar mejor preparados y ser más competitivos, por lo que debe procurarse una mayor apertura hacia el mercado laboral, y saberlo abordar con las técnicas más adecuadas. Para este tipo de personal se recomienda hacer mayor uso de los servicios de bolsas de trabajo de escuelas y universidades, y de agencias de reclutamiento.
15. Las técnicas de reclutamiento externo utilizadas para el personal de alto nivel jerárquico se consideran acertadas, pues los directivos y propietarios de los hoteles conocen mejor que nadie dentro del negocio, quiénes son y dónde se encuentran los candidatos ideales.
16. Se puede decir que casi existen tantas técnicas como la creatividad de los reclutadores les permita desarrollar, de acuerdo a las necesidades que se tengan. Un medio de reclutamiento se puede emplear de varias formas, representando cada una una técnica diferente.

Cualquiera que sea la técnica de reclutamiento empleada, es recomendable realizar un análisis costo-beneficio (considerando tiempo y dinero invertido) para que los reclutadores determinen el grado de efectividad del medio utilizado y de esta manera ir mejorando en el uso de dichas técnicas, es decir, se trata de determinar si el medio elegido ha sido el más adecuado, para que en caso de ser así, seguirlo utilizando, o en caso contrario, buscar otros más eficientes.

17. Los resultados obtenidos por los hoteles en la ejecución del reclutamiento externo, hasta el momento no han sido del todo satisfactorios. En el aspecto cuantitativo, la capacidad de respuesta por parte de la demanda laboral ha sido buena en términos generales, sin embargo, esto puede atribuirse a la insuficiencia de empleos (y no tanto a méritos propios del reclutamiento), razón por la que resulta razonable que al anunciar una oportunidad de trabajo responda gran número de personas. Hay que considerar que al mismo tiempo que esto representa una ventaja, podría también representar una desventaja, pues el obtener una respuesta numerosa por parte de los candidatos, podría volver más complejo el proceso de selección, de ahí la importancia de definir con precisión el perfil requerido, y tener cuidado en la elección y aplicación de las técnicas de reclutamiento.



Por otro lado, analizando el aspecto cualitativo, los resultados son menos favorables, lo que determina que los procesos de reclutamiento externo hasta ahora no han sido del todo efectivos, lo cual puede deberse a varias de las razones que aquí se mencionan.

18. Hasta el momento, la principal fuente de recursos humanos para la hotelería es el sindicato, sobre todo tratándose de puestos de bajo nivel jerárquico. Por lo anterior, este tipo de organizaciones influyen y al mismo tiempo contribuyen significativamente en el reclutamiento de personal. En este sentido, el sindicato satisface necesidades de Recursos Humanos, sin embargo es recomendable un equilibrio en el uso los medios de reclutamiento ya que el depender en gran medida de esta opción, puede provocar que la empresa se vuelva vulnerable ante las decisiones y actuaciones de estos gremios, además de que otras alternativas podrían ofrecer nuevas y diferentes ventajas en el reclutamiento.

Por su parte, el sindicato, como organismo defensor de los intereses de los trabajadores, debe fomentar el desarrollo de una cultura laboral que promueva un mejor desempeño entre sus agremiados, de esta manera contribuirían a una mayor satisfacción de las expectativas de los hoteles al contratar este tipo de personal.

19. Por lo que al mercado laboral se refiere, es conveniente considerar lo siguiente:

- a. Como empresa, el tener pleno conocimiento de este factor a nivel local, permite determinar ciertos aspectos que conviene considerar para la planeación y ejecución del reclutamiento (tamaño de la oferta laboral, edad, sexo, ocupación, educación, etc.), así como las características y localización de las fuentes de recursos humanos, con el objeto de poder determinar con qué se cuenta, de qué se carece, y la mejor manera de llegar al segmento laboral buscado, para "atacarlo" con las técnicas precisas. En este sentido, y desfavorablemente para los hoteles, no se han preocupado por realizar estudios de su entorno laboral, por lo que se recomienda ampliamente hacerlo para a través de esto obtener mejores resultados en el reclutamiento.

- b. Cierta número de hoteles manifiestan que el entorno laboral no provee el suficiente personal disponible, situación que es conveniente verificar, ya que se percibe una deficiente identificación de las fuentes de reclutamiento de la localidad (ver elemento E00817, criterio de desempeño: *"el reclutamiento de candidatos se asegura identificando y contactando las fuentes y medios*). Asimismo se les recomienda realizar una identificación y análisis de dichas fuentes en cuanto a las ventajas y desventajas que ofrecen, y las diferentes técnicas para abordarlas.

La principal fuente (y la mejor identificada) resulta ser el sindicato, el cual hasta el momento ha respondido a las necesidades de personal de la hotelería de manera oportuna; sin embargo, resulta recomendable considerar nuevas alternativas como lo son las escuelas y universidades de Acapulco, ya que se trata de personal joven (característica muy solicitada), además de que de esta manera coadyuvarían a la colocación de la oferta de empleo en este segmento del mercado laboral local, siendo que en la realidad se abren pocos espacios en relación a este medio de reclutamiento.

c. Como contraparte, uno de los obstáculos dentro del mercado la laboral es la falta de información oportuna (debido al dinamismo de este mercado) que permita al trabajador ubicarse dentro de este mercado y detectar dónde se ubican las fuentes de empleo y plazas disponibles.

Lo anterior contribuye a que no se cumpla con el principio "*el hombre adecuado al puesto adecuado*", dado que no se aprovechan al cien por ciento las oportunidades de empleo ni los recursos humanos disponibles. Por un lado el trabajador no analiza varias alternativas de empleo y opta por la mejor, si no que toma la primera oportunidad o tal vez la única que en el momento se le presente, dada la escasez de empleo, por su parte, las empresas tienen oportunidad de realizar mejores elecciones, ya que se les presentan mayores alternativas.

