

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“RECLUTAMIENTO EXTERNO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

VERÓNICA LOIS GARCÍA

Asesor de Tesis:

L. A. E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Revisor de Tesis:

L. A. Rosa Mateu Morando

BOCA DEL RIO, VER.

2005

m. 348622



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

INDICE

Introducción	1
Capítulo I: Metodología.	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Hipótesis	5
1.5 Variables	5
1.6 Definición de variables	6
1.6.1 Definición conceptual	6
1.6.2 Definición operacional	6
1.7 Tipo de estudio	7
1.8 Diseño	7
1.9 Población y muestra	8
1.9.1 Tipo de muestreo	8
1.10 Instrumento de medición	8
1.11 Recopilación de datos	12
1.12 Proceso	12
1.13 Procedimiento	12
1.14 Análisis de datos	13
1.15 Importancia del estudio	14
1.16 Limitaciones del estudio	15

Capítulo II: Marco Teórico.

2.1	Introducción	16
2.2	Administración de Recursos Humanos	17
2.3	Análisis de Puestos	18
2.3.1	Concepto	18
2.3.2	Elementos del Análisis de Puestos	19
2.3.3	Funciones del Análisis de Puestos	23
2.3.4	Beneficios del Análisis de Puestos	24
2.3.5	Importancia del Análisis de Puestos	25
2.4	Reclutamiento	26
2.4.1	Concepto	26
2.4.2	Proceso de Reclutamiento	27
2.4.2.1	Determinación de la vacante	27
2.4.2.2	Consideración de las fuentes	28
2.4.2.3	Preparación de la información por publicar	33
2.4.2.4	Procesamiento y Evaluación de las solicitudes	39
2.4.2.5	Notificación a los solicitantes	40
2.4.3	Clases de Reclutamiento	40
2.4.3.1	Reclutamiento Interno	40
2.4.3.1.1	Ventajas del Reclutamiento Interno	41
2.4.3.1.2	Desventajas del Reclutamiento Interno	43
2.4.3.2	Reclutamiento Externo	44
2.4.3.2.1	Ventajas del Reclutamiento Externo	44
2.4.3.2.2	Desventajas del Reclutamiento Externo	45
2.4.3.3	Reclutamiento Mixto	45
2.4.4	Entorno del Reclutamiento	46
2.5	Selección de personal	48
2.5.1	Concepto	48
2.5.2	Métodos Clásicos para la Selección de Personal	49
2.5.3	Métodos Modernos para la Selección de Personal	50

2.5.4 Principios de la Selección de Personal	50
2.5.5 Proceso de Selección de Personal	51
2.5.5.1 Proceso de Selección según Arthur Sherman	51
2.5.5.2 Proceso de Selección según Francisco Sánchez Barriga	52
2.5.5.3 Proceso de Selección según Fernando Arias Galicia.	56
2.5.6 Instrumentos de Evaluación	59
2.5.6.1 Solicitud	59
2.5.6.2 Currículum Vitae	60
2.5.6.3 Tests	62
2.5.6.4 Entrevista	63
2.5.6.5 Análisis socioeconómico	68
2.5.6.6 Examen médico	68
2.5.6.7 Pruebas	69
2.5.6.8 Referencias y Recomendaciones	70
2.5.7 Importancia de la Selección de Personal.	71
2.5.8 Limitaciones de la Selección de Personal.	71
Capítulo III Resultados	
3.1 Análisis de Datos	72
Capítulo IV Conclusiones	
4.1 Conclusiones	88
4.2 Sugerencias	90
Bibliografía	92

INTRODUCCIÓN

La selección del personal es una labor que cada día se vuelve mas difícil, debido a que los puestos de trabajo no son estáticos y evolucionan con el paso del tiempo, es por ello que es de gran importancia el tomar decisiones de contratación correctas.

Debido a la gran competencia en el mercado, cada vez es más trascendental para las empresas contar con el elemento humano idóneo para el desempeño de sus funciones, pues no hay que olvidar que el empleo efectivo de estos recursos es fundamental para cualquier organismo. Por lo que es muy importante tener cuidado al elegir al personal que laborará dentro la organización, y más si ésta es prestadora de servicios, es por ello que en este trabajo de investigación se habla acerca de la utilización del reclutamiento externo como forma de obtener del mercado laboral aquellos individuos que cuenten con las características y capacidades necesarias para el desempeño de una actividad.

A lo largo de esta tesis se establece la importancia que tiene el contar con análisis de puestos, que permitan realizar un reclutamiento adecuado de personal y con ello poder seleccionar a los mejores candidatos.

Cabe señalar que aunque la presente investigación se centra en la utilización del reclutamiento externo y la selección de personal en las empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz, también va dirigido a cualquier organización sin importar su giro, pues la utilización de estas técnicas no son exclusivas de empresas turísticas.

Capítulo I: Metodología.

1.1 Planteamiento del problema.

Dentro de la administración de recursos humanos el reclutamiento tiene la tarea específica de buscar personal altamente capacitado para ocupar un puesto en un tiempo determinado. Esto no nace de un capricho, si no de la necesidad que tiene una organización para hallar una persona que ocupe un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar.

Debido a la importancia que tiene el buscar a la persona adecuada con las características, capacidades y habilidades necesarias para ocupar un puesto, es importante realizar un correcto proceso de reclutamiento que lleve a la selección del personal adecuado provocando, en mediano y largo plazo, una productividad a la empresa, pues de esta manera podrá contar con el personal capacitado e idóneo para realizar las diferentes tareas que se necesitan para llevar al éxito a una organización.

El reclutamiento puede ser interno y/o externo, los dos son importantes porque por un lado puede ser motivador para las personas que están dentro de la organización y por otra parte existe la posibilidad de encontrar nuevos talentos en el mercado laboral.

Llevar a cabo un proceso de reclutamiento adecuado ayuda a que se efectúe de manera exitosa la selección de personal, pues una vez que han acudido al llamado de la organización, este proceso escogerá la mejor de ellas para que en el futuro realice su trabajo de manera efectiva. Por lo tanto

se pretende conocer si: ¿Se realiza un proceso de reclutamiento externo que lleve a la correcta selección de personal en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz ?.

1.2 Justificación.

El contar con los recursos humanos adecuados es muy importante para una organización, ya que son estos los que le dan sentido y uso a todos los demás recursos disponibles, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes, los cuales son establecidos en una empresa para asegurar el éxito. Para ello es necesario llevar a cabo un proceso de reclutamiento adecuado, que permita reunir a las personas que cuenten con las características necesarias para ocupar un puesto, y así posteriormente llevar a cabo un proceso de selección que elija entre todos los candidatos a aquel que muestre tener mayor capacidad para realizar las actividades del puesto.

A través de esta investigación, se resaltarán la importancia de utilizar un reclutamiento externo para atraer individuos que permitan la introducción de nuevas ideas en las organizaciones, también permitirá conocer si la utilización de esta forma de reclutamiento ha llevado a la correcta selección de personal en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Determinar si el proceso de reclutamiento externo lleva a la correcta selección de personal en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar si las empresas hoteleras cuentan con análisis de puestos, que les permitan saber las características que deben tener los individuos para ocupar un puesto.
- Saber si hacen uso del reclutamiento externo en relación al interno.
- Conocer si las empresas llevan a cabo un adecuado proceso de selección de personal.

1.4 Hipótesis.

Hipótesis de trabajo: El proceso de reclutamiento externo es utilizado para llevar a cabo una correcta selección de personal en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

Hipótesis nula: El proceso de reclutamiento externo no es utilizado para realizar una correcta selección de personal por las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

Hipótesis alterna: El reclutamiento interno es utilizado para llevar a cabo una selección de personal correcta en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

1.5 Variables.

Variable Independiente.- Reclutamiento externo.

Variable Dependiente.- Selección de personal.

1.6 Definición de variables.

1.6.1 Definición conceptual.

Reclutamiento externo: El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.¹

Selección de personal: Escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.²

1.6.2 Definición operacional.

Reclutamiento externo: El proceso de reclutamiento externo consiste en hacer un llamado al mercado laboral con el fin de llenar una vacante existente en una organización con personas extrañas a esta. Para llevar a cabo este proceso de una manera adecuada es necesario que la empresa cuente con documentos que indiquen las características, habilidades y capacidades que debe tener una persona para poder ocupar el puesto, este documento se conoce como análisis de puesto. El proceso de reclutamiento comienza cuando surge una necesidad de cubrir una vacante en la empresa y concluye con la recepción de solicitudes.

De tal manera que a través de un cuestionario se determinará si las empresas hoteleras ubicadas en Boca del Río, Veracruz, cuentan con análisis de puestos que les indiquen cuales son las características que deben tener los candidatos para ocupar un cargo determinado, además de conocer si utilizan el reclutamiento externo con el fin de atraer a los solicitantes adecuados para el empleo vacante de la organización.

¹ CHIAVENATO, I. 1995 Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Colombia. Pp. 175.

² Ibid. Pp. 185.

Selección de personal: El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos que tienen el fin de elegir entre varios solicitantes aquel que sea más apto para ocupar el puesto vacante. Este comienza con la recepción de solicitudes y termina con la contratación de la persona adecuada. Para que este proceso cumpla adecuadamente con su objetivo es necesario haber llevado a cabo un correcto reclutamiento de los candidatos.

Por ello se utilizará un cuestionario que permita conocer si el proceso de selección de personal es realizado correctamente en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz.

1.7 Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se utilizará en esta investigación será el descriptivo. Este consiste en darle a conocer las características más importantes de un fenómeno en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo, describiéndolo así tal y como se presenta en la realidad.

En esta investigación se acudirá a un estudio descriptivo, ya que con esta se pretende saber si se utiliza el reclutamiento de personal externo a la organización y determinar también la forma en que realizan los procesos de selección de personal, en las empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz.

1.8 Diseño.

Para esta investigación se utilizará un diseño de tipo no experimental transversal, ya que solo se pretende conocer la utilización del reclutamiento externo para llevar a cabo una correcta selección de personal. De tal manera que no se manipularán las variables, aplicando en una ocasión el cuestionario como instrumento de medición.

1.9 Población y muestra.

Población: Para esta investigación la población estará formada por empresas hoteleras ubicadas en el municipio Boca del Río, Veracruz, que estén consideradas 5 estrellas, teniendo por lo mes 100 habitaciones y contando con un mínimo de 70 empleados.

Muestra: La muestra se conformará por 30 trabajadores pertenecientes a una empresa hotelera localizada en el municipio Boca del Río, Veracruz.

1.9.1 Tipo de muestreo.

En esta investigación se llevará a cabo un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia, debido a que no todos los elementos tendrán la misma posibilidad de ser seleccionados, de tal manera que se recurrirá aquellos donde exista una mayor facilidad de acceso.

1.10 Instrumento de medición.

El instrumento de medición que se utilizará para esta investigación será un cuestionario integrado por preguntas de opción múltiple y que cumplirá con las características de confiabilidad y validez. Permitiendo conocer si el reclutamiento externo es utilizado por las empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz, permitiendo así la realización adecuada del proceso de selección de personal.

CUESTIONARIO

Por favor responda las siguientes preguntas marcando en cada una la respuesta que más se apegue a la realidad.

Por su cooperación muchas gracias.

1.- ¿Su empresa cuenta con documentos que indiquen las actividades que se realizan en cada puesto?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

2.- ¿ En la empresa existen documentos que contengan las características y capacidades que debe tener una persona para poder ocupar un puesto determinado?

- a) Si
- b) No
- c) No se

3.- Usted se entero del puesto que actualmente ocupa a través de:

- a) Por medios de comunicación anuncios
- b) A través de algún familiar o amigo que elaboraba en la empresa
- c) Otros

4.- Cuando existe una vacante, en la empresa en que usted labora, ésta es cubierta por:

- a) Personal de la misma organización o recomendados de los mismos
- b) Personal ajeno a la organización
- c) Ambos

5.-¿ Cuando existe una vacante en la empresa donde usted labora, esta puede representar una oportunidad de ascenso para el resto del personal?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

6.- ¿En la empresa donde usted trabaja utilizan las agencias de empleo como fuente para obtener candidatos para cubrir las vacantes existentes?

- a) Si
- b) No
- c) No se

7.- ¿Recurre su empresa a bolsas de trabajo de las universidades?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

8.- ¿Cuántos puestos ha ocupado dentro de la organización a la que pertenece?

- a) Uno
- b) Dos a cuatro
- c) Cinco o más

9.- En su empresa, ¿existe algún archivo de los candidatos que respondieron al reclutamiento en ocasiones anteriores y pueden ser candidatos idóneos en el futuro?

- a) Si
- b) No
- c) No se

10.- ¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente usted fue sometido algún tipo de pruebas?

- a) Nunca
- b) En más de una ocasión
- c) En una ocasión

11.- Antes de ser elegido para ocupar su puesto, ¿ fue sometido a algún tipo de entrevista?

- a) Una vez
- b) Varias veces
- c) Nunca

12.- ¿Tuvo que responder algún tipo de cuestionario?

- a) Una vez
- b) Más de uno
- c) Ninguno

13.- ¿Existe dentro de su organización un departamento encargado de la selección de personal?

- a) Si
- b) No
- c) No se

14.- ¿Fue sometido a algún examen médico antes de ingresar a laborar en ésta compañía?

- a) Uno
- b) Más de uno
- c) Ninguno

1.11 Recopilación de datos.

Los datos se obtendrán a través de cuestionarios aplicados a trabajadores del Hotel Lois ubicado en el municipio de Boca del Río, Veracruz.

1.12 Proceso.

El proceso que se seguirá será el siguiente:

- 1.- Recopilación de información.
- 2.- Elaboración del instrumento de medición.
- 3.- Recolección de datos.
- 4.- Análisis de datos.
- 5.- Conclusión.

1.13 Procedimiento.

1.- Recopilación de información: Se recolectará toda la información sobre el tema, por medio de libros, internet, etc. con el fin de elaborar el instrumento que permita la realización del estudio.

2.- Elaboración del instrumento de medición: Tomando en cuenta las variables y los objetivos se realizará un cuestionario que se aplicará a personas que laboren en empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz, para obtener la información que se necesita y llegar a la conclusión de este estudio.

3.- Recolección de datos: Cuando se haya aplicado el cuestionario al personal de organización se origina el recuento de las respuestas para continuar con el siguiente paso.