20. Debido a esta insuficiencia de información, es que han surgido las bolsas de trabajo, que en algo contribuyen a abatir la problemática de vinculación, ya que funcionan como sistemas de información, y a la vez representan vehículos apropiados para canalizar las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo.

Las bolsas de trabajo no deberían ser exclusivamente intermediarios en avisos de oferta y demanda de empleos, sino que, a través de un conocimiento preciso y una especialización en el análisis de mercados de trabajo, deberían actuar sobre oferentes y demandantes orientando sobre una probable política ocupacional, que sirviera de base para la planeación de un mejor empleo para los candidatos. Deberán especializarse para cumplir mejor sus objetivos de manera tal que puedan aprovecharse al máximo las oportunidades de empleo existentes y el personal disponible en el mercado.

En cuanto a estas organizaciones en Acapulco, es necesario que promuevan sus servicios procurando establecer mayor contacto con la oferta de trabajo, principalmente, ya que de alguna forma para llegar a la demanda, no se requieren tantos esfuerzos de promoción. Es preciso que estas instituciones proyecten mayor efectividad para que las empresas hoteleras puedan considerarlas una alternativa confiable; a su vez, es necesario que estas últimas reconsideren la utilización de estos servicios, les den, y se den

a ellas mismas la oportunidad de comprobar su efectividad.

En Acapulco existe un mercado potencial para crear una bolsa de trabajo para personal especializado en hotelería y sobre todo eventual, ya que la única fuente que provee este tipo de personal a los hoteles, hasta este momento es el sindicato

21. Resulta conveniente empezar a ofertar y promover servicios profesionales de reclutamiento y selección en la localidad, pero más que nada, hace falta madurar la idea en los ejecutivos encargados de los Recursos Humanos de los hoteles, de que es necesario el uso de esas 'nuevas' alternativas de vinculación para obtener mayores resultados en el reclutamiento de personal
22. En la búsqueda de mejores resultados en el reclutamiento de personal en la hotelería, es conveniente y necesario que todos los ejecutivos de Recursos Humanos de Acapulco se unan para integrar y coordinar sus propios esfuerzos con este fin ya sea a través de la propia *Asociación de Ejecutivos de Recursos Humanos* o mediante la creación de un nuevo gremio. Existen varias funciones por acatar: 1) la creación de una base de datos de trabajadores (particularmente los eventuales), que funcione como una bolsa de trabajo a la cual candidatos especializados o con ánimo de desarrollarse en el ambiente hotelero puedan acudir; 2) Actuar como intermediario en la oferta - demanda de empleo dentro del mercado laboral de la entidad, estudiando, proponiendo y promoviendo nuevos mecanismos de vinculación; 3) Actuar como representante de las empresas hoteleras ante los sindicatos de trabajadores de la hotelería para trabajar conjuntamente en el mejoramiento y capacitación de la fuerza de trabajo; 4) Agrupar a los ejecutivos de Recursos Humanos, para el estudio y mejoramiento de todos los aspectos relacionados al desempeño su labor, etc

## Glosario.

**Autoridad de línea.-** Es la autoridad que detenta un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Algunas veces el término *línea* se usa para diferenciar a los administradores de *línea* de los de *personal*, en este contexto, *línea* pone de relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales. (Stephen P. Robbins, "Administración. Teoría y Práctica").

**Autoridad funcional.-** Es la autoridad que se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización (Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos")

**Consecución.-** Acción y efecto de conseguir. (Real Academia Española, "Diccionario de la Lengua Española")

**Headhunters.-** El término se traduce "cazadores de cabezas". Son profesionales en reclutamiento que mediante el pago de una cuota o porcentaje del sueldo anual por parte de las empresas que contratan sus servicios, se dedican a encontrar personal de nivel directivo, cuyo talento y trayectoria laboral resultan de interés interesantes para las empresas que los buscan (*definición propia*)

**Función Staff.-** Es la función de asesoría en el desarrollo de directrices para la solución de problemas específicos, a través del suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al *jefe de línea* y la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. Va implícita en esta función, la *autoridad staff*, que no puede ir por encima de la autoridad de línea (Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos").

**Outsourcing.-** Consiste en simplificar la estructura organizacional a través de la contratación de servicios provenientes de recursos humanos de otras organizaciones especializadas en actividades específicas (*definición propia*).

**Página web.-** Es un documento creado en formato HTML (Hypertext Markup Language) que es parte de un grupo de documentos hipertexto o recursos disponibles en el World Wide Web (www) (*apuntes de la Lic. Norma Valdés*).

**PEA (Población Económicamente Activa).-** Personas de 12 años y más que trabajan o ayudan a trabajar al menos durante una hora a la semana; también incluye a quienes no trabajan pero que tenían trabajo y a los que buscan trabajo activamente (INEGI/Gobierno del Estado de Guerrero. "Anuario Estadístico, Guerrero").

**Población Ocupada.-** Personas de 12 años y más que realizaron alguna actividad económica al menos 1 hora en la semana de referencia, se considera también a quienes no trabajaron, pero sí tenían trabajo por que mantuvieron un vínculo con su empleo u ocupación (INEGI/Gobierno del Estado de Guerrero, "Anuario Estadístico, Guerrero").

**Portal.-** Sitio web que ofrece diferentes servicios como: correo electrónico, buscadores, noticias, chats, foros, etc, dependiendo del segmento de navegadores al que esté dirigido (*apuntes de la Lic. Norma Valdés*).

**Sitio Web.-** Conjunto de páginas web (*apuntes de la Lic Norma Valdés*).

**Subempleo.-** Concepto utilizado principalmente para caracterizar una situación en la que la fuerza de trabajo permanece inactiva o poco aprovechada, debido a la insuficiencia de capital, pero es imprescindible toda ella en determinados momentos del ciclo productivo ("*Diccionario de Economía General y Empresa*", *Ahijado Manuel /Aguer Mario*).

**Tasa de Desempleo Abierto.-** *Se define como el cociente entre la población desempleada y la PEA por 100 (incluye a la población de 12 años y más que en la semana de la encuesta no tenía empleo y realizó en los dos meses anteriores al periodo de referencia alguna actividad para encontrarlo) (INEGI/Gobierno del Estado de Guerrero. "Anuario Estadístico, Guerrero").*

## Bibliografía.

### Fuentes Bibliográficas:

1. AHIJADO Manuel / Aguer Mario, "Diccionario de Economía General y Empresa", Ed. Pirámide, 1a. Edición. Madrid 1988, 220 pp.
2. ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, 4a. Edición. México 1989, 539pp
3. AMSTRONG Michael, "Gerencia de Recursos Humanos Integrando el Personal y la Empresa". Ed. Serie Empresarial, 1a. Edición
4. ARIAS Galicia Fernando / Heredia Espinosa Víctor, "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". Ed. Trillas, 5ª. Edición. México 1999, 771 pp.
5. ARIAS Galicia Fernando, "Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento", Editorial Trillas, 5a. Edición, México 1991, 319pp
6. CERTO Samuel C. "Administración Moderna". Ed. Mc Graw Hill, 2a. Edición, México 1992, 626pp
7. CHIAVENATO Idaiberto, "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, 2a Edición, Noviembre 1994. México, D.F., 540pp.
8. CHIAVENATO Idaiberto, "Iniciación a la Administración de Personal", Serie Iniciación a la Administración, Ed. Mc Graw Hill, 1ª. Edición en Español, México 1993, 109 pp
9. CRUDEN / Sherman "Administración de Personal". Ed. CECSA, 2a. Edición, México 1998, 661pp
10. DÁVALOS José, "Tópicos Laborales". Ed. Porrúa, 1a. Edición, México 1992, 424pp.
11. DE BUEN Unna Carlos, "Ley Federal del Trabajo", Ed. Themis, 2a. Edición, México 1994, 429 pp.
12. DESSLER Gary, "Administración de Personal", Ed. Pentrice Hall, 1a. Edición, México 1992, 812pp
13. FERNÁNDEZ Arena, "Elementos de Administración", Ed. Diana, 2a. Edición, México 1991, 302 pp
14. FLIPPO, "Principios de Administración de Personal", Ed. Mc Graw, 1a. Edición, México 1978, 500pp.

15. FRENCH Wendell L., "Administración de Personal", Ed. Limusa, 1a. Edición, México 1998, 656pp.
16. GRANADOS Espinosa Jaime A., "Inducción Reclutamiento y Selección", Ed. Manual Moderno, 1a. Edición, México 1997, 138pp.
17. HERNÁNDEZ Sampieri / Fernández Collado Carlos / Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", Ed. Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México 1998, 501 pp.
18. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio / Ballesteros Inda Nicolás, "Fundamentos de Administración", Ed. Mc Graw Hill, 1ª. Edición, México 1992, 421 pp.
19. INEGI / Gobierno del Estado de Guerrero, "Anuario Estadístico, Guerrero, Edición 2000", 1a Edición México 2000, 532 pp.
20. INEGI / Gobierno del Estado / H. Ayuntamiento, "Cuaderno Estadístico Municipal 2000, Acapulco", México 2000, 189 pp.
21. REAL Academia Española, "Diccionario de la Lengua Española", Ed. Unigraf, S.L., 21ª. Edición, Madrid, España 1992, 1513 pp
22. REYES Ponce Agustín, "Administración de Personal Primera Parte", Ed. Limusa, 1a. Edición, México 1971, 245pp
23. ROBBINS Stephen P., "Administración Teoría y Práctica", Ed. Pentrice Hall Hispanoamericana, 1ª. Edición México 1987, 560 pp.
24. SHERMAN / Bohlander / Shell, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Soluciones Empresariales, 11ª Edición, México 1987, 560pp.
25. STRAUSS / Sayles, "Personal", Ed. Pentrice Hall, 1a. Edición, México 1981, 619pp.
26. WERTHER Jr. William B. / Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, 4a. Edición, México 1997, 486pp.

Fuentes Hemerográficas:

27. INEGI, "Notas Censales", Revista Cuatrimestral, Número 9, 1994 (C-351.81).
28. EL FINANCIERO, 22 de Abril 2001, Economía.

### Sitios de Internet:

29. [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) (página web de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social).
30. [www.employermexico.com](http://www.employermexico.com) (página web de Employer México).
31. [www.bolsa-trabajo.com](http://www.bolsa-trabajo.com) (página web de bolsa – trabajo).
32. [www.banhr.com.mx](http://www.banhr.com.mx) (página del Banco Nacional de Recursos Humanos).
33. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (página web del Instituto Nacional de Geografía e Informática).
34. [www.alsmith.com.mx](http://www.alsmith.com.mx) (página web de Alsmith, Reclutamiento y Selección).
35. [www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx) (página web de Manpower de México).
36. [www.HumSoftware.com](http://www.HumSoftware.com) (página web de Hum & Software).
37. [www.abs-usa.com](http://www.abs-usa.com) (página web de Atlas Business Solutions, Inc.).
38. [www.newmetrics.com](http://www.newmetrics.com) (página web de New Metrics).
39. [www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx) (página web de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos).
40. [www.asesor.com.mx](http://www.asesor.com.mx) (página web de Asesor, Reclutamiento y Selección).
41. [www.viahuman.com](http://www.viahuman.com) (página web de Human Management System).
42. [directivos.monster.es](http://directivos.monster.es) (página web de Monster Directivos).
43. [www.caimecac.com.mx](http://www.caimecac.com.mx) (página web de Calidad Mexicana Certificada).
44. [www.stars-diamonds.com](http://www.stars-diamonds.com) (página web de Star's and Diamonds).
45. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx) (página web del Consejo de Normalización y Competencia Laboral).