4.- Análisis de datos: Con los resultados de la encuesta y la obtención de la información se estudiará cada uno de ellos para obtener la conclusión.

5.- Conclusión: Con la información obtenida a través de los cuestionarios y después de haberlos analizado, se elaborarán las conclusiones que nos permitan aceptar o rechazar la hipótesis de este estudio.

1.14 Análisis de datos.

El análisis que se utilizará en esta investigación será de tipo descriptivo, tomando los resultados obtenidos individualmente de cada pregunta realizada en el cuestionario aplicado para de esta manera conocer la tendencia de las mismas y posteriormente se juntarán todos los resultados que se obtuvieron, para así formar una conclusión.

A continuación se muestran los valores asignados a las repuestas de cada pregunta:

1) $a=2$ $b=0$ $c=1$	8) $a=2$ $b=1$ $c=0$
2) $a=2$ $b=0$ $c=1$	9) $a=2$ $b=0$ $c=1$
3) $a=2$ $b=0$ $c=1$	10) $a=0$ $b=2$ $c=1$
4) $a=0$ $b=2$ $c=1$	11) $a=1$ $b=2$ $c=0$
5) $a=0$ $b=1$ $c=2$	12) $a=1$ $b=2$ $c=0$
6) $a=2$ $b=0$ $c=1$	13) $a=2$ $b=0$ $c=1$
7) $a=2$ $b=0$ $c=1$	14) $a=1$ $b=2$ $c=0$

De esta manera se obtendrá una puntuación cuyo valor máximo es 28 y el mínimo es 0.

Teniendo la puntuación obtenida de cada instrumento aplicado a 30 personas del Hotel Lois ubicado en el municipio de Boca del Río, Veracruz se procederá a sacar el promedio de estos, para colocarlo en el rango que corresponda según los siguientes:

Puntuación de 0 a 9 puntos: Si el resultado cae en este rango indica que las empresas no llevan acabo el reclutamiento externo, tampoco cuentan con análisis de puestos que les indiquen las características que debe tener un individuo para ocupar una vacante, por lo tanto la selección de personal se realiza de forma incorrecta.

Puntuación de 10 a 19 puntos: Este rango indica que las empresas utilizan en algunas ocasiones el reclutamiento externo para obtener del mercado laboral diversas ofertas de trabajo. Pero también llevan acabo reclutamiento interno antes de recurrir al externo, para cersiorarse de que en la empresa no existan individuos con la aptitud y actitud necesarios para ocupar determinado puesto.

Puntuación de 20 a 29 puntos: Este rango indica que las empresas siempre utilizan el reclutamiento externo para llevar acabo su selección de personal y cuentan con manuales de organización y análisis de puestos los cuales les indican los requisitos que los individuos deben cubrir para ocupar una vacante, lo cual ayuda a que la selección final sea llevada acabo de la mejor manera.

1.15 Importancia del estudio.

Este estudio es importante para saber si las empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz, realizan un reclutamiento externo que permita la selección y contratación de personal externo a la organización. Permitiendo así atraer ideas nuevas y jóvenes que conlleve al descubrimiento de talentos nuevos que se encuentren en el mercado laboral.

1.16 Limitaciones del estudio.

Las limitaciones con las que se puede encontrar son las siguientes: que las personas no se presenten a trabajar, lo que les impedirían responder el cuestionario, que el investigador se encuentre enfermo y no este en condiciones de realizar el estudio.

Capítulo II: Marco Teórico.

2.1 Introducción.

La Administración es una herramienta que permite coordinar y combinar los recursos disponibles en una organización, para alcanzar sus objetivos. Estos no podrían ser alcanzados si las empresas no contasen con el factor humano, ya que es este el que da uso y sentido a todos los demás factores (financieros, materiales, técnicos, entre otros). Por lo que es esencial que los puestos que conforman la estructura organizacional cuenten con el personal capacitado para desempeñarlos, cumplir esta necesidad requiere de una adecuada planeación de recursos humanos. Cuando esta función es realizada es necesario cubrir las vacantes llevando así acabo los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Para una organización el proceso de atracción y elección no es simple. El reclutamiento tiene como objetivo atraer candidatos calificados y capaces para ocupar un cargo, siendo así que el análisis de puestos sea esencial para que este se realice de manera adecuada, ya que en él se especifican las características requeridas en una persona para el buen desempeño de un cargo.

Para ser eficaz, el reclutamiento, debe atraer suficientes candidatos con el fin de abastecer el proceso de selección. Se puede llevar a cabo de manera interna y/o externa a la organización.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exija. La selección de personal es la que se encarga de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto vacante.

2.2 Administración de Recursos Humanos.

El recurso humano es el principal componente de una organización, ya que sin personas esta no existiría. De tal manera que las organizaciones con éxito tienden especialmente a reunir diversos tipos de personas para alcanzar un objetivo común, siendo esta la esencia de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos puede definirse como el proceso para alcanzar los objetivos de una organización a través de las personas.³

Este proceso consta de cinco actividades, que son las siguientes:

1.- Planear: Elaborar el plan de los recursos humanos. Este plan es de uso único para contar con el personal adecuado para el cumplimiento de la misión de la empresa. Los pasos que se aplican para la realización de este plan son los siguientes:

- a) Determinar las necesidades de personal para cumplir con los planes y objetivos de la organización (qué tipo de personal, cuántas personas y cuándo).
- b) Determinar las características del personal de la zona (rotación, ausentismo y capacitación).
- c) Determinar las acciones para allegarse del personal.
- d) Determinar las acciones para capacitar el personal.

De esta manera se puede decir que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos

³ COLUNGA DAVILA, C. 1996. Administración del tercer milenio. Editorial Panorama. 1ª. México. Pp. 26.

recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.

2.- Proveer: Consiste en reclutar, seleccionar y contratar a las personas requeridas.

3.- Coordinar: Establecer autoridades, funciones, responsabilidades y formas de trabajar.

4.- Dirigir: Capacitar (inducir, capacitar para resolver problemas y capacitar técnicamente), dirigir (liderear, comunicar y apoyar), remunerar (administrar los salarios y las prestaciones), y favorecer la higiene y la seguridad de las personas que integran la empresa.

5.- Controlar: Evaluar que cada una de la personas realicen las actividades de acuerdo a lo planeado y tomar las medidas correctivas necesarias.

2.3 Análisis de Puesto.

2.3.1 Concepto.

Son muchos los autores que han hablado acerca del análisis de puestos, de tal manera que de este existen diferentes definiciones, a continuación se presentarán algunas de ellas:

- Proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.⁴

⁴ SHERMAN, A. 1998 Administración de recursos humanos. Editorial Thomson Editores. 11ª Edición. México. Pp. 46.

- Análisis de puesto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación de un puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.⁵
- Análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.⁶
- Análisis de puestos es: conocer todas y cada unas de las tareas que a de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.⁷
- Información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.⁸

2.3.2 Elementos de un Análisis de Puestos.

Son varios los esquemas que mencionan los elementos que contiene el análisis de puestos, esto depende del autor que lo haya realizado, sin embargo todos ellos coinciden en el contenido de este.

El análisis de puestos propuesto por Jaime Grados esta dividido en dos partes esenciales: la descripción del puesto y la especificación del puesto.

- **Descripción del puesto:** Se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende.⁹

⁵ ROBBINS, S. 1998 Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 8ª Edición. México. Pp. 552.

⁶ GRADOS, J. 1998 Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial Manual Moderno. México. Pp. 119.

⁷ GAMA, E. 1995 Bases para el Análisis de Puestos. Editorial Manual Moderno. México. Pp. 20.

⁸ Idem.

⁹ GRADOS, J. Op. Cit. Pp. 125.

La descripción de puesto está formada por tres partes:

1.- DESCRIPCIÓN ENCABEZADO (ficha de identificación) : Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto. Contiene los siguientes puntos:

a) *Título del Puesto*: Se refiere al nombre que se da oficialmente al puesto y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto.¹⁰

b) *Clave*: Número en que se encuentra el puesto en el archivo correspondiente.¹¹

c) *Categoría*: Rango que se le otorga de acuerdo con lo que establezca la empresa de que se trate. La mayoría de las veces se hace de la siguiente manera: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.¹²

d) *Horario*: Incluye la hora de entrada y la de salida.¹³

e) *Sueldo asignado al puesto*: Se determina lo que gana al ingresar y los ascensos que a obtenido, para ayudar a la evaluación del puesto y conocer las posibilidades de aumento y promociones dentro de la empresa.¹⁴

f) *Ubicación del puesto*: Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa. Debiendo establecer el departamento o sección en la que se desarrolla el trabajo.¹⁵

¹⁰ Idem.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Ibid. Pp. 126.

g) *Jerarquía y contactos*: Aquí se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus contactos permanentes con el personal de la empresa y con gente que no pertenece a esta.¹⁶

h) *Número de trabajadores que desempeñen el puesto*: No es necesario incluir los nombres de las personas.¹⁷

2.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma muy breve. Su principal función es mencionar el objetivo básico de éste.¹⁸

3.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Consiste en describir detalladamente las actividades que se realizan en un puesto determinado. Es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo las actividades diarias, periódicas y eventuales, haciendo mención de aquellos elementos físicos que permiten el desarrollo de las funciones.¹⁹

• **Especificación del puesto:** Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, incluyendo también las condiciones a las que se somete su ocupante.

La habilidad se refiere a la capacidad necesaria para desarrollar un puesto, de tal manera que existan dos tipos de habilidades:

1.- Habilidad Física: Esta se refiere al entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez.

2.- Habilidad Mental: Incluye escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión e ingenio.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.

En cuanto a la responsabilidad se puede decir que se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que tienen con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, entre otros. La responsabilidad puede ser: Por el trabajo de otros; por valores, o por tramites, procesos o procedimientos.

El esfuerzo puede ser físico (fuerza física requerida, cansancio físico, postura) o mental (atención visual y auditiva, fatiga mental, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo).

Las condiciones físicas involucran las condiciones del medio en que se realiza el trabajo así como los riesgos que se asumen al ocupar el puesto.

Dentro de la especificación del puesto se deben incluir las condiciones de tipo físico que requiere el sujeto para ocupar el puesto. Algunas de ellas son la edad, estatura, sexo, estado civil, disponibilidad para viajar, nacionalidad, entre otros.

Agustín Reyes Ponce es otro autor que también habla acerca del análisis de puesto. Este divide al análisis de puesto en tres partes esenciales:

a) El encabezado. Este contiene los datos que permiten identificar un puesto refiriéndose a los siguientes puntos:

- Título del puesto.
- Número o clave asignada al puesto.
- Ubicación.
- Especificación de maquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquías y contactos.
- Puesto inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis.

b) La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. También se le conoce como el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.²⁰

c) La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Deben separarse las actividades continuas, de las periódicas o eventuales.²¹

Es aconsejable enumerar las actividades en orden cronológico para los trabajos manuales, y para aquellos de oficina, supervisión, es preferible seguir un orden lógico.

El análisis de puestos debe contener un apartado en el que se indiquen los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores", incluyendo las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

2.3.3 Funciones del Análisis de Puestos.

El proceso de análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines; los principales son:

a) *Seleccionar personal*: Nos ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección.²²

b) *Fijar programas adecuados de entrenamiento*: El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador entorno a la habilidad requerida para supuesto; de aquí la importancia de analizar este factor incluido en la especificación del puesto. De

²⁰ REYES PONCE, A. 1999 El Análisis de Puestos. Editorial. Limusa. México. Pp. 23.

²¹ Idem.

²² GRADOS, J. Op. Cit. Pp. 130.

tal manera que se considere como registro de los objetivos a los que deben tender los programas de entrenamiento y sirve de fuente para determinar su contenido.²³

c) *Valuar puestos*: Se toman en cuenta los factores que integran la especificación del puesto, tales como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

d) *Seguridad industrial*: El análisis de las condiciones de trabajo nos señala las posibles anomalías en materia de riesgo a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.

2.3.4 Beneficios del Análisis de Puestos.

El análisis de puestos representa importantes beneficios para la empresa, supervisores, departamento de personal y para los trabajadores. A continuación se indicarán algunos de ellos:

a) Para la empresa:

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Facilita la coordinación y organización de las actividades.
- Permite a los directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Sirve de base para un sistema técnico de ascenso.

b) Para el departamento de personal:

- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

²³ Idem.

- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita las promociones y movimientos de personal.
- Permite localizar fuentes potenciales de accidentes y enfermedades de trabajo.

c) Para el supervisor:

- Le ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrollan.
- Impiden que al cambiar al supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Le permite lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes.

d) Para el trabajador:

- Le señala con claridad su responsabilidades.
- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus fallas y aciertos, y hacen que resalten sus méritos y su colaboración.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

2.3.5 Importancia del Análisis de Puestos.

Con frecuencia el departamento de recursos humanos posee un amplio bagaje de información con respecto a los puestos de trabajo que les permita la ejecución de los procesos típicos de la función. Es importante que esta información, a partir de su análisis y posterior uso permita implementar la

efectividad de las decisiones referentes a los procesos de recursos humanos, con miras al incremento de la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y son desempeñados de forma adecuada la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos.²⁴

2.4 Reclutamiento.

2.4.1 Concepto.

Algunos conceptos de reclutamiento son los siguiente:

- Proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización.²⁵
- Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.²⁶
- Proceso para allegar a la organización los recursos humanos adecuados, en el momento oportuno.²⁷
- Proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.²⁸

²⁴ WERTHER, W. 1990. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw. Hill. 3ª. México. Pp. 66.

²⁵ FLIPPO, E. 1993 Principios de Administración de Personal. Editorial Mc. Graw. Hill. México. Pp. 111.

²⁶ GRADOS, J. Op. Cit. Pp. 165.

²⁷ COLUNGA DAVILA, C. Op. Cit. Pp. 249.

²⁸ SHERMAN, A. Op. Cit. Pp. 93.

2.4.2 Proceso de Reclutamiento.

El propósito del reclutamiento es preparar el camino para el procedimiento de selección, produciendo el menor número de candidatos capaces de desempeñar las tareas del puesto desarrollando habilidades que les permitan hacerlo en un periodo aceptable para la organización.