### Otros Documentos:

46. "NOM, Norma Oficial Mexicana", Folleto emitido por el Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística de la Secretaría de Fomento Turístico.
47. "Clasificación de Calidades en la Hotelería de Clase Mundial: Estrellas y Diamantes", (Presentación en Power Point), 1ª. Jornada Nacional Siglo XXI de Calidad y Profesionalismo en el Turismo", Calidad Mexicana Certificada A. C., Mayo 2001.
48. Folleto NTCL, México: CONOCER.



# ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN 103

# ANEXO 1. Listado de Miembros de la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco, A.C.

## Categoría Especial

Las Brisas\*  
Quinta Real\*  
The Fairmont Acapulco Princess\*

## Gran Turismo

Camino Real Diamante\*  
Hyatt Regency\*  
Radisson Resort\*

## 5 Estrellas

Calinda Beach\*  
Continental Emporio  
Acapulco\*  
Copacabana\*  
Costa Club\*  
El Presidente\*  
Elcano\*  
Fiesta Americana Condesa\*  
Plaza Las Glorias Paraiso\*  
Qualton Club\*  
Villa Vera\*

## 4 Estrellas

Aca Bay  
Acapulco Malibú  
Acapulco Tortuga\*  
Casa Inn  
Castillo Real  
Club del Sol\*  
El Tropicano  
Fiesta Inn\*  
Howard Jonson Maralisa  
La Marina  
La Palapa\*  
Maris  
Oceanic 2000  
Parador Aca Aristos  
Parador del Sol\*  
Playa Suites\*  
PLG El Mirador\*  
Romano Palace\*  
Suites Alba  
Torres Gemelas\*

## 3 Estrellas

Acapulco Diana  
Acapulco Imperial

Acasol  
Apartamentos Chely  
Apartamentos Mariana  
Bali Hai  
Barceló Panoramic  
Belmar  
Bora Bora  
Bungalows Bel-Air  
Bungalows Los Milagros  
Bungalows Posada Del Bosque  
Bungalows Santa Cruz  
Bungalows Villa Los Pescaitos  
Capri  
Club Bananas  
Club Dorados  
Club Verano Beach  
Costa Azul  
Costa Linda  
Dalias Acapulco  
Dalias Centro  
Don Quijote  
El Cid  
El Mejicano  
Gran Club Océano  
Grand Meigas\*  
H.S.N.T.S.S.  
Hacienda María Eugenia  
Hacienda Vayma  
Imperial Jazmin  
Irys Astoria  
Las Rampas  
Lindavista  
Los Pericos  
Los Portales  
Los Siete Mares  
Mallorca  
Magallanes  
Marbella  
Miami  
Minibrisas  
Misión  
Monaco  
Motel Club La Jolla  
Motel Embassy  
Motel Quinta Mica  
Parador Diamante  
Paraiso Caleta  
Playa Honda

Playa Linda  
Posada Cel Inn  
Real del Monte  
Suites Acapulco Real  
Suites Angelopolis  
Suites Benny  
Suites Diana  
Suites Fabian's Sol  
Suites Quinta Licha  
Suites Quinta Rosa  
Suites Rey del Mar  
Suites Selene  
Suites Serezada de Acapulco  
Suites Vista Mar  
Villa Romana  
Villa

## 2 Estrellas

AcaPlus  
Acapulco  
Al Mar  
Alameda  
Amueblados Caletilla  
Amueblados Estrella  
Amueblados Eitel  
Amueblados Janeth  
Amueblados Lupita  
Angelita  
Añorve  
Asturias  
Avenida  
Beatriz  
Bonanza  
Bungalows El Rosario  
Caribe  
Coliseo  
Coral  
Costa del Mar  
De Los Reyes  
Del Valle  
El Faro  
Estrella Del Sur  
Florencia  
Imperial Shunashi  
Insurgentes  
Jacqueline  
La Rosita  
Liliana  
Livonia

\* Hoteles con más de 100 empleados promedio al año.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN 114

Los Norteños  
Ma. Acela  
Maria Antonieta  
Marmara  
Marvel-Inn  
Mary  
Menavi  
Mina  
Montecario  
Navegante  
Ofelia  
Oviedo  
Paola  
Perla  
Playa Suave  
Plaza Centro  
Punta Peñasco  
Quinta Casasola  
Sacramento  
San Antonio  
San Francisco  
San Salvador  
Santa Catalina  
Santa Clara  
Suites Amueblados Ordonez  
Sutter  
Terramar  
Terrazas  
Torre Eifel  
Vacaciones  
Versalles  
Victoria  
Villa Linda  
Villa Roma  
Walton

1 Estrella  
Albergo  
Amueblados Monte Alegre  
Amueblados Myrcel  
Amueblados Sofia  
Casa Amparo  
Colimense  
Del Patio  
Enrique's  
Jungla  
La Mama Helene  
Lucia  
Mariscal  
Montemar  
Rios

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\* Hoteles con más de 100 empleados promedio al año.