Para que el reclutamiento se eficiente debe describirse como el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y dónde y cómo se pueden encontrar. Por lo que el proceso de reclutamiento para ser llevado acabo de manera sistemática y eficiente debe considerar los siguientes pasos:

- 1.- Determinación de la vacante.
- 2.- Consideración de las fuentes.
- 3.- Preparación de la información por publicar.
- 4.- Procesamiento y evaluación de solicitudes.
- 5.- Notificación a los solicitantes.

2.4.2.1 Determinación de la vacante.

Por vacante se entiende la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando.²⁹

Esta etapa del procedimiento se relaciona con la pregunta: ¿Qué recursos se necesitan?. Determinar la vacante dependerá de las aspiraciones y objetivos de la organización, así como de las necesidades de recursos humanos que estos provoquen. Las vacantes pueden surgir en las organizaciones por nueva creación, cuando se realiza alguna reorganización o, de manera más común, cuando los empleados dejan la organización y se necesitan remplazarlos.

²⁹ GONZALEZ, Z. Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal. [www.unamosapuntos.com](http://unamosapuntos.com). México. 2000. Disponible en: URL: <http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/capit2.htm>.

2.4.2.2 Consideración de las fuentes.

Esta etapa se refiere al suministro y disponibilidad de recursos y a las vías particulares mediante las cuales se pueden obtener.³⁰

Las fuentes de reclutamiento se definen como los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.³¹

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y las externas.

- **Fuentes Internas:** Son aquéllas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las fuentes internas se encuentran las siguientes:

a) Archivo o Cartera de Personal: Se integra con solicitudes de candidatos que presentaron en reclutamientos anteriores y que son archivadas sin haberse utilizado.

b) Familiares y Recomendados: Se utiliza el personal que integra la empresa como a gente para reclutar a nuevos trabajadores entre sus familiares, amigos o conocidos. Tiene la ventaja de conocer a quien lo recomienda y en cierta forma se responsabiliza de su desempeño.

c) Promoción o Transferencia Interna de Personal: Permite el flujo de ascenso de las personas en la empresa. Se utilizan los inventarios de recursos humanos con el fin de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal). Se consideran aspectos de conocimientos, aprendizaje y responsabilidad.

³⁰ TYSON, S. 1989. Administración de personal. Editorial Trillas. 1ª Edición. México. Pp. 109.

³¹ GUTIERREZ, R. Fuentes de reclutamiento. www.rincondelvago.com. Chile. 2001. Disponible en: URL: <http://www3.rincondelvago.com/apuntes/verHTML.Php?00011366>.

- **Fuentes Externas** : Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Algunas de ellas son:

a) Agencias de Empleo: Existen dos tipos de agencias: Las públicas y las privadas. Estas proveen un servicio a través del país, buscando encontrar personal e información, tanto de oferta como de demanda.

Las agencias públicas de empleo son muy utilizadas en el campo de los empleos operativos, que pueden ser desempeñados por personas calificadas y no calificadas.

Las agencias privadas son más utilizadas en las áreas técnicas y profesionales, estas tienden a especializarse en un tipo particular de trabajo y en requisitos especiales para la gente. Este tipo de agencias tienen tanto ventajas como desventajas que deben valorarse cuidadosamente, de manera especial cuando se usan para auxiliar en la selección de personal directivo o profesional. Las ventajas son el conocimiento especializado que una agencia puede poseer respecto a las condiciones de empleo y los requisitos en campos particulares, objetividad en sus puntos de vista y habilidad a conducir el procedimiento de selección. La principal desventaja de usar ayuda externa para el reclutamiento es la falta de experiencia con relación a los aspectos culturales y ambientales del trabajo y la vida de la organización.

Existen varias razones para utilizar una agencia de empleo algunas de ellas son:

- 1.- El empleador no tiene departamento de personal y por lo tanto no está preparado para utilizar el reclutamiento y selección necesarios.

- 2.- El empleador a enfrentado dificultades en el pasado para generar aspirantes calificados.

- 3.- Se debe cubrir rápidamente una vacante en particular.

4.- El esfuerzo de reclutamiento se dirige a localizar individuos que están empleados y que podrían por tanto sentirse más cómodos al tratar con agencias de empleos en vez de las compañías de la competencia.

b) Colegios y Universidades: Las instituciones educativas son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente con poca experiencia laboral.

Existen dos problemas principales con el reclutamiento en las universidades. Primero, suelen ser costosos y toman mucho tiempo, para hacerlo correctamente es necesario establecer programas con anticipación, llevar registros sobre entrevistas y pasar mucho tiempo en el campus. Un segundo problema es que los reclutadores en ocasiones son ineficientes y muestran poco interés por el candidato, no seleccionando eficazmente a sus candidatos estudiantes ya que prestan atención a rasgos y capacidades sin importancia.³²

c) Asociaciones Profesionales: Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con asociaciones profesionales que le proporcionen información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos de esta fuente de reclutamiento son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Colegio de Contadores, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, entre otros.

d) Bolsas de Trabajo: Existen organizaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, estas prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A las bolsas de trabajo pueden recurrir empresas y solicitar candidatos. Algunos ejemplos de esta fuente de reclutamiento pueden ser: la bolsa universitaria de

³² DESSLER, J. 1994. Administración de Personal. Editorial. Prentice Hall. 6ª. México. Pp. 134.

trabajo, las bolsas de trabajo de diferentes cámaras nacionales como es la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, entre otros.

Las bolsas de trabajo gratuitas para el empleador generalmente se caracterizan por una pobre preselección de candidatos.

e) Agencias de Colocación: Estas pueden ser públicas o privadas. En las primeras se crea un listado a computadora que contiene las vacantes, los niveles de ingresos y las especificaciones del puesto; esto permite a los entrevistadores de la agencia conocer todas las vacantes del área geográfica, y los solicitantes revisar el listado para solicitar directamente a la organización que tiene la vacante. Las agencias públicas de colocación además de enlazar a los solicitantes, también pueden ayudar a los patrones a realizar pruebas de selección, análisis de puestos y programas de evaluación.

Las agencias privadas de colocación son aquellas que cobran una tarifa que les permite personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes, de tal manera que se especialicen en un área ocupacional o campo profesional. La tarifa puede ser pagada por el patrón, por el empleado en busca del trabajo, o por ambos dependiendo de quien reciba el servicio más importante.³³

f) Agencias para Reclutamiento de Ejecutivos: Las agencias de colocación regularmente ayudan a las personas a encontrar el puesto adecuado, sin embargo las agencias de búsqueda de ejecutivos ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para un puesto.

Ese tipo de agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto ni aceptan dinero de la persona a quien ubican. Este tipo de agencias también son conocidas como "headhunters" (cazadores de cabeza).

³³ SHERMAN, A. Op. Cit. Pp. 98.

Este tipo de agencias son contratadas para buscar talento a nivel de alta gerencia. Para los puesto ejecutivos, los "headhunters" podrían ser la única fuente. Sus cuotas siempre son cubiertas por la empresa contratante.

Estas compañías pueden ser muy útiles. Tienen muchas relaciones y en particular son adecuadas para contactar a candidatos calificados que tengan empleos y que no están buscando activamente un cambio de trabajo.³⁴

Hay que tomar en cuenta que los reclutadores de ejecutivos y sus clientes por lo común están más interesados por candidatos que "no están buscando" un empleo y que la ansiedad por ocuparlo a sido causa del fracaso de muchos de ellos.

g) Agencias de Empleo Eventual: Permite la contratación de personal temporal de cuya relación laboral se responsabiliza la agencia. El término trabajadores eventuales se utiliza en asignaciones de corto plazo cuando los gerentes no pueden justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, como para cubrir vacaciones, periodos de alto trabajo en la empresa, licencias de maternidad o incapacidades por enfermedad.

h) Sindicatos: Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entra en el dominio del sindicato. Son una fuente muy utilizada, sin embargo son escasos los sindicatos que efectúan una previa selección a fin de proporcionar a las corporaciones candidatos adecuados.

i) Solicitudes y Currículos que llegan solos: En ocasiones las organizaciones reciben solicitudes y currículos de candidatos que se presentan sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir el candidato acude en forma espontánea.

³⁴ DESSLER, G. Op. Cit. Pp. 132.

El porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no es elevado sin embargo no debe ser ignorado. Con frecuencia las personas que se ponen en contacto con las organizaciones por su iniciativa son mejores empleados que los reclutados a través de bolsas de trabajo o anuncios en los periódicos.

Cualquier persona que se ponga en contacto con la empresa en busca de un empleo debe recibir un trato respetuoso, debiendo ser informado con franqueza sobre la posibilidad de empleo en el presente o en el futuro.

Existen empresas que por sus características e importancia en su ramo generan empleos atrayendo a candidatos, mismos que dejan sus currículos aún habiendo vacantes o no en la institución, como son el caso de instituciones bancarias, empresas comerciales y departamentales, entre otras.

2.4.2.3 Preparación de la información por publicar.

La publicidad es un medio importante para atraer candidatos pero, para que los anuncios de ofertas de empleos tengan resultado, existen dos elementos que se tienen que considerar: Los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende del tipo de posiciones para los que se están reclutando.

Por medios de reclutamiento se entienden aquellos medios de difusión utilizados para dar a conocer un puesto vacante. Estos son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes, transmitiendo información tanto estructuras socioeconómicas bajas como altas y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios de reclutamiento son:

1.- Periódicos: Es el medio más utilizado para reclutamiento. Se utilizan principalmente cuando se desean limitar el reclutamiento aun área específica, existiendo suficientes prospectos en ella y cuando un número suficiente de

posibles candidatos lee los anuncios de solicitud de empleados como para cubrir las necesidades de contratación.

Las ventajas de utilizar el periódico son:

- Plazos breves.
- Flexibilidad en el tamaño del anuncio.
- Circulación concentrada en áreas geográficas específicas.
- Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.
- Representa la seguridad de que la información emitida llegara con rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Las desventajas que tiene el periódico son:

- Fácil de ignorar por parte de los prospectos.
- Considerable confusión competitiva.
- Circulación no especializada (es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados).
- Baja calidad de impresión.

2.- Revistas: Se utilizan cuando: se requiere personal calificado, el empleo es especializado, el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes, se participa en programas de reclutamiento continuo.

Ventajas que ofrece el utilizar revistas como medio de reclutamiento:

- Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas.
- Flexibilidad en el tamaño del anuncio.
- Gran calidad de impresión.
- Medio editorial prestigiado.
- Larga vida (los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer).

Desventajas que tiene el utilizar las revistas como el medio de reclutamiento:

- Amplia circulación geográfica, por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento aun área específica.
- Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio.

3.- Radio y Televisión: Estos medios son utilizados en situaciones competitivas cuando no son suficientes los prospectos que leen los anuncios impresos, también en las ocasiones en que existen múltiples vacantes y no existen suficientes caminos en ciertas áreas geográficas. Una campaña "relámpago" permite saturar un área en dos semanas o menos.

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. El costo de los anuncios en la radio dependen de la cobertura que tenga la radio difusora que se ocupe, y el de la televisión depende de los horarios, minutos y el canal en que se transmite la información.

Ventajas que ofrece utilizar la radio y televisión como el medio de reclutamiento:

- Dificiles de ignorar.
- Puede limitarse a áreas geográficas específicas.
- Puede dramatizar los antecedentes de empleo con más eficiencia que los anuncios impresos.
- Poca confusión competitiva de reclutamiento.
- Puede llegar a los prospectos que únicamente estén buscando empleo en los periódicos y revistas.

Desventajas que tiene el utilizar la radio y televisión como el medio de reclutamiento:

- Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados.
- La creación y producción de comerciales (particularmente de televisión) puede ser costosa y tardada.
- Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por una circulación desperdiciada.
- Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio, de tal manera que es necesario utilizar repeticiones para causar una impresión.

4.- "Punto de Compra": Este se refiere al uso de materiales promocionales en los centros de reclutamiento. Ejemplos de esto pueden ser la utilización de carteles, pancartas, folletos, presentación audiovisual en actos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones. También se utiliza como parte de un programa de referencias de empleo en oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización.

Las ventajas de utilizar este medio de reclutamiento son:

- Llama la atención a la descripción del empleo en momentos en que los prospectos puede actuar de inmediato.
- Flexibilidad creativa.

La desventaja de utilizar el punto de compra es que debido a que los prospectos tienen que visitar los centros de reclutamiento tiene una utilidad limitada.

5.- Grupos de Intercambio: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.³⁵

Este medio presenta la ventaja de conseguir recursos humanos inmediatamente sin ningún costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad y aprovechando los recursos que otras organizaciones han obtenido en sus reclutamientos.

6.- Boletines: Se utilizan para captar recursos humanos localizados cerca de la empresa. Para ello se envían a domicilio cercanos impresos que indican las vacantes, prestaciones y otros datos relevantes.

Además de los medios que se van a utilizar, la elaboración del anuncio es importante. Por lo cual la preparación de la información por publicar requiere especial atención y habilidad. Esta información debe cumplir con las siguientes condiciones:

1.- Que pueda llamar la atención del mayor número posible de candidatos potencialmente adecuados. Es conveniente señalar que en el uso de los periódicos los anuncios con letras muy cerradas se pierden mientras que destacan aquellos que utilizan amplios espacios vacíos y separaciones.

2.- Que den una descripción comprensiva y precisa del puesto y sus requisitos.

3.- Que genere interés por el empleo. Para esto se pueden utilizar aspectos importantes del empleo como puede ser la ubicación dentro de la organización.

³⁵ GRADOS. J. Op. Cit. Pp. 169.

4.- Debe crear un deseo apoyándose en los factores de interés más los extras del trabajo en términos de satisfacción en el empleo, desarrollo de carrera, viajes y otras ventajas similares. En este punto es importante escribir el anuncio considerando el público al que va dirigido.

5.- Debe mover a la acción utilizando frases como "llame hoy" o "escriba hoy para obtener más información".

6.- Que muestre una imagen favorable de la organización en términos de eficiencia y sus actitudes hacia la gente.

La preparación y publicación de la información se basa en dos preguntas que cualquier solicitante se plantearía, estas son:

- ¿Cuáles son los pormenores del empleo en términos de deberes, recompensa, condiciones y circunstancias especiales?.
- ¿Cómo se deben presentar las solicitudes?.