**Análisis de las Técnicas de Reclutamiento de Personal Utilizadas en Hoteles de 5 Estrellas, en Acapulco, Gro.  
CUESTIONARIO**

**V1: Estructura de RH**

1. ¿La empresa cuenta con un Departamento o área especializada en Recursos Humanos?  
1 2 3 4 5  
(\*)
2. ¿La empresa cuenta con un especialista(s) capacitado(s) que realice las funciones de reclutamiento y selección de personal?  
1 2 3 4 5  
(\*) Utiliza servicios externos (\*)

**V2: Planeación de RH**

3. ¿Las necesidades de personal se prevén con anticipación?  
1 2 3 4 5
4. ¿En la empresa cuentan con un Inventario de Recursos Humanos?  
1 2 3 4 5
5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un estudio de investigación del mercado laboral de la localidad con la intención de tomarlo en cuenta para la planeación de los procesos de reclutamiento de personal?  
1 2 3 4 5

**V3: Políticas de RH**

6. ¿Son tomadas en cuenta las políticas de la empresa, en el reclutamiento y selección de personal?  
0 1 2 3 4 5  
no existe (\*)

**V4: Análisis de Puestos**

7. ¿Se considera el Análisis de Puestos en los procesos de Reclutamiento / Selección?  
1 2 3 4 5  
no existe (\*)

**V5: Evaluación del Reclutamiento**

8. ¿Se realiza una evaluación de los procesos de reclutamiento y selección?  
1 2 3 4 5
9. Cuando se realiza reclutamiento externo, ¿se obtienen resultados aceptables en cuanto a cantidad?  
1 2 3 4 5
10. Cuando se realiza reclutamiento externo, ¿se obtienen resultados aceptables en cuanto a calidad?  
1 2 3 4 5

**V6: Ética**

11. ¿Ha sabido de algún caso de extorsión, discriminación, acoso sexual, o situaciones similares durante procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, en otras empresas o en esta?  
1 2 3 4 5

**V7: Sindicatos**

12. Aproximadamente, ¿qué porcentaje del personal de bajo nivel jerárquico es sindicalizado?  
1 2 3 4 5
13. Aproximadamente, ¿qué porcentaje del personal de nivel jerárquico medio es sindicalizado?  
1 2 3 4 5
14. Aproximadamente, ¿qué porcentaje del personal de alto nivel jerárquico es sindicalizado?  
1 2 3 4 5
15. ¿Considera Ud. que los sindicatos son un obstáculo en el reclutamiento de personal?  
1 2 3 4 5
16. ¿Por qué?

**V8: Criterios de Selección**

17. En la empresa, ¿cuales son los 2 requisitos más importantes que se consideran al seleccionar personal?  
( ) Aspecto físico ( ) Experiencia ( ) Actitud ( ) Conocimientos / habilidades  
( ) Sexo ( ) Edad ( ) Institución en la que cursaron estudios profesionales

\* Es el registro actualizado de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, estado de actualización profesional, etc de los empleados con que cuenta la organización

**V9: Mercado Laboral**

18. ¿Considera que en Acapulco existe el suficiente personal disponible de acuerdo a las necesidades de su empresa? 1 2 3 4 5

19. ¿Cuáles considera que son las principales fuentes de recursos humanos que hay en Acapulco?  
 Escuelas / Universidades  Bolsas de Trabajo  Agencias de Reclutamiento  NC  
 Sindicatos  Otras \_\_\_\_\_

**Ejecución del Reclutamiento**

20. ¿La empresa cuenta con un archivo de candidatos que en algún momento hayan sido rechazados, para ser considerados en procesos de reclutamiento posteriores? 1 2 3 4 5

21. ¿Las actividades de reclutamiento, se planean con anticipación (o se definen "sobre la marcha")? 1 2 3 4 5

22. ¿Cómo se cubre un puesto vacante de bajo nivel jerárquico? (indicar orden)  
 Promoción (ascenso)  Reclutamiento Externo

23. ¿Cómo se cubre un puesto vacante de nivel jerárquico medio? (indicar orden)  
 Promoción (ascenso)  Reclutamiento Externo

24. ¿Cómo se cubre un puesto vacante de alto nivel jerárquico? (indicar orden)  
 Promoción (ascenso)  Reclutamiento Externo

25. Cuando se recurre al reclutamiento externo para cubrir algún puesto vacante de bajo nivel jerárquico, ¿cuáles son las principales técnicas que se utilizan? (puede señalar más de una opción)

- 1 Periódico / revista Local
- 2 Periódico / revista Nacional
- 3 Radio / televisión
- 4 A través de familiares / conocidos de los trabajadores de la empresa
- 5 Anuncios en la puerta de la empresa o en otros lugares públicos
- 6 Sindicato u organismos gremiales
- 7 Bolsas de trabajo de universidades locales
- 8 Bolsas de trabajo de universidades del Interior de la República
- 9 Otras Bolsas de trabajo / Agencias de reclutamiento. Especificar \_\_\_\_\_
- 10 Internet
- 11 Otras \_\_\_\_\_

26. Cuando se recurre al reclutamiento externo para cubrir algún puesto vacante de nivel jerárquico medio, ¿cuáles son las principales técnicas que se utilizan? (puede señalar más de una opción)

- 1 Periódico / revista Local
- 2 Periódico / revista Nacional
- 3 Radio / televisión
- 4 A través de familiares / conocidos de los trabajadores de la empresa
- 5 Anuncios en la puerta de la empresa o en otros lugares públicos
- 6 Sindicato u organismos gremiales
- 7 Bolsas de trabajo de universidades locales
- 8 Bolsas de trabajo de universidades del Interior de la República
- 9 Otras Bolsas de trabajo / Agencias de reclutamiento. Especificar \_\_\_\_\_
- 10 Internet
- 11 Otras \_\_\_\_\_

27. Cuando se recurre al reclutamiento externo para cubrir algún puesto vacante de alto nivel jerárquico, ¿cuáles son las principales técnicas que se utilizan? (puede señalar más de una opción)

- 1 Periódico / revista Local
- 2 Periódico / revista Nacional
- 3 Radio / televisión
- 4 A través de familiares / conocidos de los trabajadores de la empresa
- 5 Anuncios en la puerta de la empresa o en otros lugares públicos
- 6 Sindicato u organismos gremiales
- 7 Bolsas de trabajo de universidades locales
- 8 Bolsas de trabajo de universidades del Interior de la República
- 9 Otras Bolsas de trabajo / Agencias de reclutamiento. Especificar \_\_\_\_\_
- 10 Internet
- 11 Otras \_\_\_\_\_

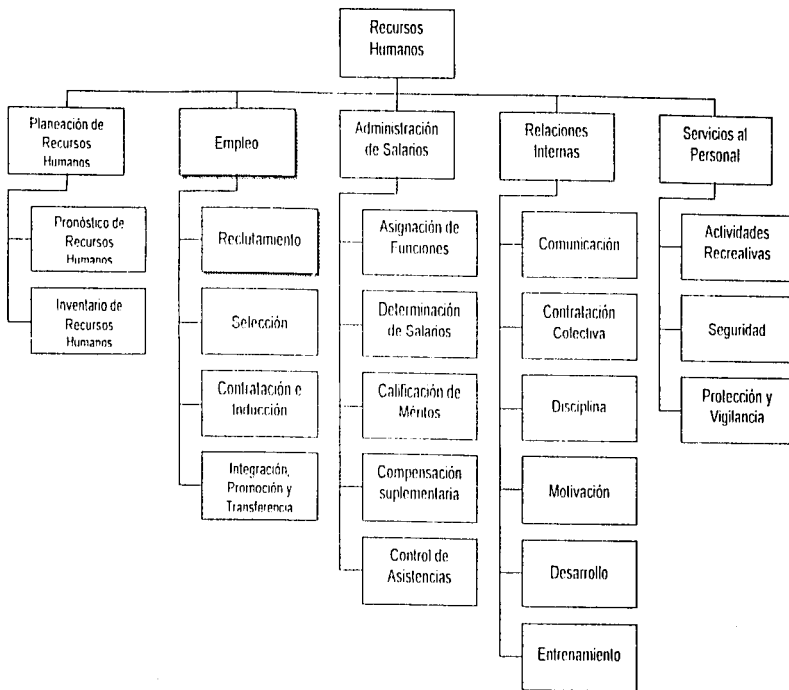
**V10: Organismos de Vinculación**

28. En caso de que la empresa no haya sido usuaria de servicios de Bolsas de Trabajo o Agencias de Reclutamiento, ¿cuál es la razón?

No funcionan  No las conocen  Otro \_\_\_\_\_

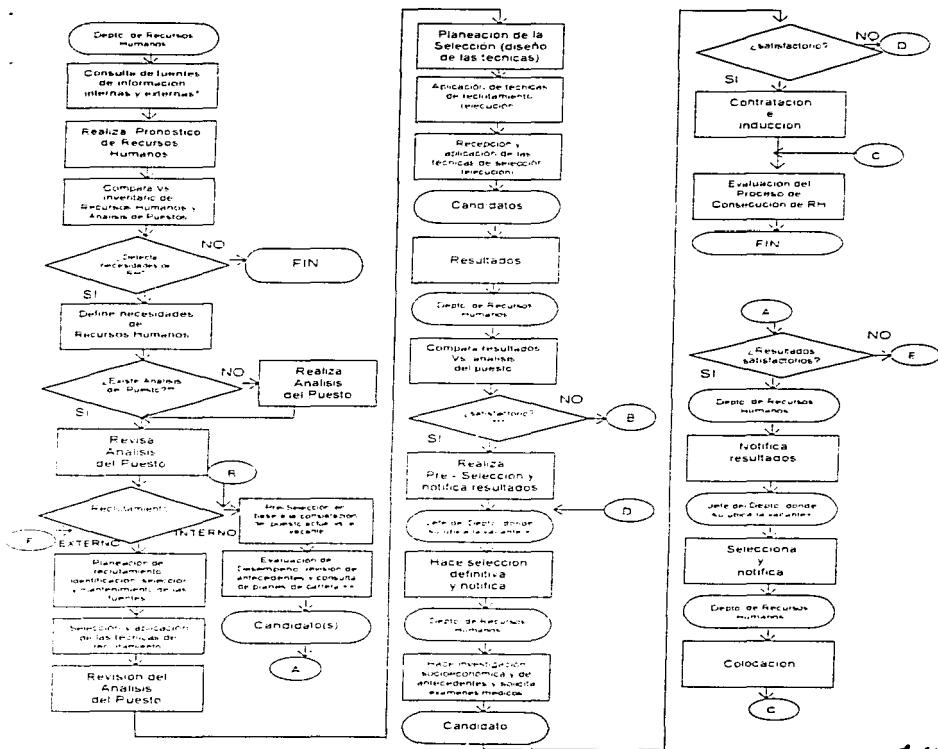
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ANEXO 3. Estructura Funcional del Área de Recursos Humanos.



En el sentido práctico, la Estructura Funcional deberá adecuarse a la estrategia y necesidades propias de la organización, para efectos de este trabajo, ésta solo se considera en términos explicativos.

## ANEXO 4. Diagrama de Flujo del Proceso de Consecución de Recursos Humanos.



Elaboración propia

Este proceso NO debe considerarse de manera estricta pues debe ajustarse a las necesidades, estrategia tamaño y políticas de la organización

\* Ver Capítulo 2, apartado 2.3.2

\*\* Si se trata de un puesto de nueva creación, será indispensable elaborar el análisis de puesto, ya que será utilizado como punto de referencia para todas las etapas del proceso

\*\*\* En caso de no obtener resultados satisfactorios en el reclutamiento externo, es conveniente analizar las causas, principalmente en lo que respecta a la selección de fuentes, diseño y aplicación de técnicas en el reclutamiento. Una vez detectadas las fallas es conveniente llevar a cabo nuevamente la fase de reclutamiento externo corrigiendo los errores; o en su caso, recurrir al reclutamiento interno como segunda alternativa

+ La decisión final sobre la selección del candidato —dependiendo de las políticas de selección de la empresa— la puede tomar el jefe del Departamento y/o el jefe inmediato del puesto vacante

+\* Se trata de revisar los antecedentes del candidato en su desempeño dentro de la empresa, y no de sus antecedentes laborales antes de ingresar a la organización, ya que estos debieron investigarse a su ingreso. Cuando se opta por el reclutamiento interno, pueden aplicarse algunas técnicas de selección (por ejemplo: exámenes de conocimientos y habilidades), dependiendo de la jerarquía del puesto vacante dentro de la estructura organizacional, de las políticas de selección, del número de candidatos, etc.



**REQUISICIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

INSTRUCCIONES: Por favor llene el siguiente formato aprovechando en la información del análisis del puesto vacante y acompañarlo con una copia del mismo.

**Requisitos del Puesto**

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Puesto del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Tipo de Vacante Permanente ( )  
Eventual ( ) Tiempo: \_\_\_\_\_  
Número de Vacantes \_\_\_\_\_  
Horario Completo ( ) Parcial ( )  
Días \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_  
(especificar)

Fecha de contratación \_\_\_\_\_  
Puesto de Nueva Creación SI ( ) NO ( )  
Justifique la creación del Puesto \_\_\_\_\_

Persona que Reemplaza \_\_\_\_\_  
Motivo Promoción ( ) Transferencia ( ) Despido / Renuncia ( )  
Otro: \_\_\_\_\_

**Requisitos del Ocupante**

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_  
Experiencia Mínima \_\_\_\_\_ Deseable \_\_\_\_\_  
Otras Características \_\_\_\_\_  
Manejo de instrumentos / equipo / maquinaria (especificar) \_\_\_\_\_  
Idiomas: \_\_\_\_\_  
Otras Habilidades: \_\_\_\_\_

SOLICITO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
v. B. JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
v. B. DIRECCIÓN GENERAL \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_ RECIBIO \_\_\_\_\_

**Para ser llenado por la Dirección de Recursos Humanos:**

Vacante del Sindicato ( ) Vacante independiente ( )  
Rango de Sueldo Mínimo \$ \_\_\_\_\_ Máximo \$ \_\_\_\_\_  
Candidatos viables internos \_\_\_\_\_  
Observaciones: \_\_\_\_\_

111

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL  
NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Código**                      **Título**  
CTUR0130.01              Desarrollo y coordinación de recursos humanos en establecimientos turísticos

**Propósito**

Esta calificación está dirigida a aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la planeación, coordinación y desarrollo de los recursos humanos necesarios para la operación del negocio. Abarca funciones desde el reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación del personal, hasta el control y vigilancia de los aspectos contables relacionados con las retribuciones salariales de los recursos humanos de la empresa.

**Nivel de Competencia:**      Cuatro

**Justificación del Nivel Propuesto**

Las funciones consideradas dentro de esta calificación de competencia requieren de un alto nivel de autonomía y toma de decisiones; bajo su responsabilidad están la asignación de recursos humanos y financieros con el control y vigilancia de las nóminas; y el desempeño expresado contempla una amplia gama de actividades que están determinadas por los requerimientos de la empresa sobre el personal; necesario para su funcionamiento.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
18/11/1998	15/01/1999	2 año(s) después de la fecha de publicación

**Justificación**

Por las características propias de la función de recursos humanos que es compleja y de un alto nivel de responsabilidad, así como por la amplitud de la población que puede evaluarse y certificarse con esta calificación, se considera pertinente un periodo de dos años para su revisión. Este periodo permitirá valorar su nivel de aplicabilidad y la aceptación de los usuarios, considerando que en su mayoría cuentan con estudios de licenciatura.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL  
NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

*Area de Competencia*

Ventas de bienes y servicios

*Subárea de Competencia*

Servicios de turismo

*Tipo de Norma*

Nacional

Código hasta agosto de 1999

C-08.3.08

*Cobertura*

Todas las empresas de los diferentes subsectores turísticos (agencias de viajes, arrendadoras de vehículos, hoteles, restaurantes, desarrollo turísticos, marinas turísticas, turismo aventura y ecoturismo) en todo el país.

*Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo*

*II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación*



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL  
NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<i>Código</i>	<i>ago. 1999</i>	<i>Título</i>	<i>Clasificación</i>
UTUR0307.01	UTUR00037	Contar con los recursos humanos para un desempeño eficiente definido en el plan de negocio	Genérica

**Propósito de la Unidad**

Esta unidad está dirigida a las personas que tienen como función el garantizar que la organización cuente con los trabajadores y empleados competentes para desarrollar las funciones encaminadas a lograr los niveles importantes de rentabilidad y competitividad esperados, mediante una selección, contratación y capacitación adecuadas al plan de negocio.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia Código Título del Elemento**

- 1 de 3 E00817 Seleccionar los recursos humanos de acuerdo a los requerimientos del negocio

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

- 1 El requerimiento de personal es atendido con base en las políticas de la empresa.
- 2 La función productiva se determina de acuerdo a los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes solicitados en las vacantes
- 3 El reclutamiento de candidatos se asegura identificando y contactando las fuentes y medios
- 4 La selección de preliminar recursos humanos se obtiene con base en la solicitud de empleo verificada y un proceso de entrevista
- 5 Los requisitos del desempeño laboral son verificados en el aspirante a través de una evaluación técnica y psicométrica
- 6 La evaluación del candidato se realiza con base a un reporte de resultados obtenidos.
7. El personal es seleccionado con base en los resultados de la evaluación, los comentarios de la entrevista con el área solicitante y las referencias de la investigación laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL  
NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

*Campo de aplicación*

Categoría:

Clase:

Fuentes de reclutamiento:

- Internas (Promociones en las áreas de trabajo de la empresa)
- Externas (Grupos de Intercambio, Escuelas y Universidades, Bolsa de trabajo, Sindicato)

*Evidencia por desempeño*

Por producto:

1. Formatos de solicitud de personal atendidos
2. Solicitudes de empleo sistematizadas
3. Inventario de personal actualizado
4. Cartera de candidatos
5. Evaluaciones de los candidatos