Para preparar la información que responda la primera pregunta se debe recurrir a los datos contenidos en el análisis de puesto, haciendo hincapié en los diversos encabezados de la descripción de éste. También se pueden incluir algunos aspectos de las especificaciones del puesto y del personal. Es relevante mencionar algunas características especiales como las aptitudes o circunstancias personales que son importantes en el empleo.³⁶

De tal manera que el anuncio debe contener información derivada de la descripción del puesto, de sus especificaciones y del personal en seis áreas importantes:

- 1.- *La organización laboral*: su principal ocupación y localización.
- 2.- *El puesto*: su nombre; principales tareas; su ubicación en caso de no ser en el centro de trabajo principal.

³⁶ TYSON, S. Op. Cit. Pp. 112.

3.- *Habilidades y experiencia*: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.

4.- *Remuneración y oportunidades*: salario básico, prestaciones, beneficios y oportunidades de desarrollo personal.

5.- *Condiciones*: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.

6.- *Solicitudes*: formato de solicitudes, fecha límite y domicilio para envío.

La segunda pregunta acerca de la forma de presentar la solicitud puede variar en la práctica. En algunas ocasiones una carta personal que cubra el currículum vitae del solicitante es el único formato requerido. Con frecuencia, el contratante da un formato de solicitud junto con información sobre la presentación de algunos documentos.³⁷

El uso de un formato de solicitud permite que los contratantes estén seguros de que la información aportada por los solicitantes es relevante.

2.4.2.4 Procesamiento y Evaluación de las solicitudes.

Después de recibir las solicitudes dentro de la fecha límite, la siguiente tarea consiste en seleccionar aquellos solicitantes que parezcan ser los más adecuados como futuros empleados de la organización, y que por consiguiente merezcan el tiempo y el costo del examen posterior en los procedimientos de selección. Esta tarea se basa en los requisitos del puesto que fueron publicados, implicando un cuidadoso estudio y análisis de la información aportada por los solicitantes, comparándola con los requisitos del puesto y así determinar si se acepta o rechaza el solicitante.

Para sistematizar este proceso es útil realizar una clasificación de los solicitantes, dividiéndolos en tres categorías: adecuado, no adecuado y marginal. Esto permitirá decidir que prospectos aceptar y cuales rechazar.

³⁷ Ibid. Pp. 113.

2.4.2.5 Notificación a los solicitantes.

El último paso del proceso de reclutamiento es notificar a los aspirantes elegidos los preparativos para los procedimientos de selección y comunicar a los aspirantes rechazados que no fueron elegidos.

La carta dirigida a los aspirantes seleccionados debe contener detalles que le indiquen la hora y lugar donde se llevara a cabo el proceso de selección así como información administrativa tal como viajes, gastos, etc.

Las cartas para los aspirantes rechazados deben ser benévolas y breves pero no secas.

Todas las cartas que informan a los aspirantes sobre los resultados de las solicitudes se deben enviar tan pronto como sea posible, ya que se relacionan con la planeación de la vida laboral de los solicitantes.

2.4.3 Clases de Reclutamiento.

2.4.3.1 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento es interno cuando la empresa intenta llenar una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar lo siguiente:

- Transferencia de personal;
- Ascensos de personal;
- Transferencias con ascensos de personal;
- Programas de desarrollo de personal;
- Planes de profesionalización de personal.

El reclutamiento y selección interna en muchas empresas responde a una filosofía que da posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la organización. Esto está en armonía con un sistema de evaluación del desempeño cuya finalidad básica consiste en mejorar el desempeño del

empleado, solucionando por medio de la capacitación las debilidades presentes y preparándolo para enfrentar responsabilidades futuras. Así se produce un equilibrio que permite a la empresa hacer crecer, a través del tiempo, a su personal hasta donde lo permiten las oportunidades que se generan en la organización y hasta lo más cercano posible al potencial de las personas.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Por eso, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos relacionados con los subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre ellos y los otros requisitos que sean necesarios.
- e) Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

2.4.3.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos, sus principales ventajas son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de

recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración, de nuevos empedados, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes de moras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayoría de las veces no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en el personal una actitud de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tienen un retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

2.4.3.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar ahí; si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones causando consecuencias como apatía, desinterés o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones no realizan esas oportunidades.
- En ocasiones las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación, de tal manera que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- Limita la existencia de talentos disponibles.

- Disminuye la posibilidad de que puntos de vista frescos entren en la organización, fomentando la complacencia de empleados que suponen que la antigüedad garantiza el ascenso.

2.4.3.2 Reclutamiento Externo.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas atraídas por las técnicas de reclutamiento.

2.4.3.2.1 Ventajas del Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga disposición igual o mayor que la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, si no que disfruta de inmediato del retorno de la inversión efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

2.4.3.2.2 Desventajas del Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no este en condiciones de verificar en exactitud.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio de reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa a su personal.

2.4.3.3 Reclutamiento Mixto.

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, si no este puede obtener desafíos y oportunidades en otra organización que le parezcan mejores.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución que tome tanto fuentes internas como externas de recursos humanos, a esto se le llama reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto puede llevarse a cabo de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables. En ocasiones las empresas necesitan personal ya calificado, viéndose en la necesidad de buscarlo en el ambiente externo. Si no encuentra candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarios.

b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no presentarse los resultados esperados. La empresa da prioridad a sus empleados en la competencia por las oportunidades existentes. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente. Este es el caso en el que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de la introducción de personas ajenas a ellas o por medio de la transformación de sus recursos humanos; generalmente se da preferencia a los candidatos internos sobre los externos en caso de haber igualdad de condiciones entre ellos.

2.4.4 Entorno del Reclutamiento.

Es importante considerar el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, ya que este tiene limitantes que se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- *Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:* consiste en determinar factores como la tasa de desempleo en el área, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías, que a pesar de ser incluidos en la planeación de recursos humanos con frecuencia varían rápidamente junto con las condiciones económicas. El reclutador puede acudir a tres índices básicos: índices económicos (permiten conocer pronósticos futuros de la economía de un sector, zona geográfica o de toda la nación), actividades de reclutamiento de otras compañías (permiten conocer las

estrategias que se plantean los competidores), y las ventas actuales de la compañía y sus metas (los planes de recursos humanos se basan en las predicciones de ventas, y en las variaciones entre las ventas reales y las previstas).

- *Políticas y normas de la organización:* en ocasiones las políticas de una compañía se convierten en limitantes de las actividades de reclutamiento. Algunas de estas políticas son: políticas de promoción interna (estipulan que los actuales empleados tienen preferencia para ocupar determinados puestos, esta práctica puede tener un efecto relativo al limitar el ingreso de personas con expectativas e ideas nuevas) y políticas de contratación internacional (debido que las leyes estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, las políticas de una organización se ven directamente afectadas).

- *Planes de recursos humanos:* en las compañías grandes, los reclutadores utilizan con frecuencia un plan de recursos humanos que les permite definir la estrategia de reclutamiento que ha de utilizar. En especial cuando existe una política basada en las promociones internas, pudiendo así estipular los puestos que se deben llenar con personal externo.

- *Prácticas de reclutamiento en el pasado:* con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

- *Requerimientos del puesto:* el reclutador debe preguntarse ¿qué es lo que requiere el puesto?. Aquí nos podemos encontrar con la dificultad de que las personas más calificadas y con más experiencia solicitan ingresos más altos, otra dificultad se deriva del bajo nivel de satisfacción que una persona

excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presente desafíos mínimos para su capacidad. Para determinar cuales son los candidatos adecuados es necesario saber: que se debe hacer en el puesto, que se debe saber y cual es la experiencia necesaria.

- **Costos:** el reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

2.5 Selección de Personal.

2.5.1 Concepto.

La selección de personal implica un proceso enfocado a la identificación de características que el recurso humano posee, estas se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, que permiten al administrador de recursos humanos ubicar adecuadamente a cada trabajador en el puesto que le corresponde.³⁸

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.³⁹

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- A) La adecuación del hombre al cargo; y
- B) La eficiencia del hombre en el cargo.

³⁸ SÁNCHEZ BARRIGA F. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. 3ª Edición. México. Pp. 83.

³⁹ CHAVENATO I. 1991. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1a Edición. México. Pp. 201.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

2.5.2 Métodos Clásicos para la Selección de Personal.

Los métodos clásicos utilizan los "no métodos", es decir las costumbres tradicionales siguientes:

- 1.- Las recomendaciones.
- 2.- La "maravillosa" intuición de una persona que juzga a primera vista.
- 3.- El resultado de unos exámenes rutinarios.
- 4.- Los certificaciones de las empresas donde se trabajó anteriormente.
- 5.- Los diplomas y títulos.

Las recomendaciones: Serían buenas, si ciertamente el recomendante nos diera toda la información que necesitamos sobre el aspirante. El que recomienda trata de ayudar exagerando las cualidades no existentes en su recomendado, oculta la mayoría de sus defectos, o no los conoce, a la vez que procura recordar las muchas razones que tiene para que su recomendación sea atendida con preferencia.⁴⁰

Intuición: Aquí lo que predomina es la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona.⁴¹

Examen rutinario: Elimina a la persona no preparada, pero no nos dicen nada sobre las posibilidades que para la tarea u otras tareas tienen los que elegimos o rechazamos. Suelen adolecer de ser demasiado generales o poco profundos, por lo que, en general, no cumplen la misión para la que fueron elaborados.⁴²

⁴⁰ BLANCO COHEN. 1991. Como Seleccionar Nuestro Personal. Editorial Limusa. 1ª Edición. México. Pp. 36.

⁴² Idem.

Certificados de trabajo, títulos y diplomas: Como referencia de una experiencia y unos estudios, siendo aspectos parciales que intervienen en las exigencias de las tareas o puestos que tratamos de cubrir.⁴³

2.5.3 Métodos Modernos para la Selección de Personal.

Los métodos modernos buscan la objetividad. Según los casos y personas unos son mas eficaces que otros, la empresa tiene que adquirir un gran numero de datos corrigiendo las anomalías que aportan en el examen el individuo y las personas que examinan.

Hoy en día se buscan colaboradores que tengan cualidades a las que en un futuro se les pueda sacar provecho. Ante esta necesidad de conocer mas al hombre las empresas han utilizado diversos métodos, tales como la grafología, tests psicotécnicos, entrevistas, entre otros. Lo fundamental para que cualquiera de estas técnicas ofrezca sus ventajas es que se hace necesario que sean implantados por expertos y aplicados por personal bien preparado.⁴⁴

2.5.4 Principios de la Selección de Personal.

Los principios de la selección de personal son tres los cuales se explicaran a continuación:

- 1.- Colocación
- 2.- Orientación
- 3.- Ética profesional

Colocación: Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. De tal manera

⁴³ Ibid. Pp 37.

⁴⁴ Ibid. Pp. 75.

que si un aspirante no tiene los requerimientos para un determinado puesto es importante determinar si su perfil corresponde a otro cargo dentro de la organización.⁴⁵

Orientación: Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.⁴⁶

Ética Profesional: Debido a que las decisiones que se toman durante el proceso de selección pueden afectar la vida del candidato y la empresa, es necesario que las personas sean colocadas en los puestos para los que tienen capacidades y habilidades.⁴⁷

2.5.5 Proceso de Selección de Personal.

2.5.5.1 Proceso de Selección según Arthur Sherman.

Para tomar decisiones de selección adecuadas es importante que los responsables cuenten con información sobre los puestos por cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes, así como poseer la mayor cantidad posible de información sobre los solicitantes.⁴⁸

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección pueden variar de acuerdo al tipo y nivel del puesto a cubrir. El proceso de selección propuesto por Sherman consta de ocho pasos, sin embargo no todos los solicitantes recorren todos los pasos, ya que algunos son rechazados conforme el proceso de selección va avanzando. Dichos pasos son los siguientes:

⁴⁵ ARIAS GALICIA, F. 1999. *Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño*. Editorial Trillas. 5ª Edición. México. Pp 433.

⁴⁶ GAGO N. Proceso de Reclutamiento y Selección. www.gestopolis.com. México. 2001. Disponible en: URL: www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm.

⁴⁷ ARIAS GALICIA F. Op. Cit. Pp. 433.

⁴⁸ SHERMAN, A. Op. Cit. Pp.128.

- 1.- Llenado de la solicitud.
- 2.- Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos.
- 3.- Pruebas de empleo.
- 4.- Investigación de antecedentes.
- 5.- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.
- 6.- Entrevista con el supervisor o el equipo.
- 7.- Examen médico.
- 8.- Decisión de contratación.

2.5.5.2 Proceso de Selección Según Francisco Sánchez Barriga.

El proceso de selección es meramente de comparación, por un lado se tienen las actividades y las responsabilidades del puesto y por el otro las cualidades personales que debe reunir el candidato para poder ocuparlo.⁴⁹

Sánchez Barriga divide el proceso de selección en siete fases cuyo orden lógico es el siguiente:

1.- Solicitud previa de entrevista: Tiene como objetivo principal eliminar de primera vista los aspirantes que no reúnan los requisitos mínimos, tales como: edad, sexo, presencia entre otros.⁵⁰

2.- Solicitud de empleo: Forma impresa por medio de la cual el aspirante proporciona información personal a la organización con el fin de obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.

Esta solicitud es importante porque además de ser un documento informativo para el expediente del trabajador permite realizar una investigación biográfica del solicitante, establecer una guía para las entrevistas y auxiliar en la planeación y ejecución de las siguientes etapas del proceso.

⁴⁹ SÁNCHEZ BARRIGA, F. Op. Cit. Pp. 83.

⁵⁰ Ibid. Pp. 84.

3.- Entrevista formal: Da al entrevistador la oportunidad de sondear y escudriñar sobre el solicitante con el fin de encontrar aquello que satisfaga las necesidades de un puesto.

Para realizar una entrevista es importante tener en cuenta tres factores fundamentales: La forma cómo se recibe al candidato (el entrevistador debe crear un ambiente de confianza para tranquilizar al entrevistado), la atmósfera de la sala donde se lleva acabo la entrevista (debe ser sencilla y confortable, con un ambiente agradable que inspire confianza y cause una impresión positiva al solicitante), el tono de voz que se use en los primeros minutos de la conversación (debe ser moderado y amable, recordando que el lenguaje mimico es más expresivo que el verbal).⁵¹

El contenido de la entrevista debe permitir al entrevistador crear una perspectiva de los antecedentes del candidato, así como evaluarlo en su capacidad de retención, organización, inteligencia, y medir su grado potencial para encajar en el puesto.

Existen tres formas de interrogar al entrevistado, por medio de preguntas dirigidas o directas que persiguen una información concreta, preguntas no dirigidas que dan oportunidad al candidato para expresar lo que piensa de manera amplia, y las preguntas mixtas que resultan de la mezcla de las dos anteriores.

Para obtener mejores resultados en esta entrevista Francisco Sánchez Barriga propone dividirla en tres fases:

- a) Raport (confianza y simpatía).
- b) Cima (profundidad de la entrevista).
- c) Cierre (terminación de la entrevista).

⁵¹ Ibid. Pp. 96.

Raport: Tiene como propósito inspirar confianza en el entrevistado y romper el hielo, esto se logra iniciando la conversación con temas de actualidad que disminuyan la inquietud, en esta parte la amabilidad y la cordialidad del entrevistador juega un papel importante.⁵²

Cima: Obtenida la confianza del candidato, se amplían los aspectos que interesen al entrevistado. Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas que permitan conocer de manera objetiva las situaciones, algunas de estas técnicas son: técnica del eco, la técnica del silencio, confrontación, agrado y presión del tiempo.

La *técnica del eco* consiste en repetir las palabras clave de la última frase que utilizó el entrevistado, de tal manera que se siente obligado a aclarar y complementar lo que ha dicho.⁵³

La *técnica del silencio* consiste en guardar absoluto silencio cuando el entrevistado termine de hablar sobre un tema, siendo importante que el entrevistador soporte más el silencio que el entrevistado y con alguna expresión mímica haga que este último continúe hablando.⁵⁴

La *técnica de la confrontación* se aplica principalmente a los aspirantes que tratan de sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos, consistiendo esta técnica en pedirle al candidato que proporcione pruebas o hechos sobre lo que se considera está exagerando.⁵⁵

La *técnica del agrado* consiste en que el entrevistador hace expresiones mímicas de aprobación y agrado mientras el entrevistador habla de tal manera que permita conocer la reacción de éste último mediante signos de aprobación.⁵⁶

La *técnica de la presión del tiempo* permite conocer la capacidad de organización de ideas que tenga el postulante, sobre todo cuando se le indica que durante cierto tiempo debe exponer un tema.⁵⁷

⁵² Ibid. Pp. 97.

⁵³ Ibid. Pp. 99.

⁵⁴ Ibid. Pp. 102.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Idem.

Cierre: Como se especifico arriba consiste en que el entrevistador de fin a la entrevista.

4.- Pruebas: Aquí se pueden utilizar los tests y pruebas de empleo. Los primeros se utilizan para obtener información sobre habilidades, aptitudes, personalidad y otros datos que permiten formar un criterio para tomar decisiones acertadas; y las segundas son útiles para recoger información objetiva que sirva para cotejarla con la de otros candidatos.

Las pruebas pueden ser de conocimiento y capacidad o de aptitudes y de temperamento-personalidad. Las de aptitudes miden cualidades como la inteligencia, percepción e intuición, mientras que las de temperamento-personalidad buscan patrones de conducta del individuo mostrando sus tendencias psíquicas más comunes, su principal objetivo es predecir la conducta del individuo en relación con su adaptación con el trabajo.

5.- Entrevista Aclaratoria: En esta etapa se aclaran con el aspirante los errores que haya cometido en las pruebas y algunos aspectos de las evaluaciones.⁵⁸

6.- Investigación: Es la revisión de los hechos que se desean conocer o comprobar. La investigación puede ser:

- Investigación socioeconómica que busca comprobar la veracidad o falsedad de los datos declarados por el aspirante en su solicitud y que se refieren al aspecto económico y social.⁵⁹
- Investigación de antecedentes de trabajo que permita determinar la seguridad que la organización tenga en confiar o dudar de la conducta del candidato.⁶⁰

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Ibid. Pp. 104.

⁵⁹ Ibid. Pp. 105.

⁶⁰ Idem.

- Investigación de antecedentes penales que permite conocer la conducta del individuo respecto a la observación de las normas de carácter social obligatorias.⁶¹

7.- Examen médico: Es una revisión detallada del estado de salud que tiene una persona, permitiendo conocer:

- Padecimiento de enfermedades contagiosas.
- Padecimiento de enfermedades profesionales antes de entrar a la organización.
- Padecimiento de enfermedades que afecten el desarrollo de las actividades de su trabajo.
- Indicios de alcoholismo y/o drogadicción.
- Presencia de defectos que predispongan a sufrir accidentes de trabajo⁶².

2.5.5.3 Proceso de selección según Fernando Arias Galicia.

El autor Fernando Arias Galicia propone un proceso de selección integrado por los siguientes pasos:

1.- Vacante: Esta se define como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, esta puede surgir debido a que no pueden ser realizada temporal o permanentemente por la persona que lo desempeñaba. De esta manera se da inicio al proceso de selección.

Para cubrir dicha vacante es importante considerar en primer lugar cubrirla con el personal existente dentro de la organización pudiendo hacerse mediante un redistribución del trabajo, de no ser posible se deberá hacer una solicitud para cubrirla.

⁶¹ Idem.

⁶² Idem.

2.- Requisición: Cuando existe una vacante deberá hacerse una notificación al departamento encargado de la selección de personal, a través de una requisición que señale los motivos que ocasiona la vacante, la fecha en que debe ser cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento al que pertenece así como el turno, horario y sueldo correspondiente.

3.- Análisis y valuación del puesto: Como el análisis de puestos indica los requerimientos que el individuo debe tener para ocupar un puesto, es importante que el departamento encargado de la selección de personal al recibir la requisición recurra a dicho documento para conocer el perfil de la persona para realizar las funciones. En caso de que no exista será necesario elaborarlo.

4.- Inventario de recursos humanos: Con el fin de disminuir el periodo de entrenamiento y contribuir con la moral del personal que labora dentro de la organización, permitiendo una oportunidad de ascenso, es importante localizar entre las personas que laboran en la organización a esos que reúnan los requisitos establecidos.

5.- Fuentes de reclutamiento: Al no existir dentro de la organización el candidato deseado se procede a realizar un análisis de aquellos que están en espera de una oportunidad, si aquí tampoco se localiza a la persona que cumpla con los requisitos debe recurrir a las fuentes de reclutamiento. Estas fuentes son los medios de los que se vale una organización para traer candidatos adecuados a sus necesidades.

Como fuentes de reclutamiento se pueden utilizar las amistades, parientes o familiares del personal, esta fuente de reclutamiento se llama interno. Existen también fuentes externas de reclutamiento como son: las agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo, universidades, entre otros. Regularmente para puestos que requieren una preparación escolar elemental generalmente existe un exceso de candidatos, pero para puestos que requieren

de una preparación larga existen gran escasez, por lo que entonces se recurre a traer personas que están laborando en otros lugares.

6.- Solicitud de Empleo: Ya localizados los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo la cual incluye datos personales, datos familiares, experiencia, puesto y sueldo deseado, planes a corto y largo plazo, etc. La solicitud deberá ser diseñada de acuerdo al nivel en que será aplicada. Aquí se determina cuales son los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para continuar con el siguiente paso del proceso.

7.- Entrevista Inicial o Preliminar: Aquí se pretende detectar los aspectos más destacados del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

8.- Pruebas psicológicas: Aquí se hace una valoración de la habilidad, potencialidad y capacidad del individuo en relación de con los requerimientos del puesto y la posibilidad de futuro desarrollo.

9.- Pruebas de trabajo: Se hacen con el fin de comprobar si el candidato cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario para ocupar el puesto; estas pruebas son realizadas normalmente por el jefe inmediato.

10.- Examen Médico: El examen médico tiene una importancia relevante en las organizaciones ya que permite determinar: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad; así como evitar la aparición de enfermedades profesionales, contagio de diversas enfermedades disminución del rendimiento del trabajo trastornos en la producción etc.

11.- Estudio Socioeconómico: En esta fase se verifican los datos obtenidos por medio de la solicitud y la entrevista. Investigando también las condiciones actuales de vida del candidato así como otros antecedentes.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- A) Información de la actividad sociofamiliar que permita conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan en el rendimiento laboral.
- B) Conocer actitudes, responsabilidad y eficacia en actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- C) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

12.- Decisión final: Aquí se evalúa de manera comparativa los requerimientos del puesto con las características e información obtenida de los candidatos en las fases anteriores. Esta información debe ser enviada al jefe departamental donde se encuentra la vacante para que sea el quien tome la decisión final.

2.5.6 Instrumentos de Evaluación.

2.5.6.1 Solicitud.

La solicitud permite a la organización evaluar si existe una relación entre el individuo y el puesto. Si esta es utilizada y diseñada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo ya que permite obtener de manera sistemática información esencial sobre los solicitantes.⁶³

La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requisitos mínimos. Además de proporcionar al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante y brinda una fuente para verificar referencias.⁶⁴

⁶³ WAYNE MONDY R. 1997. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. México. Pp. 188.

⁶⁴ SHERMAN, A. Op. Cit. Pp. 134.

La información que debe contener una solicitud son:

- 1.- Fecha de solicitud.- Esto permite conocer cuando se lleno el formato y el tiempo que debe mantenerse en el expediente.
- 2.- Escolaridad.- El solicitante debe indicar las escuelas en que realizo su educación primaria, secundaria, preparatoria y universidad.
- 3.- Experiencia.- Se permite poner cualquier pregunta sobre la experiencia laboral que tenga relación con el puesto.
- 4.- Nacionalidad.- Es valido e importante preguntar si la persona tiene algún impedimento legal para trabajar.
- 5.- Referencias.- Es permisible y aconsejable pedir los nombres, direcciones y números telefónicos que puedan dar referencia sobre el candidato.

La información contenida en una solicitud debidamente requisitada permite la comparación con la descripción del puesto a manera de determinar la relación entre las necesidades de la compañía y las solicitudes del solicitante. Como es de esperarse esta comparación en ocasiones resulta difícil, debido a que los solicitantes tratan de presentarse de manera exagerada y en ocasiones irreal.

2.5.6.2 Currículum Vitae.

El currículum vitae es un documento común que los solicitantes utilizan para presentar la información sobre sus antecedentes, donde además de los datos de una solicitud se incluyen aspectos como la responsabilidad, logros en otros puestos, razones de cambio de trabajo, etc.

Al preparar un currículum es necesario aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de la experiencia, destreza, y logros.

El currículum vitae, también conocido como camino o carrera de la vida, incluye los siguientes elementos:

- Nombre completo.
- Domicilio, teléfono y correo electrónico.
- Registro Federal de Contribuyente.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Sexo.
- Servicio militar, en su caso.
- Estudios formales, adjuntando copia de los títulos o grados académicos, cedula profesional, etc.
- Cursos cortos tomados.
- Idiomas y grado de eficiencia en ellos.
- Trabajos, iniciando por el mas antiguo, se debe indicar lo siguiente:
 - Empresa u organización.
 - Fecha de ingreso y de salida.
 - Puesto y jerarquía organizacional.
 - Remuneración al ingresar y al salir.
 - Principales responsabilidades en cada puesto
 - Logros principales
 - Número y tipo de colaboradores
 - Razones de la salida
- Tipo de trabajo deseado (responsabilidades, retos y expectativas).
- Referencias personales
- Estado civil.
- Premios recibidos (tanto en el trabajo como en la escuela).
- Asociaciones o clubs a los que pertenece.
- Pasatiempos favoritos.

2.5.6.3 Tests

Los tests son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas donde se provoca y registra la conducta de un sujeto que presente su comportamiento habitual o posibilidad de desarrollo en una determinada área de actuación.⁶⁵

Los tests se clasifican de la siguiente manera:

- Test de inteligencia. Miden la inteligencia general utilizando el razonamiento abstracto, que es un predictor del potencial de aprendizaje del individuo.

- Test de aptitudes. Evalúan las capacidades necesarias para realizar una tarea determinada. Este tipo de test podemos encontrar los siguientes: test de rendimiento (evalúa la rapidez y precisión en la ejecución de tareas); test de aptitud verbal (mide la capacidad para comprender conceptos expresados con palabras); test de aptitud numérica (sirve para evaluar la capacidad del individuo para comprender relaciones numéricas y razonar material cuantitativo), entre otros.

- Tests de personalidad. Evalúa el carácter y temperamento de las personas como resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Algunos de los rasgos que miden este tipo de test son: estabilidad emocional, extroversión- introversión, seguridad, sociabilidad, entre otros.

- Test proyectivos. Evalúa el carácter de las personas, por medio de estímulos no estructurados. Debido a que son muy complejos de interpretar son poco utilizados.

⁶⁵ CHAVEZ AGÜERO C. Técnicas de selección de personal utilizadas en la empresa nacional. www.gestiopolis.com México. 2002. disponible en:
URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal.htm

2.5.6.4 Entrevista.

La entrevista de selección se define como la plática que permite adquirir información sobre aspectos laborales de un entrevistado así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y en base a esa información tomar decisiones benéficas para ambas partes.⁶⁶

La entrevista es el factor que mas influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Esta debe de ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, conserjería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1. La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.

2. El trasmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de "codificar" la información para transmitirla.

⁶⁶ GONZALEZ LIMA P. La entrevista de selección de personal vista desde dos enfoques. www.itesm.mx. Mexico. 2000. disponible en :
[URL: www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/igonzalez.htm](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/igonzalez.htm)

3. El canal: en la entrevista hay al menos dos (canales): las palabras (lo mas importante) y los gestos.

4. El instrumento para descifrar: los "receptores" de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar los "mensajes" de manera diferente; esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.

5. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

La entrevista puede perfeccionarse tomando en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar estos principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

1. Preparación de la entrevista: la entrevista debe ser planeada de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información a cerca del candidato.

Es necesario que el entrevistador se informe de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características que debe tener el candidato. Esta información es importante para que el entrevistador puede comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente: establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos: físico y psicológico. El primero se refiere al local de la entrevista, el cual debe ser confortable y solo para ese fin; el segundo se refiere a que el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destaca:

a) La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable aislada y sin ruidos.

b) Solo deben de estar el entrevistado y el entrevistador.

c) Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.

d) De manera previa a la entrevista, el entrevistador debe leer el análisis del cargo, las cartas de referencias y la solicitud del candidato.

3. Desarrollo de la entrevista: constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa en la que se obtiene la información que tanto el entrevistador como el candidato desea.

En el desarrollo de la entrevista se pueden distinguir dos aspectos significativos: el contenido de la entrevista, que es toda la información que el candidato suministra de si mismo; y el comportamiento del candidato, que es la manera como reacciona en una situación (modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones). El entrevistador debe abordar ambos aspectos.

4. Terminación de la entrevista: aquí se debe de tomar en cuenta ciertas especificaciones como por ejemplo que la entrevista debe ser abierta y desarrollada libremente sin ningún obstáculo, es por ello que para que esta termine, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato: cuando el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los

detalles están frescos en su memoria, si no tomo nota, debe registrar los detalle de inmediato. Si utilizo una hoja de evaluación, debe ser checada y completada. Al final deben tomarse decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Existen varios tipos de entrevista:

A) Entrevista no dirigida o no estructurada: diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.⁶⁷

En este tipo de entrevistas se formulan preguntas conforme vienen a la mente, no hay un formato especial que seguir, permitiendo dar seguimiento a puntos de interés que vayan surgiendo.

B) Entrevista dirigida o estructurada: este tipo de entrevista sigue una secuencia establecida de preguntas.

Debido a que contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base mas consistente para evaluar a los candidatos.

Una entrevista dirigida suele contener cuatro tipos de preguntas:

1. Preguntas situacionales: proponen una situación hipotética en el puesto para determinar lo haría el candidato en la misma.

2. Preguntas del conocimiento del puesto: estas preguntas pueden ser relacionadas con las habilidades educativas básicas o habilidades complejas científicas o administrativas, que permitan investigar el conocimiento que el solicitante tiene con relación al puesto.

⁶⁷ SHERMAN, A. Op Cit. pp 148

3. Preguntas de simulación: presentan situaciones en las que se puede pedir realmente al solicitante que desempeñe una tarea de muestra de puesto, por lo que la contestación a este tipo de preguntas puede exigir una actividad.

4. Preguntas de requerimiento del trabajo: buscan determinar la disposición del solicitante para amoldarse a los requisitos del puesto.

C) Entrevista Situacional: Es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas “ preferidas “ predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular.

D) Entrevista en Serie: Entrevista en la que el aspirante es interrogado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma definida, y después todos los supervisores comparan las calificaciones antes de tomar una decisión.

E) Entrevista de panel: Consiste en que el candidato es entrevistado por un grupo de entrevistadores en un método similar al de una conferencia de prensa.

F) Entrevista de Tensión: Esta entrevista es en la que incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas generalmente hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y los que tengan poca o mucha tolerancia a la tensión.

G) Entrevista de evaluación: Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

H) Entrevista de Grupo: Plática donde un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

Al reunir al solicitante con dos o más entrevistadores permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Sin embargo, puede haber variantes como puede ser el reunir a varios solicitantes con un solo entrevistador, de tal manera que permita ahorrar tiempo y comparar inmediatamente las respuestas de los solicitantes.

I) Entrevista Mixta: Aquí se utilizan preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite comparar a los candidatos. Mientras que la parte no estructurada permite un mayor conocimiento de las características específicas del solicitante.

2.5.6.5 Análisis Socioeconómico.

En algunas ocasiones es importante conocer un poco acerca del estilo de vida del aspirante. Por lo que una persona especializada efectúa una visita al domicilio del aspirante con el objetivo de observar aspectos de su entorno familiar y de los bienes que posee. Igualmente se verifican las referencias de empleos anteriores y se puede indagar sobre antecedentes de crédito y referencias bancarias, estas últimas se deben realizar con el consentimiento del solicitante.

2.5.6.6 Examen Médico.

Permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto. También brinda un punto de partida para comparar e interpretar los exámenes médicos subsecuentes. Este objetivo es de particular importancia en relación con las lecciones laborales.

El estado de la salud de los aspirantes es de gran importancia ya que puede influir significativamente en la productividad y en los índices de ausentismo. El examen implica un interrogatorio y una exploración física

minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes. Deben ser confidenciales y en caso de encontrar alguna anomalía se debe informar al candidato.

2.5.6.7 Pruebas.

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Las pruebas de selección pueden clasificarse en: pruebas de aptitudes, que miden la capacidad de una persona para aprender a adquirir habilidades; y pruebas de rendimiento, que se refieren a lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Entre los tipos de prueba se pueden encontrar las siguientes:

- Prueba de aptitudes: mide la capacidad de un individuo para aprender y desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es especialmente apropiada para hacer una selección sin experiencia.

Este tipo de prueba miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

- Pruebas de conocimiento del puesto: estas pruebas están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando estas pruebas pueden ser diseñadas de manera específica para cualquier tarea, tomando como base los datos del análisis de puesto. Aunque estas pruebas tienen a menudo respuestas por escrito pueden ser aplicadas de forma oral. Independientemente de la forma, contienen preguntas que permite distinguir a los trabajadores experimentados, habilidosos, de aquellos que tienen menos experiencia.

- Pruebas de habilidades psicomotrices: estas pruebas miden la fuerza, la coordinación y la destreza. No existen pruebas estandarizadas disponibles que permitan medir todas estas habilidades, pero si es factible medir aquellas que forman parte de puestos de producción y de oficina.

- Inventarios de personalidad e intereses: mide las características de posición, como la extroversión, curiosidad y formalidad.

- Pruebas de interés vocacional: indican la ocupación en la que esta mas interesada la persona y en las que es mas probable que encuentres satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con los de los empleados exitosos en un puesto específico. Estas pruebas no son muy empleadas.

- Prueba de personalidad: como herramientas de selección, este tipo de pruebas no han sido tan útiles como otras. Se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Puesto que algunas de ellas tienen interpretación subjetiva y es necesario contar con un psicólogo preparado para administrarlas.

- Pruebas de capacidad física: además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. En particular para puestos mas exigentes y potencialmente peligrosos las capacidades físicas como la fuerza y la resistencia no solo sirven indicadores del desempeño, si no que también previenen accidentes.

- Pruebas del muestreo del trabajo: exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas respectivas del puesto.

2.5.6.8 Referencias y Recomendaciones.

La verificación de referencias es de gran valor para la toma de decisiones de selección ya que si ésta no se realiza de manera adecuada puede contribuir a una alta rotación de personal, y otros delitos.

En este punto podemos nombrar las cartas de recomendación, que tienen un valor limitado debido a que generalmente están infladas, ya que las personas solicitan este tipo de cartas a quienes sabe se expresaran bien sobre él.

Utilizar otras fuentes además de los antiguos patrones se puede obtener información importante sobre el carácter y los hábitos de un solicitante.

2.5.7 Importancia de la Selección de Personal.

La selección de personal es importante por las siguientes razones:

- El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán adecuadamente, y por lo tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de haber ingresado a la organización, no después.

- Un proceso de selección eficiente evita en un futuro los gastos de reclutar y contratar empleados de forma continua, así como los gastos de capacitación, y los finiquitos que tiene que pagar la empresa al rescindir al personal que no cumple con las especificaciones esperadas.

- Por último, una buena selección cubre a la empresa de implicaciones legales pues asegura una evaluación sistemática que no discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres.

2.5.8 Limitaciones de la Selección de Personal.

La diversidad de enfoques y pruebas para la selección muestra que no existe una forma perfecta de seleccionar. La experiencia ha demostrado que los criterios de selección no son perfectos para ver el desempeño. Existe una diferencia entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad para desempeñar y lo que harán, que está relacionado con la motivación; también una función de la persona y del ambiente.

Las pruebas, en especial las psicológicas, tienen limitaciones. Como por ejemplo la búsqueda de cierta información puede considerarse una invasión de la privacidad.

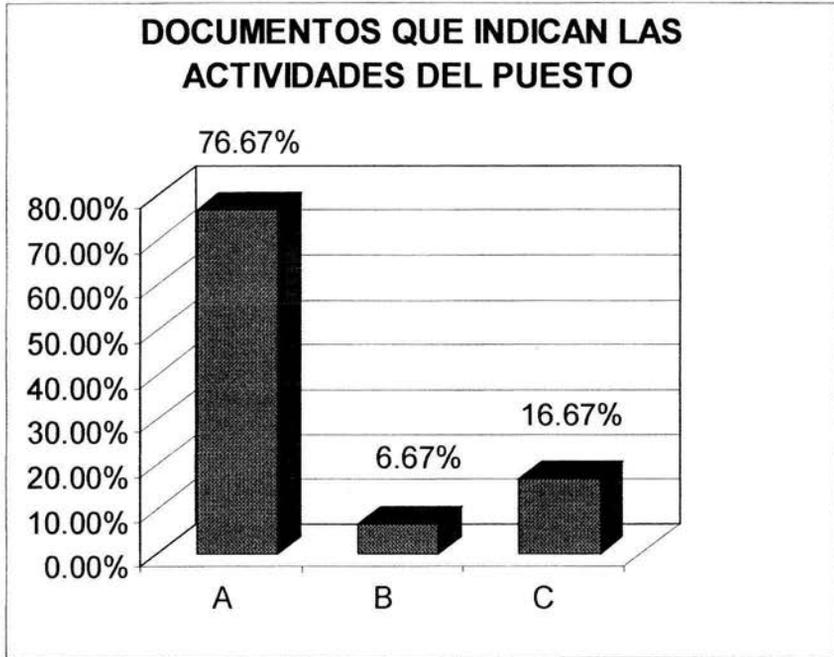
Capítulo III: Resultados

3.1. Análisis de datos

Los cuestionarios aplicados a una parte de los empleados del Hotel Lois, ubicado en el municipio de Boca del Río, Veracruz, arrojaron los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

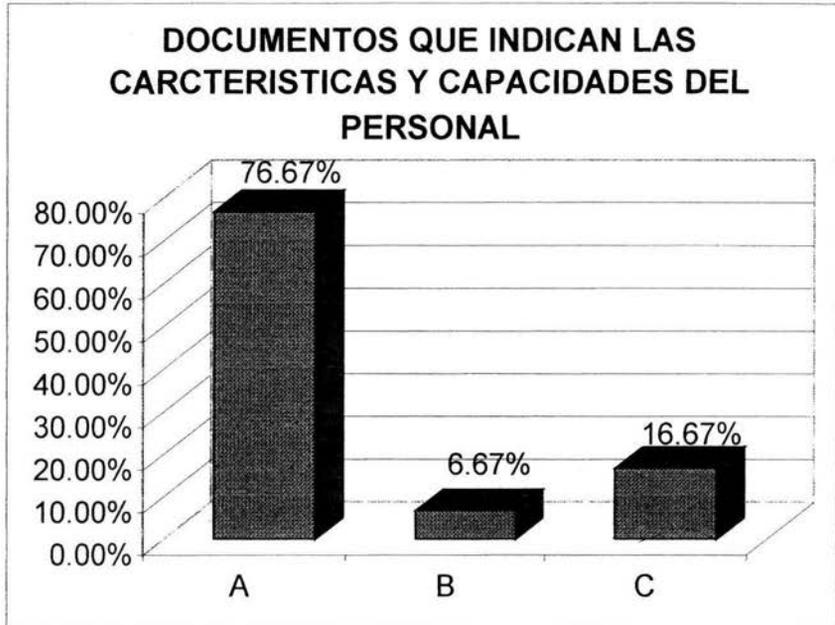
RESULTADOS OBTENIDOS							
	A		B		C		
	F	%	F	%	F	%	
NUMERO DE PREGUNTAS	1	23	76.67	2	6.67	5	16.67
	2	23	76.67	2	6.67	5	16.67
	3	16	53.33	5	16.67	9	30.00
	4	4	13.33	11	36.67	15	50.00
	5	4	13.33	12	40.00	14	46.67
	6	18	60.00	5	16.67	7	23.33
	7	20	66.67	3	10.00	7	23.33
	8	21	70.00	9	30.00	0	0.00
	9	24	80.00	2	6.67	4	13.33
	10	6	20.00	16	53.33	8	26.67
	11	12	40.00	14	46.67	4	13.33
	12	8	26.67	12	40.00	10	33.33
	13	30	100.00	0	0.00	0	0.00
	14	18	60.00	0	0.00	12	40.00

A continuación se muestra un análisis graficado de cada una de las preguntas que conforman el instrumento de medición, indicando el porcentaje obtenido por respuesta.



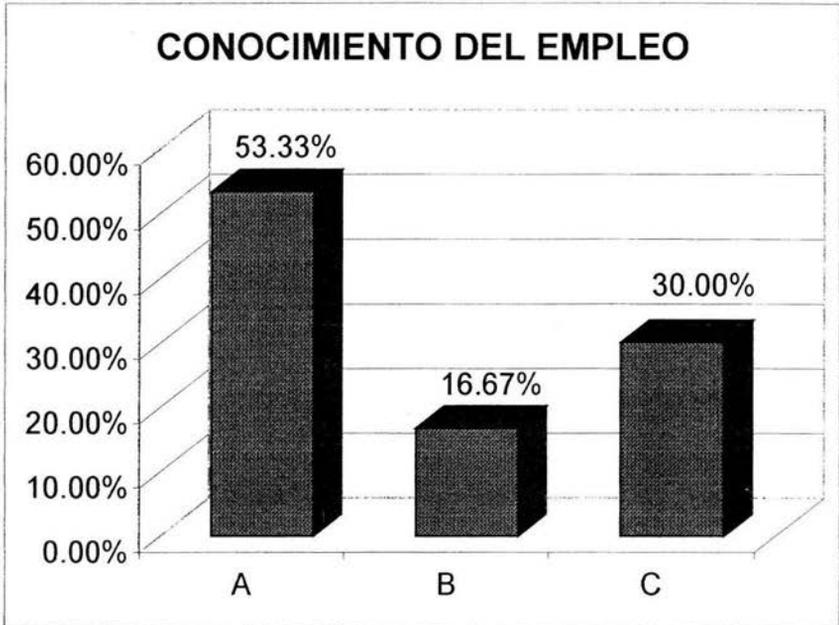
Como muestra la gráfica, al preguntarle a las personas si su empresa cuenta con documentos que indiquen las actividades que se realizan en cada puesto, el 76.67% respondió que si, el otro 6.67% contestó que no y el 16.67% restante que no sabe.

Por lo tanto, la mayoría del personal en la organización conoce a través de documentación oficial que actividades debe realizar en el puesto que ocupa.



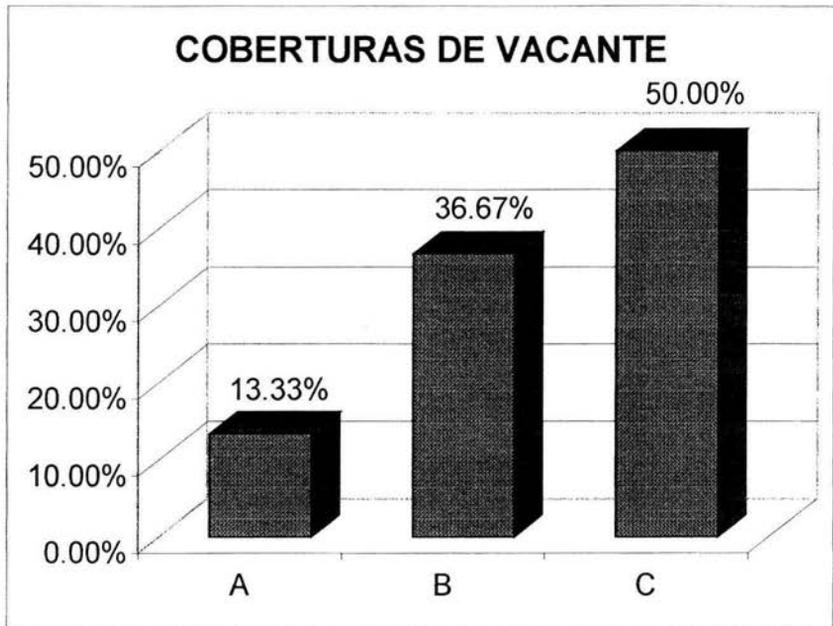
Al preguntarle a los empleados si en la organización donde trabajan cuentan con documentos que contengan las características y capacidades que debe tener una persona para poder ocupar un puesto, el 76.67% respondió si, el 6.67% contestó que no y el 16.67% dijo no saberlo.

Con esto se indica que la mayor parte de los trabajadores están concientes de la existencia de documentación que indican los requisitos que deben cubrir para poder desempeñar un cargo.



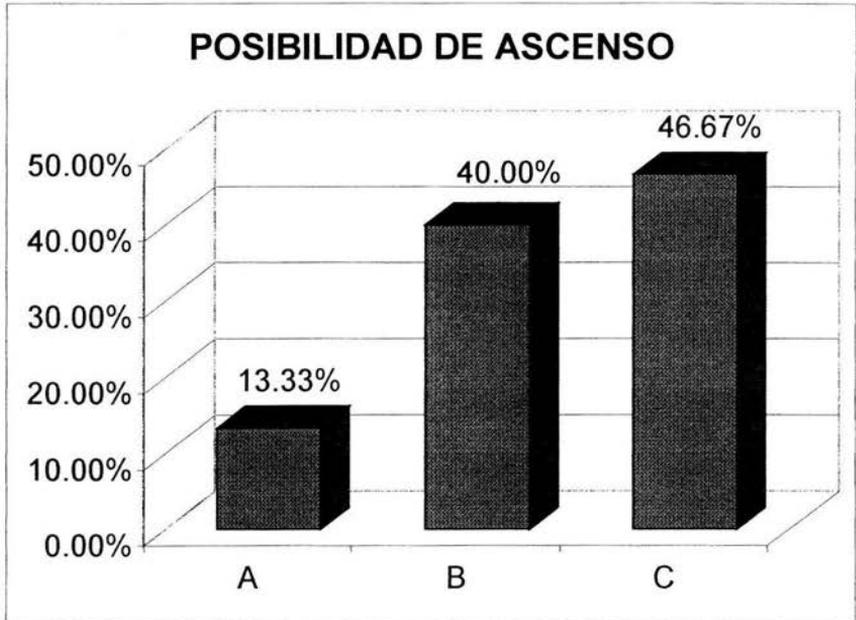
Se cuestionó a los empleados acerca de la manera en que se enteraron de la vacante que ahora ocupan, a lo cual el 53.33% respondió haberlo hecho a través de anuncios en los medios de comunicación, el 16.67% por medio de algún familiar y/o amigo que labora en la empresa y el 30% restante respondió que por otros medios.

Con esto se puede mostrar que el medio de reclutamiento más utilizado por las empresas hoteleras ubicadas en el municipio de Boca del Río, Veracruz son los anuncios en los medios de comunicación.



En esta gráfica se muestra que el 13.33% de las personas afirman que al existir una vacante esta es cubierta con el personal de la misma organización o recomendados de los mismos, el 36.67% dijo que se hace a través de individuos ajenos a la empresa y el 50% restante que utilizan los dos anteriores.

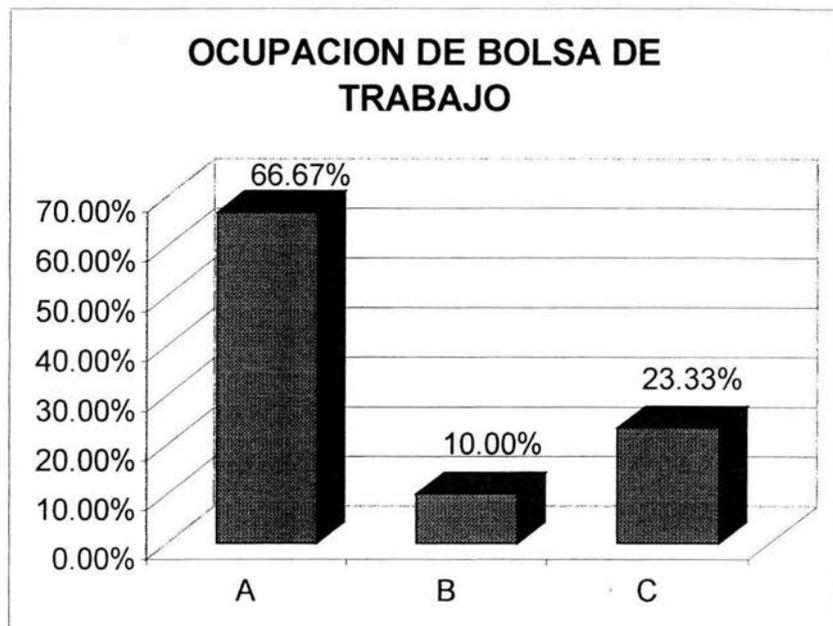
Por lo tanto, se puede decir que cuando existe una vacante dentro de la organización, esta intenta cubrirla con la persona idónea buscándola tanto dentro como fuera de la empresa.



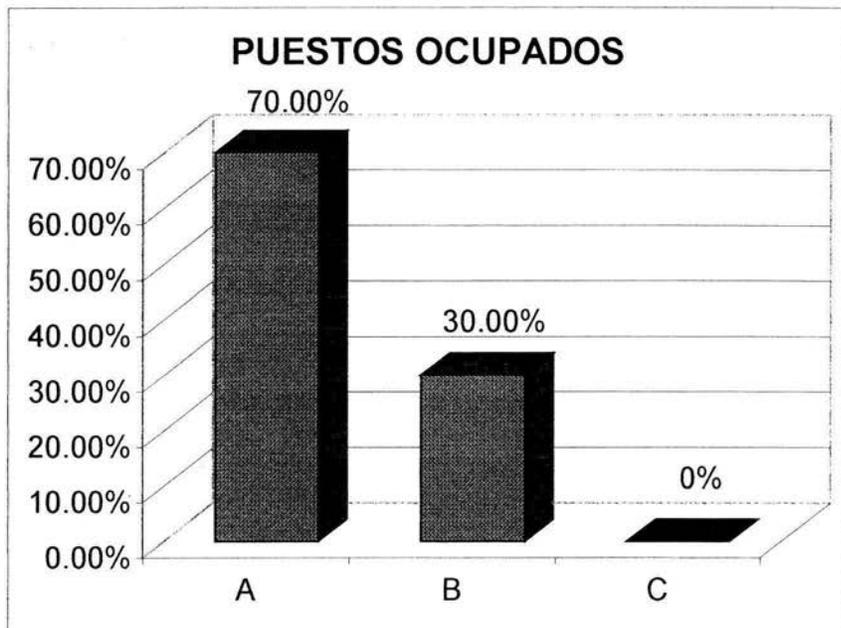
En la pregunta cinco del instrumento de medición se les interrogó sobre la posibilidad de que exista la oportunidad de ascenso para el personal al haber una vacante, el 13.33% contestó siempre, el 40% que algunas veces y el 46.67% respondió de forma negativa.



Como se puede observar en esta gráfica, al preguntarle a los empleados acerca de la utilización de las agencias de empleo para contratar al personal de su organización, el 60% contestó que si se ocupan, el 16.67% negó usar esa fuente y el 23.33% restante lo ignoraba.

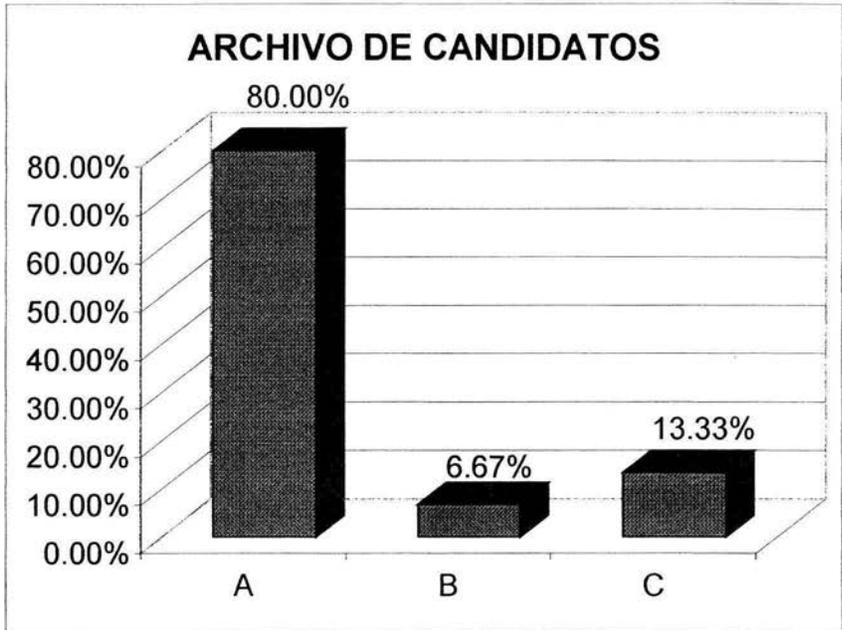


Cuando fueron cuestionados sobre la ocupación de las bolsas de trabajo universitarias como fuente de reclutamiento, un 66.67% de los encuestados respondieron afirmativamente a la utilización de este recurso, mientras que un 10% lo negó y el 23.33% afirmó ser recurrido algunas veces.

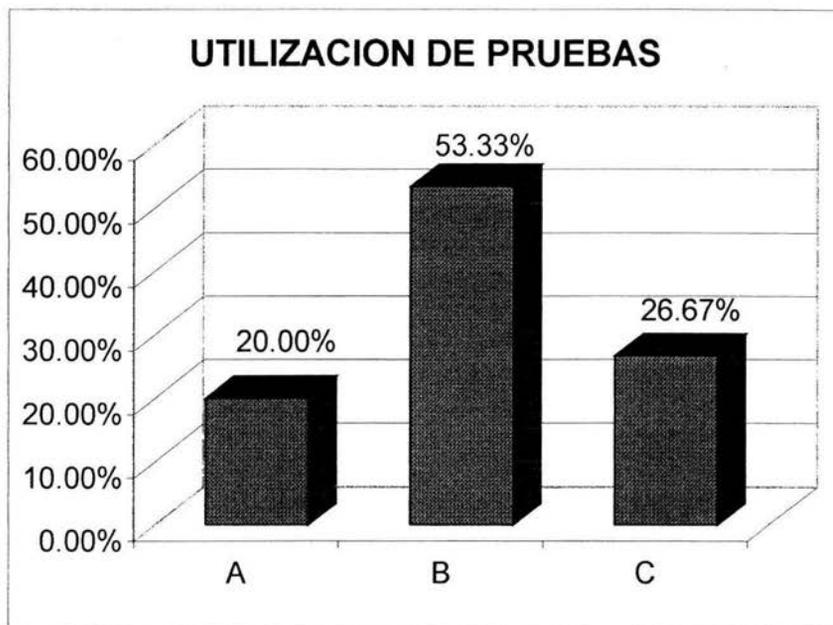


Al ser interrogados acerca del número de puestos desempeñados dentro de la organización a la que pertenecen el 70% respondió haber ocupado únicamente uno, mientras que el 30% laboró de dos a cuatro puestos y nadie ha trabajado en cinco o más cargos diferentes.

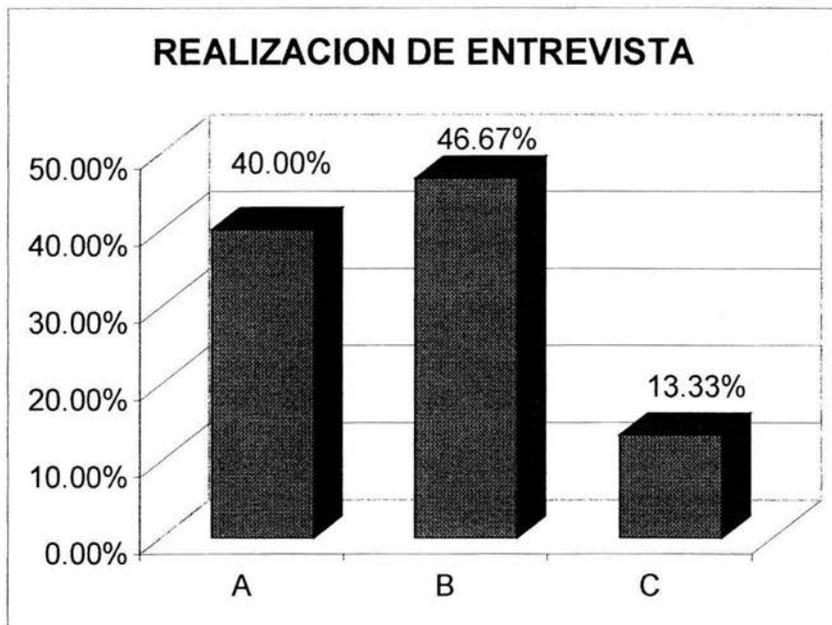
Esto nos indica que en la mayoría de los casos la gente que cubre las vacantes existentes viene de fuera de la organización.



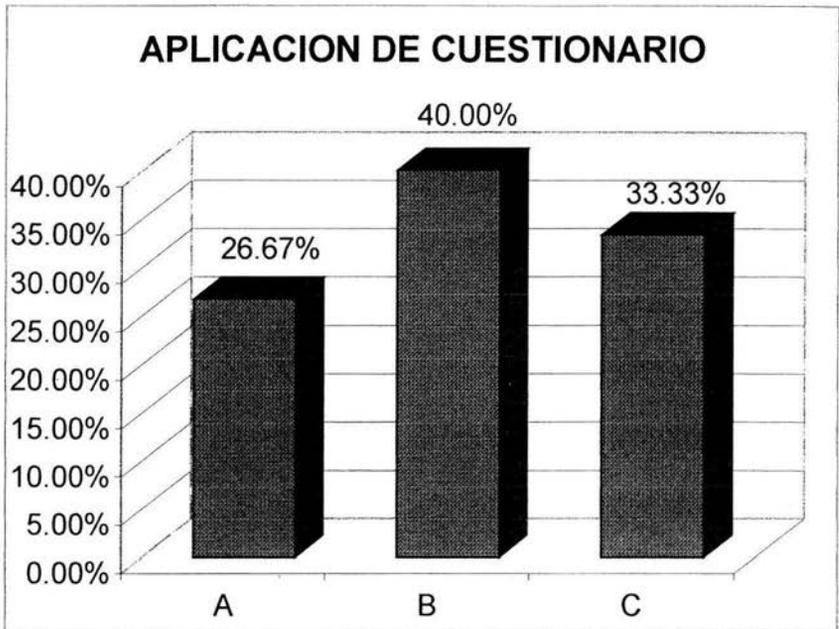
En la pregunta número nueve se interrogó a los empleados sobre la existencia de archivos con información de candidatos que en alguna ocasión han venido a la organización en busca de trabajo y no fueron contratados, el 80% respondió afirmativamente, el 6.67% lo hizo de manera negativa y 13.33% restante dijo ignorarlo.



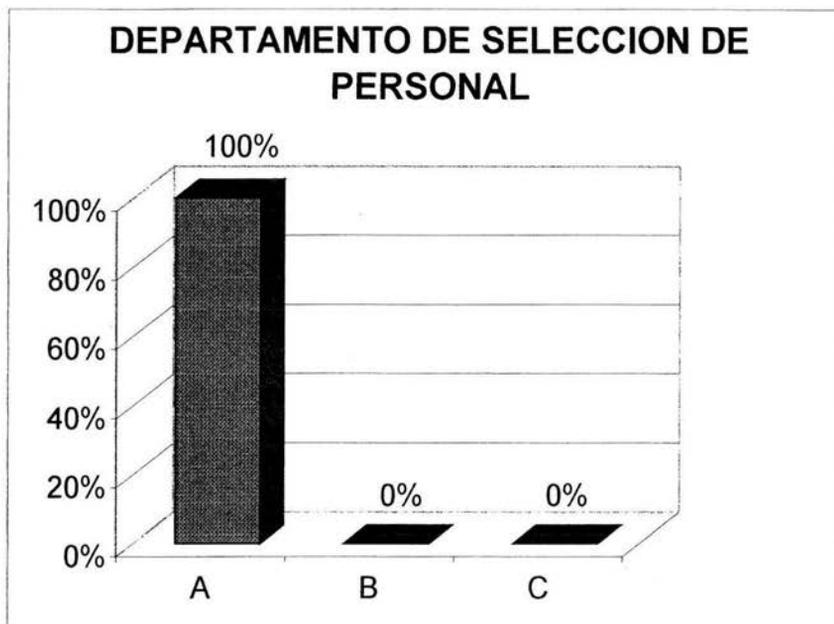
En esta gráfica se muestran los resultados obtenidos acerca de la aplicación de pruebas en el proceso de selección de personal, en ella se indica que el 20% no fue sometido a ningún tipo, el 53.33% haberlo hecho en más de una ocasión y el otro 26.67% en una sola vez.



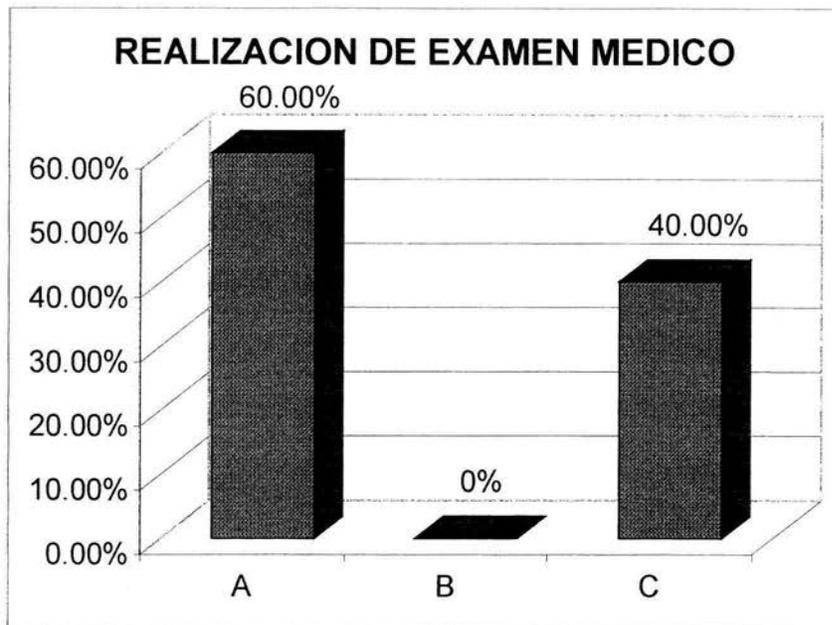
Esta pregunta se refiere a la participación en entrevistas para la selección de personal, a lo que el 40% de los encuestados respondió que se le había aplicado una, el 46.67% en más de una ocasión y 13.33% dijo no haber sido objeto de ninguna.



En la gráfica que se muestra arriba se puede ver que el 26.67% de los encuestados dijeron haber llenado un cuestionario antes de ser contratados, el 40% respondió que más de uno y el otro 33.33% ninguno.



Cuando se preguntó sobre la existencia de un departamento encargado de la selección de personal todos los encuestados afirmaron que la empresa donde trabajan cuenta con dicha área.



Al preguntar acerca de la aplicación de algún examen médico antes de ingresar a la organización, se obtuvieron las siguientes repuestas: el 60% respondió que fue sometido a uno y el 40% restante a ninguno.

Para la calificación del cuestionario, se realizó la suma del puntaje obtenido en cada una de las preguntas, de tal manera que a continuación se presenta la puntuación total alcanzada en cada uno de los cuestionarios.

PUNTUACIÓN OBTENIDA		PUNTUACIÓN OBTENIDA	
1	19	16	22
2	20	17	16
3	15	18	21
4	19	19	22
5	17	20	21
6	21	21	15
7	20	22	21
8	18	23	22
9	20	24	17
10	22	25	25
11	21	26	18
12	21	27	18
13	22	28	23
14	26	29	24
15	16	30	21

Teniendo la puntuación de cada uno de los cuestionarios se calculó el valor promedio, el cual es de 20.10 puntos. Este cae dentro del rango, para la calificación del instrumento, que abarca de 20 a 29 puntos indicando que las empresas siempre utilizan el reclutamiento externo para llevar a cabo la selección de personal, contando con manuales de organización y análisis de puestos que les indican los requisitos que los individuos deben cubrir para ocupar una vacante, ayudándoles a que la selección final sea llevada a cabo de la mejor manera.

Capítulo IV: Conclusiones.

4.1 Conclusiones.

Con base en el estudio realizado se puede concluir que las empresas hoteleras del municipio de Boca del Río, Veracruz utilizan el reclutamiento externo para llevar a cabo la selección de personal, además de contar con análisis de puestos donde se indican los requisitos que deben cubrir los individuos para poder ocupar una vacante, facilitando así el llevar a cabo una selección final exitosa. Es por ello que se procede a la aceptación de la hipótesis de trabajo de esta tesis, la cual dice:

“ El proceso de reclutamiento externo es utilizado para llevar a cabo una correcta selección de personal en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz”.

Es bueno que las empresas utilicen el reclutamiento externo ya que dan más oportunidades al mercado laboral y amplía la selección de personal lo que les da más certeza de contratar al personal idóneo para el puesto.

A través de la investigación realizada, se llegó a la conclusión de que la mayoría de las empresas hoteleras en la zona de Boca del Río, Veracruz, cuentan con manuales de organización en los que se indican las actividades que se realizan en cada puesto los cuales sirven como base a estas empresas para

contar con análisis de puestos en los cuales se encuentran las características y capacidades que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado.

Es muy conveniente que las organizaciones cuenten con este tipo de documentación, ya que es por medio de ella que saben como debe ser la persona idónea para ocupar un puesto, lo que les permite la realización eficaz y eficiente del reclutamiento y por ende una correcta selección de personal.

Se puede notar que en muy pocas ocasiones las empresas recurren al reclutamiento interno lo cual les permite dar a los empleados la oportunidad de ascender. Sin embargo, casi siempre se ven en la necesidad de utilizar los medios externos, tales como son: las agencias de empleo, bolsas de trabajo de las universidades, archivos históricos de candidatos que acudieron anteriormente y no fueron seleccionados, entre otros. Para así poder conseguir candidatos con mayores capacidades para cubrir una vacante, porque aunque en la organización existe personal que podría ocuparla no siempre cuentan con los requisitos necesarios como pueden ser un nivel de estudios o ciertas habilidades. Esto se ve reflejado en este estudio ya que al aplicar el instrumento la mayoría de los individuos (70%) indicó solo haber ocupado un puesto dentro de la organización.

También se puede notar que las empresas cuentan dentro de su estructura con un departamento que se encarga especialmente de abastecer a la organización del recurso humano. De tal manera que se encarga de la realización del reclutamiento de candidatos, para posteriormente someterlos a un proceso de selección, donde son sometidos a pruebas, entrevistas, exámenes médicos. A fin de conocer si cuentan con las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar una función de manera adecuada.

4.2 Sugerencias.

Para que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos, es necesario que cuenten con el recurso humano adecuado en cada uno de sus puestos sin importar el nivel jerárquico en que se encuentren. Sin embargo, hay que recordar que esto sucede solo si se cuenta con análisis de puestos que indiquen las características y habilidades que los individuos necesitan poseer para poder desempeñarse de manera adecuada, por lo que es importante llevar a cabo la actualización de los mismos, ya que las organizaciones cambian así como sus necesidades para cubrir las vacante. Estos documentos sirven como base para llevar a cabo el reclutamiento y nos permite reunir únicamente a aquellos individuos que puedan ser candidatos potenciales, también son necesarios para el pago de incentivos, así como la asignación de salarios.

El reclutamiento puede ser de dos maneras interno o externo. El reclutamiento interno permite a los trabajadores de la organización poder escalar en las jerarquías de la empresa y puede servir como incentivo para ellos. Sin embargo, en este trabajo se recomienda la utilización del reclutamiento externo, ya que de esta manera se pueden atraer sugerencias innovadoras que permitan a la empresa desarrollar ideas que le hagan posible crecer, además de que puede ayudar a aprovechar las habilidades adquiridas en otras organizaciones.

Esta investigación nos indicó que el reclutamiento externo es ocupado por las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz y se aconseja siga utilizándose, pues es una forma mas de asegurar el éxito dentro de las organizaciones.

Una vez que se tienen a los posibles candidatos estos deben ser sometidos a un proceso de selección, ya que se de esta forma se asegura la posible contratación del mejor individuo para desempeñar el puesto vacante, para ello se tiene que aplicar pruebas que permitan detectar la existencia de las características primordiales para ocupar dicho puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) COLUNGA DAVILA, C. 1996. La Administración del Tercer Milenio. Editorial Panorama. 1ª Edición. México.
- 2) CHIAVENATO, I. 1995. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2ª Edición. Colombia.
- 3) DESSLER, G. 1994. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. México.
- 4) FLIPPO, E. 1993. Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 5) GAMA, E. 1995. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial Limusa. México.
- 6) GONZALEZ, Z. Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal. www.unamosapuntos.com. México. 2000. Disponible en: URL: http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/capit/htm.
- 7) GRADOS, J. 1998. Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial Manual Moderno. México.

- 8) GUTIERREZ, R. Fuentes de reclutamiento. www.rincondelvago.com. Chile. 2001. Disponible en:
URL:<http://www3.rincondelvago.com/apuntes/verhtml.php?00011366>
- 9) REYES PONCE, A. 1999. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa. México.
- 10) ROBBINS, S. 1998. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 8ª Edición. México.
- 11) SHERMAN, A. 1998. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Editores. 11ª Edición. México.
- 12) TYSON, S. 1989. Administración de Personal. Editorial Trillas. 1ª Edición. México.
- 13) WERTHER, W. 1990. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. México.
- 14) SANCHEZ BARRIGA, F. 1993 Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. 3ª Edición. México.
- 15) CHIAVENATO, I. 1991. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición. México.
- 16) BLANCO COHEN, 1991. Como seleccionar nuestro personal. Editorial Limusa. 1ª Edición. México.
- 17) ARIAS GALICIA, F. 1999. Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño. Editorial Trillas. 5ª Edición. México.

18) GAGO N. Proceso de Reclutamiento y Selección. www.gestipolis.com. México. 2001. Disponible en: URL: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm.

19) WAYNE MONDY R. 1997. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. México.

20) CHAVEZ AGÜERO C. Técnicas de Selección de Personal utilizadas en la empresa nacional. www.gestipolis.com México. 2002. Disponible en: URL: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnepnal.htm

21) GONZALEZ LIMA P. La entrevista de Selección de Personal vista desde dos enfoques. www.itesm.mx. México. 2000. Disponible en: URL: www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/igonzaez.htm