Directas:

1. Recopilación y análisis de información.

*Evidencia por producto*

*Evidencia de conocimiento*

1. Políticas de la empresa para la administración de recursos humanos.
2. Aplicación e interpretación de pruebas técnicas y psicométricas.
3. Manejo de equipo de cómputo con paquetería básica
4. Relaciones interpersonales

*Evidencia de actitudes*

*Lineamientos Generales para la evaluación*

Se sugiere observar al candidato en su contexto laboral concreto por lo menos en tres ocasiones, para recoger todas las evidencias solicitadas e integrar el portafolio correspondiente. Cabe aclarar que por razones de tiempo y recursos deberá evaluarse a los candidatos en solamente una categoría de las clases contenidas en el campo de aplicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL  
NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

*Referencia Código Título del Elemento*

2 de 3 E00818 Contratar los recursos humanos con base en las políticas del negocio

*Criterios de desempeño*

La persona es competente cuando:

1. El trámite y gestión de la contratación de los candidatos es iniciada con la presentación y verificación de documentación básica.
2. La plantilla de personal es documentada con los expedientes de los trabajadores de reciente ingreso y de los que están en activo.
3. El candidato es informado de las condiciones generales de trabajo, sueldo y horario que determina la empresa.
4. Los recursos humanos son incorporados al empleo con la firma de un contrato.
5. La contratación de los empleados se realiza con base en el inventario de personal y la cartera con que cuenta el área de recursos humanos.
6. El ingreso de personal es previsto y controlado de acuerdo a requerimientos de la empresa.
7. Los movimientos de personal son actualizados y controlados sistemáticamente en la base de datos del establecimiento para efectos de la nómina.
8. Los reemplazos de personal son atendidos con base en un sistema que optimiza los tiempos laborales.
9. La rotación de personal es controlada con estrategias adecuadas de contratación y seguimiento del comportamiento laboral del empleado.

*Campo de aplicación*

Categoría:

Clase:

Tipos de contratación:

- Individual
- Colectivo

Periodos de contratación:

- Temporal
- Permanente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL**  
**NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

***Evidencia por desempeño***

Por producto:

1. Personal contratado para el desempeño de las funciones
2. Formatos de solicitud de personal atendidos
3. Sistema de reemplazos
4. Inventario de personal actualizado
5. Expedientes de los empleados completos
6. Reportes de la entrevistas de adaptación
7. Contratos de trabajo

Directas:

1. Recopilación y análisis de información.
2. Organización de los trámites y gestiones del proceso de contratación de recursos humanos.
3. Procedimientos y estrategias de planeación y organización de recursos humanos.
4. Organización de los trámites y gestiones del proceso de contratación de recursos humanos.

***Evidencia por producto***

***Evidencia de conocimiento***

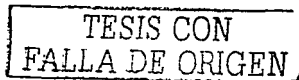
1. Políticas de la empresa para la administración de recursos humanos.
2. Ley Federal del Trabajo.
3. Manejo de equipo de cómputo con paquetería básica
4. Relaciones interpersonales

***Evidencia de actitudes***

***Lineamientos Generales para la evaluación***

Se sugiere observar al candidato en su contexto laboral concreto por lo menos en tres ocasiones, para recoger todas las evidencias solicitadas e integrar el portafolio correspondiente.

Cabe aclarar que por razones de tiempo y recursos deberá evaluarse a los candidatos en solamente una categoría de las clases contenidas en el campo de aplicación.



## ANEXO 7. Datos Estadísticos del Mercado Laboral en Acapulco, Guerrero.

JULIO 2001

Tasa de Desempleo Abierto (Acapulco, Area urbana) 1.7%

INDICADORES TRIMESTRALES SELECCIONADOS EN EL ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE ACAPULCO (OCT-DIC 1999)

### PEA y población desocupada

- Población de 12 años y más: 75.4%, de la cual el 58.3% es PEA.
- Tasa específica de participación según sexo: H = 76.3% / M = 42.8% (el porcentaje que representa la PEA de cada sexo, respecto de la población de 12 años y más del mismo sexo).
- Tasa específica de participación según grupo de edad: (el porcentaje que representa la PEA en cada grupo de edad, respecto de la población de 12 años y más de ese mismo grupo de edad)
  - 12 - 19 años = 26.5%
  - 20 - 24 años = 61.6%
  - 25 - 34 años = 73.9%
  - 35 - 44 años = 78.3%
  - 45 años y más = 58.4%

### Población ocupada trimestralmente según rama de actividad:

- Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca: 1.1%
- Industria extractiva y de la electricidad 0.7%
- Construcción 7.6%
- Comercio 9.8%
- Servicios 46.4%
- Comunicaciones y Transportes 7.8%
- Gobierno 5.6%
- TOTAL 100.0%

### Población ocupada trimestralmente según ocupación principal:

- Profesionales y técnicos 10.9%
- Funcionarios supervisores y personal directivo 2.5%
- Personal administrativo 9.6%

<sup>1</sup> Principalmente: preparación de alimentos, cuidado de habitaciones, vestuario, arreglo personal, talleres de mantenimiento y reparación de bienes, bancos, seguros, enseñanza y asistencia médica.



• Comerciantes, vendedores y similares	19.9%
• Trabajadores en servicios personales y conducción de vehículos	30.4%
• Trabajadores en labores agropecuarias	1.0%
• Trabajadores industriales	25.7%
TOTAL	100.0%

**Población ocupada trimestralmente según nivel de ingresos (por trabajo):**

• Menos de 1 S.M	19.9%
• 1 - 2 S.M.	42.3%
• 3 - 5 S.M.	28.6%
• Más de 5 S.M.	4.0%
• No reciben ingresos	5.0%
• No especificado	0.2%
TOTAL	100.0%

119

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN