



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SALUD**

**R E P O R T E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
E L O D I A S A B I N A B L A N C A S A R I A S**

**DIRECTORA DE REPORTE LABORAL:
MTRA. MA. DEL CARMEN GERARDO PÉREZ**



**Facultad
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO

A mis padres, como muestra de mi eterno agradecimiento
por el infinito amor, confianza y apoyo incondicional.

A ti mamá, Teresa, por tu fortaleza, dedicación, esmero y sacrificios
para sacarnos adelante.

A ti papá, Tomás, por enseñarme la bondad, sencillez y
humildad, eres una gran persona.

La vida no será suficiente para agradecerles todo lo que han hecho por mí.
Los amo, por ser maravillosos.

A mis hermanos por su amor, comprensión, apoyo y tolerancia.

A ti, Milo, por la confianza y complicidad que nos tenemos.
No hay distancia entre nosotros. Gracias por tu cariño.

A ti, Chuy, por enseñarme tu fortaleza, perseverancia y dedicación.
Gracias por estar cuando te necesito.

Siempre los llevo en mi corazón.

A mi compañero

A ti, Alberto, por compartir conmigo tu ser.
A tu lado la vida me gusta más.

A Liliana e Ignacio, por formar parte de mi riqueza.

A mi sobrinita Fernanda (Fiyus), por ser una
chamaquita que me contagia su alegría en cualquier momento.

A Ana Lilia y Oscar por el cariño sincero e incondicional
hacia mi familia.

Siempre los recuerdo

A mis tíos:

Jesús, César, Luis y Arturo Arias, en testimonio de gratitud
por el apoyo y aliento otorgado a mi familia.

AGRADEZCO

A la Mtra. Carmen Gerardo
Por compartir su tiempo, asesoría y consejo que me brindó
para que éste trabajo resultara lo mejor posible.

A la Mtra. Silvia Vite
en agradecimiento por sus aportaciones y conocimientos,
sin los cuales este proyecto no sería el mismo.

Al Lic. Carlos Peniche
Por la absoluta confianza
que me ha otorgado.

A la Lic. Isaura López,
por sus comentarios para
la culminación de esta meta.

Al Lic. Juan Varela,
por contribuir a que este trabajo
se perfeccionara.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la
UNAM.
En forma particular al Programa de Apoyo a la Titulación por las
facilidades concedidas para culminar esta meta.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
1.1 Estructura Organizacional	3
1.1.1 Especialización del Trabajo	4
1.1.2 Departamentalización	5
1.1.3 Cadena de Mando	6
1.1.4 Tramo de Control	7
1.1.5 Centralización y Descentralización	8
1.1.6 Formalización	8
1.2 Los Diseños Organizacionales más comunes	9
1.2.1 La Estructura Simple	9
1.2.2 La Burocracia	10
1.2.3 La Estructura Matricial	11
1.3 Nuevas Opciones de Diseño	14
1.3.1 La Estructura de Equipo	14
1.3.2 La Organización Virtual	14
1.3.3 La Organización sin Frontera	16
1.3.4 La Organización Femenina	17
1.4 Diferencias entre las Estructuras	18
1.4.1 Estrategia	18
1.4.2 Tamaño de la Organización	19
1.4.3 Tecnología	20
1.4.4 Ambiente	21
Capítulo 2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.1 Objetivos Fundamentales de la Administración de Recursos Humanos	24
2.1.1 Objetivos Sociales	24
2.1.2 Objetivos Corporativos	24
2.1.3 Objetivos Funcionales	25
2.1.4 Objetivos Personales	25
2.2 Organización del Departamento de Recursos Humanos	26
2.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	27

INDICE

2.3.1 Integración	28
2.3.2 Dirección	28
2.3.3 Control	29
2.4 Principales Técnicas que específicamente corresponden al Departamento de Recursos Humanos	29
2.5 Funciones de las Areas de Recursos Humanos	31
2.5.1 Director de Personal	31
2.5.2 Area de Empleo	32
2.5.3 Area Médica	32
2.5.4 Area de Seguridad e Higiene	32
2.5.5 Area de Adiestramiento y Capacitación	33
2.5.6 Area de Prestaciones y Servicios al Personal	33
2.5.7 Area de Relaciones Laborales	34
2.5.8 Area de Investigación y Estudios	34
Capítulo 3 RECLUTAMIENTO	36
3.1 Proceso de Reclutamiento	37
3.2 Entorno del Reclutamiento	38
3.2.1 Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos	38
3.2.2 Políticas y Normas de la Organización	39
3.2.3 Planes de Recursos Humanos	41
3.2.4 Prácticas de Reclutamiento en el Pasado	42
3.2.5 Requisitos del Puesto	42
3.2.6 Costos	44
3.2.7 Incentivos	45
3.3 Fuentes y Medios de Reclutamiento	46
3.3.1 Fuentes Internas	46
3.3.1.1 Sindicatos	47
3.3.1.2 Cartera de Personal	47
3.3.1.3 Recomendaciones de los empleados	47
3.3.1.4 Los empleados actuales	48
3.3.1.5 Empleados anteriores	48
3.3.2 Fuentes Externas	48
3.3.2.1 Instituciones Educativas	48

INDICE

3.3.2.2 Asociaciones Profesionales	49
3.3.2.3 Becarios	49
3.3.2.4 Agencias de Empleos	50
3.3.2.5 Campañas de identificación de personal de nivel ejecutivo	50
3.3.2.6 Candidatos Espontáneos	50
3.3.2.7 Agencias de suministro de personal temporal	51
3.3.2.8 Personal de medio tiempo	51
3.3.2.9 Clientes	52
3.3.3 Medios de Reclutamiento	52
3.3.3.1 Anuncios en la prensa	53
3.3.3.2 Anuncios en Internet y páginas web especializadas	54
3.3.3.3 Grupos de Intercambio	55
3.3.3.4 Boletines	56
3.4 Formas de Solicitud de Empleo	56
3.4.1 Datos Personales	57
3.4.2 Preparación Académica o Escolaridad	58
3.4.3 Antecedentes Laborales	58
3.4.4 Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos	58
3.4.5 Referencias	59
3.4.6 Autenticidad	59
Capítulo 4 SELECCIÓN DE PERSONAL	60
4.1 Selección de Personal	60
4.1.1 La selección como proceso de comparación	61
4.1.2 La selección como proceso de decisión	62
4.2 Bases para la Selección de Personas	64
4.2.1 Recolección de Información acerca del cargo	64
4.2.2 Elección de las técnicas de selección	65
4.3 Entrevista de Selección	66
4.3.1 Etapas de la Entrevista de Selección	69
4.3.2 Perfil del Entrevistador Ideal	73
4.4 Evaluación del candidato con fines de Selección	73
4.5 Pruebas de Conocimientos	74
4.5.1 Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas	74

INDICE

4.5.2 Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados	74
4.5.3 Clasificación en cuanto a la manera de como se elaboran las pruebas	75
4.6 Pruebas Psicométricas	76
4.6.1 Pruebas de inteligencia	77
4.6.2 Pruebas de personalidad	78
4.6.3 Pruebas de intereses o preferencias	78
4.6.5 Pruebas de valores	79
4.6.6 Pruebas de aptitudes	79
4.6.7 Técnicas de Simulación	79
4.7 Evaluación y Control de Resultados	80
Capítulo 5 PROCEDIMIENTO	84
5.1 Contexto Laboral	84
5.2 Problemática Inicial	85
5.3 Objetivos	86
5.3.1 Objetivo General	86
5.3.2 Objetivos Específicos	87
5.4 Procedimiento	88
5.4.1 Modelo inicial de reclutamiento y selección de personal	92
5.4.2 Modelo actual de reclutamiento y selección técnica de personal	93
5.5 Resultados	94
5.6 Conclusiones	100
5.7 Limitaciones	101
Bibliografía	103
Anexos	105

INTRODUCCION

El presente reporte laboral muestra la implementación del proceso de reclutamiento y selección técnica de personal mediante el cual se contratará a los candidatos más idóneos para cada puesto, este trabajo se desarrolló en una empresa privada que proporciona servicio médico de consulta externa, hospitalización y auxiliares de diagnóstico. Anteriormente la selección de personal se basaba simplemente en una pequeña entrevista y los candidatos eran atraídos por anuncio en periódico o recomendaciones. Como resultado de esto y debido a la falta de efectividad en la cobertura de vacantes se instrumentó el proceso de reclutamiento y selección.

En el capítulo 1 se trata de forma muy general el tema de la estructura organizacional, los tipos de empresas de acuerdo a los diseños organizacionales más comunes, así como nuevos y más complejos diseños. También se mencionan las diferencias de los diferentes tipos de empresas existentes.

En el capítulo 2 se abarcan temas inherentes al departamento de recursos humanos, tales como objetivos, organización, funciones y técnicas empleadas por cada una de las áreas pertenecientes a recursos humanos.

Parte de la labor del departamento de recursos humanos es el abastecimiento de capital humano el cual se realiza mediante el reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento es la parte de atraer candidatos y todo lo que esto involucra se trata en el capítulo 3, el cual incluye desde el entorno, fuentes de reclutamiento hasta las formas de solicitud de empleo.

La parte de la selección técnica de personal se desarrolla en el capítulo 4. Se toca la selección como proceso de comparación, de decisión y las bases para llevarla a cabo. Abarca temas como la entrevista de selección, los diferentes tipos de pruebas y técnicas que apoyan el desarrollo del proceso con la finalidad de hacerlo eficiente. Al

final del capítulo se mencionan algunas formas de control y evaluación de los resultados de la selección.

El último capítulo se refiere al desarrollo de la implementación del proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, en el cual se menciona el contexto laboral, todo lo que se tuvo que realizar para hacerlo funcionar, los resultados obtenidos, las limitaciones presentadas y las conclusiones del presente reporte laboral.

Capítulo 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, hay empresas que tienen una estructura en que los empleados desarrollan tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la supervisión de un gerente departamental, sin embargo pueden cambiar a otro tipo de estructura basada en equipos, en la que se suprimen los departamentos funcionales y los gerentes.

Para diseñar la estructura organizacional, existen seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y formalización. Cada uno de estos elementos responde a una pregunta estructural, Robbins (1996) las presentan en el siguiente cuadro:

La pregunta clave	La respuesta la proporciona
1 ¿Hasta qué grado están las tareas subdivididas en puestos separados?	Especialización del Trabajo
2 ¿Sobre qué base se agrupan los puestos?	Departamentalización
3 ¿A quienes reportan los individuos y los grupos?	Cadena de Mando
4 ¿A cuántos individuos puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia?	Tramo de Control
5 ¿Dónde está la autoridad para la toma de decisiones?	Centralización y Descentralización
6 ¿Hasta qué grado habrá reglas y reglamentos para dirigir a empleados y administradores?	Formalización

A continuación se explica cada uno de estos elementos.

1.1.1 Especialización del Trabajo

Parte del supuesto que el trabajo se puede desarrollar de manera eficaz si se permite la especialización de los trabajadores. Este término se utiliza para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

La esencia de la especialización en el trabajo se refiere a que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de esos pasos, es decir, los empleados se especializan en desarrollar una parte, en lugar de realizar toda la actividad.

Algunas de las ventajas de la especialización del trabajo es que ésta es la forma de utilizar las habilidades de los empleados de la manera más eficiente, ya que algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas. La habilidad de los empleados para desarrollar una tarea con éxito aumenta por medio de la repetición. Para esto, la capacitación juega un papel muy importante, ya que es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas específicas y repetitivas.

Entre las desventajas humanas se encuentran: la fatiga, el aburrimiento, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal, las cuales contrarrestan sus ventajas económicas. En algunas compañías se ha encontrado que, al proporcionar a los empleados la oportunidad de realizar diversas actividades, permitirles que realicen un trabajo en su totalidad y al colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, con frecuencia alcanzan una producción considerablemente alta y una mayor satisfacción como empleados.

1.1.2 Departamentalización

La base que se utiliza para agrupar los puestos a fin de que puedan coordinar las tareas comunes, una vez que se han dividido por medio de la especialización del trabajo, es lo que se llama departamentalización.

Una de estas formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las **funciones** que se desempeñan. La plantilla de personal se puede organizar separando a los especialistas de ingeniería, contabilidad, compras, personal, etc. Por ejemplo un hospital puede tener departamentos dedicados a la atención de pacientes, contabilidad, ingeniería, adquisiciones, almacén, personal y así sucesivamente.

La principal ventaja es la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. La departamentalización funcional trata de colocar a personas con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes. Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de **producto** que se realiza en la organización o por **servicio** en el caso de las organizaciones que son prestadoras de intangibles o proporcionan servicios. Ambas bajo la dirección de un administrador.

Otro tipo de departamentalización es la **geográfica** o con el criterio de territorio, por ejemplo ventas, puede dividirse por regiones sur, norte, centro, occidental, etc. Esto es valioso si los clientes están dispersos en una gran área geográfica.

También se puede departamentalizar por **procesos** cuando cada departamento se especializa en una fase específica de la producción, por ejemplo, en una planta de tubería de aluminio, sería vaciado, prensado, tubería, acabo e inspección, empaque y embarque, también se puede agrupar por procesos para la atención de clientes.

La última categoría de departamentalización es el uso del tipo específico de **clientela** a la que trata de llegar la organización. Por ejemplo, una empresa dedicada a la venta de papelería, se puede dividir en minoristas, mayoristas y gubernamentales. Esto parte del

supuesto de que los clientes de cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades, las cuales pueden satisfacerse mejor si se tienen especialistas para cada tipo de clientes.

1.1.3 Cadena de Mando

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima o parte superior hasta el escalón o nivel más bajo de la organización y define quién informa a quién. Responde a preguntas de los empleados como “¿a quién acudo si tengo algún problema?” y “¿ante quién soy responsable?”

Aunque el concepto de cadena de mando ya no tiene tanto auge, es importante considerar sus implicaciones al decidir como estructurar mejor las organizaciones.

Existen dos conceptos complementarios que se deben analizar: la **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, para esto a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades y con esto facilitar la coordinación. El segundo concepto es la **unidad de mando** que ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad, es decir, un subordinado debe tener sólo un jefe ante el cual es directamente responsable, si la unidad de mando se rompe un subordinado tendría que atender a demandas o prioridades de varios superiores.

Los tiempos han cambiado, hoy en día la cadena de mando, autoridad y unidad de mando ya no tienen tanta relevancia, debido a los avances de la tecnología y la tendencia a ceder más poder de decidir y actuar de los empleados.

1.1.4 Tramo de Control

Se refiere al número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente. El tramo de control determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Los tramos de control más amplios son más eficaces en términos de costos, los tramos más amplios implicarían más gasto en sueldo de los administradores. Los tramos de control más amplios reducen la eficacia, ya que cuando el tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados sufre porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios. Los partidarios de esta postura, mantienen que un administrador puede tener un control fuerte al mantener reducido el tramo de control a cinco o seis empleados.

Los tramos pequeños tienen tres principales desventajas:

- Son caros porque agregan niveles de administración.
- Hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización. Los niveles jerárquicos que se agregan retrasan la toma de decisiones y tienden a aislar a la administración superior.
- Estimulan una supervisión demasiado fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

La tendencia actual es hacia tramos de control más amplios, los cuales son consistentes con los esfuerzos de las empresas para reducir gastos, disminuir los costos indirectos, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, y delegar a los empleados el poder de decidir y actuar. Sin embargo para cerciorarse de que el desempeño no sufre por los tramos de control amplios, las empresas han estado invirtiendo fuertemente en la capacitación de los empleados. Los administradores reconocen que pueden manejar este tipo de tramos de control cuando los empleados conocen perfectamente sus puestos o cuando pueden acudir a sus compañeros de trabajo cuando tengan dudas.

1.1.5 Centralización y Descentralización

Al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, es lo que se conoce como **centralización**. En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones, los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad.

En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Mientras más aportaciones proporcione el personal de nivel inferior o se le de realmente oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**. En este tipo de organización se pueden tomar más rápidamente las acciones para resolver problemas, más personas contribuyen con la información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

En las grandes empresas; los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores.

1.1.6 Formalización

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe de hacer, cuando y cómo se debe hacer. Hay descripciones explícitas de puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo en aquellas organizaciones en que existe una gran formalización. Cuando la formalización se baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Puesto que la discrecionalidad en el

puesto está relacionada en proporción inversa con la cantidad de comportamientos programados previamente en ese puesto por la organización, a mayor estandarización menor será la aportación que el empleado integre a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no solo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Hay puestos que tienen poca formalización, por lo que tienen mucha libertad en su puesto, por ejemplo, los vendedores no poseen un discurso estandarizado para la venta, y el alcance de las reglas y procedimientos que gobiernan su comportamiento puede ser sólo el requisito de que entreguen un informe semanal de ventas y algunas sugerencias para resaltar los títulos nuevos. En el otro extremo están los puestos de oficina de la misma empresa, en donde se exige a los empleados que registren su hora de entrada a las instalaciones y una vez en su lugar de trabajo se les pide que sigan una serie de procedimientos precisos que han sido establecidos por la administración.

1.2 LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES MÁS COMUNES

Se refiere a los tipos de organizaciones más utilizados dentro de la industria. Los cuales pueden ser de manera muy simple e irse estructurando de formas más complejas. A continuación se mencionan los 3 diseños más utilizados: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

1.2.1 La Estructura Simple

La estructura simple se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Se

dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que es.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios, en donde generalmente el dueño y el administrador son la misma persona. El punto fuerte de este tipo de estructura es su sencillez, es rápida, flexible poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Un punto en contra sería que es difícil de mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. A medida que crece, se vuelve cada vez más inadecuada porque su poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño la toma de decisiones suele retrasarse e incluso puede paralizarse cuando un ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones. Cuando una empresa comienza a emplear 50 a 100 empleados; es muy difícil que el dueño-administrador tome todas las decisiones. Otra debilidad que tiene la estructura simple, es el riesgo, es decir, todo depende de una persona.

La estructura simple no está limitada a las organizaciones pequeñas; lo que sucede es que es más difícil que trabaje con eficacia en las empresas más grandes.

1.2.2 La Burocracia

Estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal, equipo y empleados que tiene la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros. Las burocracias pueden trabajar bien con administradores menos

talentosos y por lo tanto de menor costo, en los niveles medio e inferior. La saturación de reglas y reglamentos sustituye la discrecionalidad administrativa. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones innovadoras y experimentadas por debajo del nivel de los ejecutivos superiores.

Una de las debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades. Las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización. Otra debilidad importante se refiere a cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay lugar para una modificación.

La burocracia es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La popularidad de la burocracia fue probablemente entre los años 50 y 60. Aunque en los años 90 está fuera de moda hay quienes alegan que no puede responder rápidamente al cambio y obstaculiza la iniciativa de los empleados. La mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización. Sin embargo, en general se han ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se han visto complementados con un incremento en el empleo de equipos. Otra tendencia es la división de burocracias en miniburocracias, aunque todavía totalmente funcionales. Estas versiones más pequeñas, con 150 a 250 empleados, tienen cada cual su propia misión y metas.

1.2.3 La Estructura Matricial

Es otra opción popular para el diseño organizacional. En esencia, la matriz combina dos

formas de departamentalización: funcional y por producto. Crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la de producto.

El punto fuerte de la departamentalización funcional radica en que reúne especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos.

Su principal desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. La departamentalización por producto, por el contrario, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Proporciona la coordinación entre especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y satisfacer los objetivos presupuestales. Además proporciona una clara responsabilidad sobre las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno y evitar sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tiene dos jefes: sus administradores del departamento funcional y sus administradores del producto. Por eso se dice que tiene una doble cadena de mando. Los empleados miembros de una estructura matricial tienen una responsabilidad doble, respecto a su departamento funcional y a los grupos de producto.

El punto fuerte de este tipo de estructura está en su habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. A medida que crece una organización, se puede sobrecargar su capacidad para procesar la información. En una burocracia, la complejidad genera una mayor formalización. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades en la estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea a la organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas

que la necesitan, además reduce las patologías burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a estar tan ocupados protegiendo sus pequeños feudos, que las metas globales de la organización se vuelvan secundarias.

Otra ventaja de la estructura matricial, es que facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional o grupo de producto, se monopolizan y se subutilizan sus talentos. La estructura matricial logra ventajas de economía de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma eficaz de asegurar su empleo.

Las principales desventajas radican en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos. Cuando desaparece el concepto de unidad de mando, se incrementa considerablemente la ambigüedad y ésta frecuentemente desemboca en conflictos. Por ejemplo, a menudo no está claro quién informa a quién y no es raro que los administradores de productos se peleen por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus productos. La confusión y ambigüedad también siembran la semilla de la lucha por el poder. La burocracia reduce el potencial para echar mano del poder al definir las reglas del juego. Cuando esas reglas facilitan esa apropiación, se generan las luchas por el poder entre los administradores funcionales y de productos. Para individuos que buscan seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensiones. Informar a más de un jefe introduce conflictos en los papeles, y las expectativas poco claras provocan la ambigüedad en ellos. Está ausente lo predecible de la burocracia, que se ve reemplazada por la inseguridad y la tensión.

1.3 NUEVAS OPCIONES DE DISEÑO

En las últimas décadas se han desarrollado nuevas estructuras que pueden ayudar a las empresas a competir con mayor eficacia. Aquí mencionaremos cuatro de estos diseños: la estructura de equipo, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

1.3.1 La estructura de equipo

Los equipos se han convertido en un medio popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Se le llama estructura de equipo cuando la administración los utiliza como su dispositivo central de coordinación. La característica principal de este tipo de estructura es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. También exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas.

En las compañías pequeñas la estructura de equipo puede definir a toda la organización, es decir, que puede estar organizada totalmente alrededor de equipos que tienen plena responsabilidad para la mayoría de los asuntos operativos y de servicio a los clientes.

En las organizaciones de mayor tamaño, frecuentemente la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite que la organización alcance la eficiencia de la estandarización de la burocracia al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos.

1.3.2 La organización virtual

La organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna

departamentalización, en términos generales es una organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales.

Es así, como muchas empresas han encontrado que pueden realizar negocios por grandes cantidades de dinero sin ser propietarios de instalaciones industriales. Estas organizaciones "virtuales" han creado redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración cree que otros lo pueden hacer mejor o más barato.

La organización virtual contrasta fuertemente con la burocracia típica, porque tiene muchos niveles verticales de administración y donde se busca el control por medio de la propiedad. En tales organizaciones se efectúa la investigación y desarrollo en casa, la producción ocurre en plantas propiedad de la empresa y los propios empleados efectúan las ventas y mercadotecnia. Para apoyar todo esto, la administración tiene que emplear personal adicional, incluyendo contadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la organización virtual contrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor.

En una organización virtual la administración contrata externamente todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un grupo de ejecutivos, su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realiza en casa y coordinar las relaciones externas, con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual. Estas relaciones suelen mantenerse por medio de contratos.

La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad, le permite a alguien con una idea innovadora y poco dinero competir con éxito contra compañías grandes. La desventaja principal es que reduce el control de la administración sobre partes clave de su negocio.

1.3.3 La organización sin fronteras

La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos con equipos a los que se les ha delegado el poder de decidir y actuar.

Al eliminar las fronteras verticales, la administración aplanar la jerarquía. Se reducen al mínimo el estatus y el rango, y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo. Los equipos transjerárquicos (que incluye a los ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y empleados operativos), las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (donde los compañeros y otras personas por arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño), son ejemplo de lo que algunas empresas están realizando para destruir las fronteras verticales.

Los departamentos funcionales crean fronteras horizontales. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a los procesos. Hay empresas que desarrollan ahora nuevos productos por medio de equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso, en lugar de hacerlo en torno a tareas funcionales limitadas. Otra forma como la administración puede atravesar las barreras horizontales es mediante transferencias laterales y rotando a las personas dentro y fuera de diferentes áreas funcionales. Esto convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando es plenamente operacional, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus partes externas y las barreras que crea la geografía. La globalización, las alianzas estratégicas, los vínculos cliente-organización y las telecomunicaciones son ejemplo de prácticas que reducen los límites externos.

Las organizaciones sin fronteras permiten que los empleados estén desarrollando sus

trabajos fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace factibles las organizaciones sin fronteras son las computadoras conectadas en red, lo cual permite que la gente se comunique a través de las fronteras intraorganizacionales e interorganizacionales.

1.3.4 La organización femenina

Algunos teóricos de la organización comenzaron a buscar los nexos entre los valores femeninos y las preferencias estructurales. El resultado principal fue que las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas.

Stephen (1996) señala que, Joyce Rothschild, socióloga organizacional, de acuerdo a las investigaciones ha desarrollado un modelo de la organización femenina que tiene seis características:

1. Se valora a los miembros como seres humanos individuales.
2. No oportunista.
3. Se definen las carreras en función del servicio a los demás.
4. Compromiso con el crecimiento del empleado.
5. La creación de una comunidad que se preocupa.
6. Participación del poder.

El modelo femenino puede ser más eficaz, como el seleccionado en organizaciones que son dirigidas esencialmente por y para mujeres, esto incluiría a los centros de atención para mujeres violadas, albergues para mujeres maltratadas y compañías empresariales que venden productos directamente al mercado femenino, las compañías de cosméticos son un claro ejemplo de organización femenina.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE LAS ESTRUCTURAS

Reconceptualizando los elementos anteriores se presentan dos modelos extremos de diseño organizacional. El **modelo mecánico**, por lo general éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo está el **modelo orgánico**, el cual se parece mucho a la organización sin fronteras, es plano, utiliza transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones.

En este apartado se presentan las principales fuerzas que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de una organización.

1.4.1 Estrategia

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio. La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones (innovación, minimización de costos e imitación) y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.

Una estrategia innovadora no significa simplemente una manera de realizar cambios sencillos o cosméticos de las ofertas anteriores, sino una estrategia de innovaciones significativas y exclusivas. Aunque es obvio que no todas las empresas persiguen la innovación.

Una compañía que utiliza una estrategia de minimización de costos controla éstos fuertemente, procura no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al producto básico.

Las organizaciones que persiguen una estrategia de imitación tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades. Su estrategia no es entrar en nuevos productos o en nuevos mercados hasta que los innovadores hayan comprobado su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y los copian. Los fabricantes de artículos de moda de venta masiva que son copias robadas de estilo de diseñadores, siguen la estrategia de imitación. En esencia, siguen a sus competidores más pequeños y más innovadores con productos superiores, pero sólo después de que sus competidores han demostrado que el mercado está allí.

Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica; los minimizadores de costos buscan la eficacia y estabilidad de la estructura mecánica. Los imitadores combinan las dos estructuras, utilizan una estructura mecánica a fin de mantener un control fuerte y bajos costos en sus actividades actuales, al mismo tiempo que crean subunidades orgánicas donde pueden perseguir nuevos retos.

1.4.2 Tamaño de la organización

El tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura. Las grandes empresas (las que suelen emplear 2000 empleados o más) tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales, más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, más bien el tamaño afecta la estructura a un porcentaje decreciente. El impacto del tamaño se vuelve menos importante a medida que se expande la organización, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya está bastante mecanizada

y unos 500 trabajadores adicionales no tendrán mucho impacto. Sin embargo la integración de 500 empleados en una organización que sólo tiene 300 trabajadores, muy probablemente genere un cambio hacia una estructura más mecánica.

1.4.3 Tecnología

Se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda empresa tiene una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Lo que hace la diferencia entre las tecnologías es su grado de rutina, por esto se debe entender que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes.

La relación entre la tecnología y la estructura no es demasiado fuerte, las tareas rutinarias están asociadas con el taller o fábrica y son más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. La rutina está asociada con la presencia de manuales de operaciones, descripciones de puesto y otros documentos formalizados. También existe una relación interesante entre la tecnología y la centralización, parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones. La relación tecnología-centralización se ve moderada por el grado de formalización. Tanto los reglamentos formales como la toma de decisiones centralizada son mecanismos de control y la administración puede sustituir una por otra. Las tecnologías rutinarias deben estar asociadas con el control centralizado si existe un mínimo de reglas y reglamentos. Sin embargo, si hay mucha formalización, la tecnología rutinaria puede ser acompañada por la descentralización. De esta manera se podría anticipar que la tecnología rutinaria llevaría a la

centralización, pero sólo si la formalización es baja.

1.4.4 Ambiente

El ambiente de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño, éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas.

La forma en que el ambiente puede afectar a la estructura organizacional, es a causa de la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos, cambian pocas fuerzas en su ambiente, por ejemplo cuando no hay nuevos competidores, no hay nuevos adelantos tecnológicos introducidos por los competidores actuales, o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos, reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambio constante en las preferencias de productos por parte de los consumidores, etc. Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización.

Se han encontrado tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede soportar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que pueden servir de

amortiguador a la organización en tiempos de escasez relativa. Por ejemplo, una capacidad abundante da margen para que una organización pueda cometer errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad en un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Cuando existe un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la administración pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión. En el otro extremo está un ambiente estable.

Se necesita evaluar el ambiente en términos de complejidad, es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. En contraste, se llama complejos a los ambientes caracterizados por su heterogeneidad y dispersión.

A forma de resumen, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría más en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Capítulo 2

RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos tiene como **objetivo** ayudar a las personas y a la organización a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social. Tanto en lo nacional como en lo internacional, el actual contexto es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía.

La **misión** del Departamento de Recursos Humanos, es contribuir a los resultados y objetivos de la organización, de una manera siempre ética y socialmente responsable.

Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Al vender más bienes y servicios, pueden generar mayor riqueza para la sociedad y contribuir a su vez a elevar el nivel de sus componentes.

Toda empresa posee un elemento común al resto de organizaciones: están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Las empresas de servicios se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Por lo que el área de mayor relevancia son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va a depender la fuerza de la empresa. En forma definitiva, el éxito que este tipo de empresas puede alcanzar estará

determinado por la riqueza que se tenga en los recursos humanos con que se cuenta. Por lo que la mayor inversión debería ser en los recursos humanos.

El principal **desafío** de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.

2.1 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Objetivos Sociales

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

Actividades de apoyo:

- Cumplimiento de las leyes
- Servicios que presta la organización
- Relaciones obrero-patronales

2.1.2 Objetivos Corporativos

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas

fundamentales. El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización.

Actividades de apoyo:

- Planeación de recursos humanos
- Relaciones industriales
- Selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Ubicación
- Valuación

2.1.3 Objetivos Funcionales

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Actividades de apoyo:

- Valuación inicial
- Ubicación
- Evaluación del desempeño

2.1.4 Objetivos Personales

La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener,

retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Actividades de Apoyo:

- Capacitación y desarrollo
- Evaluación
- Ubicación
- Promociones y Ascensos
- Valuación

2.2 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, el departamento de administración de recursos humanos obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número de apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia. Por estas razones, los ejecutivos del área de administración de recursos humanos llevan a cabo tareas que están alcanzando importancia creciente en la moderna administración de empresas.

Cuando el departamento de recursos humanos es pequeño lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Un departamento de recursos humanos pequeño, es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general, una estrecha colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de alta ante el IMSS, suelen consumir la mayor del tiempo de estos departamentos. A medida que crece la organización y con ella sus demandas, el departamento de

personal adquiere más importancia y complejidad. Tienen que existir funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación. En las compañías grandes, en donde se lleva al departamento de personal a un grado alto de desarrollo, cada área funcional puede subdividirse para cumplir las funciones especializadas. La gerencia de contrataciones, por ejemplo puede subdividirse en un área de reclutamiento y otra de selección.

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Por ejemplo, un reclutador que de continuo solicita los servicios de los de los periódicos locales, así como de otros medios, tendrá a su disposición una gran riqueza de información sobre los costos de inserción en cada diario, efectividad, características ideales de cada aviso, etc. Asimismo, este reclutador alcanzará muy pronto altos niveles de eficiencia en la labor de redactar un aviso que describa atractivamente una vacante, seleccionar un medio idóneo, etc. Dicho de otra manera, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en *expertos en sus respectivas funciones*.

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas. Los elementos específicos, desde el puesto de mayor autoridad hasta los de menor nivel jerárquico, varían de organización a organización.

El departamento de personal o de recursos humanos proporciona servicios. Existe para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas.

2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponden al Departamento de Recursos Humanos o Personal, así como un gran número de

técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya.

2.3.1 Integración

1. *Funciones de Admisión y Empleo.* Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.

2. *Funciones de Entrenamiento.* Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3. *Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina Industrial.* Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el IMSS proporciona a este respecto a los trabajadores.

2.3.2 Dirección

1. *Funciones para Elevar la Moral del Personal.* Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2. *Función de Relaciones Laborales.* Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la Administración de Personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3. *Funciones relativas a la Prestación del Servicio de Bienestar Social o Beneficios Adicionales al Salario.* Comprende los criterios y actividades para proporcionar servicios

al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la Administración de Sueldos y Salarios. Por su importancia, su unidad temática y su amplitud, estas funciones constituyen la segunda parte de la Administración de Personal (Dirección).

2.3.3 Control

1. Funciones de Registros de Personal. Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros e índices, de todos los aspectos del personal.

2. Funciones de Auditoría de Personal. Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las encuestas de actitud.

2.4 PRINCIPALES TÉCNICAS QUE ESPECIFICAMENTE CORRESPONDEN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.
2. Reclutamiento y selección técnica del personal.
3. Técnicas de introducción del personal.
4. Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes.
5. Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
6. Formulación de análisis de puestos.
7. Valuación de puestos.
8. Encuestas de salarios.
9. Calificación de méritos.

10. Sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro; individuales y de grupo.
11. Aplicación de la Participación de Utilidades. Preparación del personal para su aceptación de este nuevo sistema.
12. Publicaciones de personal: manuales, revistas interna, folletos, etc.
13. Prestaciones o servicios a los trabajadores: cajas de ahorro, planes de pensión, comedores, despensas familiares, etc.
14. Orientación a la línea en todas las técnicas de comunicación.
15. Seguridad Social: tanto cuidar de las prestaciones, como de pagos y avisos.
16. Asesoramiento a jefes en los problemas del personal.
17. Controles de personal o índices de rotación, seguridad, movilidad, etc.
18. Entrevistas diversas al personal (de ingreso, de ajuste, revisión periódica, salida).
Orientación y consejo (counseling).
19. Auditoria de personal.
20. Sistemas de sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas.
21. Sistemas de quejas.
22. Carga de trabajo y asignación de labores.
23. Encuestas de actitud de los trabajadores
24. Estudios de eficiencia de personal; general y por secciones.
25. Inventarios de Personal.
26. Presupuestos y programas de personal.
27. Planes para problemas específicos de personal, por sectores.
28. Sistemas de ascensos y promociones.
29. Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas, etc.
30. Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
31. Relaciones con el Sindicato: negociación colectiva y su aplicación.
32. Archivos, kardex y reportes de personal.
33. Investigaciones sobre otras empresas, para mejorar sistemas
34. Dirección de las secciones de Higiene y Seguridad Industriales.
35. Servicios de comedor, cafetería, reparto de café y refrescos, etc. (casi siempre, sólo le corresponden la orientación y vigilancia).
36. Ausentismos y faltas del personal: su control y reducción.

Las anteriores son sólo grandes funciones, dentro de cada una de ellas pueden desglosarse diversas actividades concretas.

2.5 FUNCIONES DE LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS

Reyes (2000) plantea las principales funciones de recursos humanos, tanto de la persona de mayor jerarquía, como de las distintas áreas que la integran, las cuales se mencionan en los siguientes apartados.

2.5.1 Director de Personal

Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar de que se implanten. Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.

Implementar normas y políticas de personal; auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.

Formular un programa sobre los contactos con el sindicato.

Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

2.5.2 Área de Empleo

Nuevo Ingreso: buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

Pruebas de intereses, aptitudes, etc.

Programas de Introducción al trabajo. Pruebas prácticas.

Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.

Control de ausencias, retardos, etc.: políticas al respecto.

Ajustes de sueldos.

Calificación de Méritos.

Entrevistas de salida.

Orientación vocacional de los empleados.

Registros y estadísticas del personal.

2.5.3 Área Médica

Exámenes Médicos de admisión, anuales y especiales.

Tratamiento y atención médica.

Servicio de enfermería.

Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos del Seguro Social.

Inspección de condiciones de habitación.

Eliminación de riesgos de trabajo.

Registros y estadísticas.

2.5.4 Área de Seguridad e Higiene

Normas de seguridad e higiene.

Inspección de diseño, calidad, etc. Del equipo y materiales en relación a estas normas.
Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.
Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad.
Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.
Promoción del trabajo del comité de higiene y seguridad.
Educación sobre seguridad e higiene: manuales, conferencias y resoluciones de consultas, entre otros.
Registros y estadísticas.

2.5.5 Área de Adiestramiento y Capacitación

Capacitación para la producción: instrucciones sobre puesto. Aprendizaje. Otros.
Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.
Preparación de material de adiestramiento y capacitación.
Educación en general: programas de cursos de capacitación, biblioteca, publicaciones de la compañía, otros.
Sistemas de sugerencias.
Relaciones y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y capacitación.
Registros y estadísticas.

2.5.6 Área de Prestaciones y Servicios al Personal

Seguros Colectivos: sobre la vida, salud, de accidentes.
Asociaciones de beneficencia mutua.
Planes de Hospitalización.
Ayuda legal.
Planes de economía y ahorro.
Compensaciones y pensiones de retiro.

Actividades recreativas: programas sociales y deportivos.

Otros servicios

Registros y estadísticas.

2.5.7 Área de Relaciones Laborales

Participación en la contratación colectiva. Interpretación de políticas.

Resolución de quejas y conflictos; participación en la solución, con base en los convenios con el sindicato: comprobar en todos los casos, que se tomen las medidas necesarias.

Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.

Registros y estadísticas.

2.5.8 Área de Investigaciones y Estudios

Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.

Análisis, valuación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos).

Preparación de manuales y formas.

Análisis de sueldos.

Desarrollo y presentación de normas y procedimientos.

Auditorias de personal.

Encuestas de actitud.

Detección de necesidades.

Mantenimiento de registros y elaboración de informes a la Dirección General sobre:

- Costo de la vida

- Investigaciones sobre el mercado de salarios

- Planes de pago de salarios

- Planes de vacaciones

Prestaciones

Cooperación con otras divisiones en investigaciones y actividades estadísticas.

Diversas investigaciones y estudios.

Elaboración y recopilación de estadísticas.

En resumen, los recursos humanos o capital humano como se le llama hoy en día, es un área sustancial dentro de cualquier organización, ya que son las personas quienes hacen triunfar o fracasar a las empresas. De esto se desprende la importancia de saber que personas son las que más le conviene contratar a la organización, función primordial que depende del área de reclutamiento y selección de personal, ya que es la que se encarga del abastecimiento de dicho capital.

Capítulo 3

RECLUTAMIENTO

Se le llama reclutamiento al proceso de interesar e identificar candidatos capacitados o cualificados para cubrir las vacantes. Este proceso inicia con la búsqueda y concluye cuando se reciben las solicitudes de empleo o curriculum vitae. Se obtiene un conjunto curricular, del cual saldrán posteriormente los candidatos que participaran en el proceso de selección.

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera en que las empresas tratan de atraer personas y obtener información acerca de ellos para poder decidir si hay o no interés de admitirlos, los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de las mismas.

Los departamentos de personal o recursos humanos suelen desempeñar la función del reclutamiento en la mayoría de las empresas, los métodos son muy variados.

Los análisis de puestos o en su caso las descripciones de puesto son esenciales, principalmente para organizaciones muy grandes, ya que estos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada uno de los puestos de la organización.

Las personas con poca experiencia en el área de reclutamiento tienden a considerarla una labor fácil, debido a los índices de desempleo tan altos que desafortunadamente caracterizan a los países de habla hispana. La realidad es que los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional compuesto por graduados universitarios, como en el de personal de otros niveles, por lo que hay considerables desafíos para el reclutador.

3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información y/o comunicación mediante el cual las empresas divulgan y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden cubrir. El reclutamiento varía según la organización, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el área o departamento que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla, si la decisión es cubrirla se oficializa mediante una requisición o solicitud de personal. Los detalles incluidos en este documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del departamento emisor deba llenar en el documento.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. Identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición. Puede ser especialmente útil manejar un plan de recursos humanos, que muestre las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Este plan es muy práctico, ya que posee información sobre las necesidades presentes y futuras de personal.

Para poder realizar el reclutamiento se necesitan conocer tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo considere necesario, puede solicitar información adicional con la persona que solicita la cobertura.

El reclutador efectúa varias operaciones antes de emprender la acción. Por ejemplo, verifica los requerimientos del puesto y puede comprobar que los solicitantes deben poseer conocimientos sólidos o específicos de algún área en particular. También puede consultar la información con el gerente o jefe del área solicitante para obtener más información que puede ser importante. Con todo esto, finalmente puede dar inicio a la búsqueda de candidatos.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

3.2 ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque pueden variar en distintas circunstancias, los factores clave que a continuación se enlistan incluyen los elementos más importantes:

- Disponibilidad interna y externa de recurso humanos
- Políticas de la empresa
- Planes de Recursos Humanos
- Prácticas de Reclutamiento
- Requerimientos del Puesto

Estos elementos constituyen parte de los límites y desafíos del reclutamiento.

3.2.1 Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos

Los cambios en la oferta y en la demanda de trabajo, es decir, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia. Esto forma parte de las condiciones externas que influyen en el reclutamiento. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de

personal, los cambios de la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras empresas incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para un puesto específico. Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos: los indicadores de la condición económica actual del país, las actividades de reclutamiento que estén llevando las organizaciones laborales del mismo campo y las ventas actuales de la empresa comparadas con sus metas.

Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda una región económica. Un excelente indicador de las tendencias macroeconómicas de los países de América Latina son las publicaciones anuales del Banco Interamericano de Desarrollo. En el caso de México, algunos buenos indicadores, por ejemplo, serían los informes periódicos del Banco de México, los informes presidenciales y los comunicados de la Secretaría de Hacienda.

Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados en los periódicos, boletines y otros medios de difusión. Algunas compañías grandes llevan estadísticas del número de avisos que aparecen en los grandes periódicos de una región solicitando personal clave, pero la técnica puede resultar costosa.

Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía. Las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben reflejar este factor.

3.2.2 Políticas y Normas de la Organización

Una norma, en términos generales es una regla que se debe seguir o a que se deben

ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

Las normas que se fije la empresa en este campo, tiene por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento. En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes considerables de las actividades de reclutamiento.

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales habrán de realizarse. En realidad son objetivos en acción, no son metas que sólo se señalan, sino que son imperadas para lograrlas, al mismo tiempo que se fijan los modos muy generales como han de conseguirse, al señalar los criterios o principios que deben presidir dicha acción.

Políticas de Promoción Interna. Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial de acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solo un empleo. Entre sus efectos positivos se cuentan los que origina en el clima laboral de la empresa. En ocasiones puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. A pesar de esta desventaja muchas organizaciones alientan o instituyen esta práctica, para la cual se incrementa la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.

Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las empresas. En la mayoría de los casos las compañías establecen niveles de compensación para determinadas actividades, garantizando así que la labor igual o comparable corresponda una compensación comparable. Por lo común, los reclutadores tienen sólo un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen y para exceder los niveles de pago estipulados deben consultar con las personas del caso. En

este caso el reclutamiento internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del personal. De acuerdo las leyes de un país determinado, la empresa puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal; por ejemplo, para trabajar en determinados horarios considerados especialmente difíciles o puede estipular que todo el personal deberá trabajar durante horarios iguales. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional. Determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una empresa. La mayoría de las organizaciones laborales internacionales vigilan muy de cerca el número de ciudadanos extranjeros que contratan en cierta comunidad nacional. Aunque la presencia de un sólido núcleo de trabajadores del país es indispensable, resulta muy importante asegurarse de que los niveles ejecutivos de la organización también ofrezcan oportunidades para el personal local.

3.2.3 Planes de Recursos Humanos

En las organizaciones grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir internamente. Cuando el reclutador puede planear y prever, con frecuencia logra significativos ahorros para la organización.

3.2.4 Prácticas de Reclutamiento en el Pasado

Frecuentemente, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, lo cual hace que éstos sean obsoletos y poco aplicables.

Los tiempos van cambiando y las necesidades tanto de las empresas como de las personas también. Debido a la oferta y demanda de los empleos cada vez se tiene que realizar una selección más efectiva, ya que esto repercute en la economía de las empresas, en la satisfacción laboral, en el logro de objetivos y metas tanto personales como organizacionales. Todo esto deriva que existan nuevas y mejores formas de captar candidatos para la cobertura de vacantes.

En los siguientes apartados se menciona todo lo que involucra el reclutamiento hoy día, así como las prácticas más frecuentes para que con éste se obtengan candidatos que cubran el perfil para cada puesto.

3.2.5 Requisitos del Puesto

¿Que es lo que realmente requiere un puesto específico? Es la pregunta que continuamente debe hacerse un reclutador para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto. A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición de aprender también es crucial.

Con frecuencia, el reclutador encontrará que el gerente de un departamento le solicitará que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación”. Esta política aparentemente sólida, presenta varios problemas, uno obvio, es encontrar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las

compensaciones se encuentran en un nivel que es tan sólo competitivo y no superior al del mercado. Por regla general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Otra dificultad, deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar cuales serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto dado. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Un trabajador realiza un conjunto de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. El **análisis de puesto**, es una técnica que consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de la organización, y sirve para conocer eficazmente los trabajos de la misma, para lo cual es indispensable conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El análisis de puesto sirve a los directivos para saber en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. A los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador les sirven para que conozcan las labores encomendadas a su vigilancia. Los trabajadores realizaran mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos

necesarios para hacerlas bien. Para el departamento de recursos humanos es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los empleados.

Lo fundamental del análisis de puestos es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto. Son innumerables las ventajas del análisis de puestos, entre éstas se encuentran, que permite ubicar a los empleados en los puestos adecuados, identificar candidatos adecuados a las vacantes, conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa, eliminar requisitos y demandas no indispensables, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, crear planes para capacitación y desarrollo, determinar niveles realistas de desempeño, etc. Si se carece de análisis de puestos, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo al mercado.

Una **descripción de puesto** es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la organización, incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

El **perfil de puesto**, se refiere a los requisitos o características principales para poder cubrir un puesto específico, generalmente incluye la edad, sexo, estado civil, escolaridad, conocimientos, experiencia y otras especificaciones psicológicas que debe reunir quien aspire a ser considerado candidato a ocupar la vacante.

3.2.6 Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco

flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos pueden en ocasiones ser considerable para la organización. Al margen de los obvios costos en términos de avisos de prensa, tiempo, materiales, etc. el proceso incluyen también varios costos más o menos ocultos pero de cualquier manera son muy reales en términos de recursos empleados.

Algunas organizaciones han estimado en sumas muy considerables el costo de atraer a candidatos idóneos a su primera entrevista. En algunos casos el costo de esto, puede ser igual al de la compensación que se le ofrecerá durante una quincena o incluso una suma mayor.

Existen costos dentro de las actividades de reclutamiento que son incalculables con exactitud, ya que depende del número de vacantes que se tiene, el material que se requiere y el nivel del puesto. Todo esto repercute en el tiempo que se tiene que invertir en cada uno de los candidatos. Existen meses en los el reclutamiento puede ser de bajo costo, sin embargo habrá ocasiones en los que los costos se eleven.

Respecto a las fuentes de reclutamiento si es más predecible el presupuesto, ya que generalmente se puede tener alguna membresía con bolsas de trabajo o se puede calcular un estimado del número de anuncios que se generan en un lapso de tiempo y en base a eso estimar un costo aproximado.

3.2.7 Incentivos

Al buscar candidatos idóneos para el puesto vacante, el reclutador se encuentra “vendiendo” la imagen de la empresa como una entidad en donde es agradable trabajar. Actualmente las empresas no solo promueven sus productos o servicios, también “venden” su imagen laboral, con prestaciones, incentivos y programas que le dan ventaja en el campo del reclutamiento de recursos humanos.

Entre los incentivos establecidos por varias organizaciones se encuentran los programas de apoyo a la educación formal de sus empleados, servicios de guardería, planes de cafetería o comedor. El uso de estas ventajas es totalmente aceptable para ayudar a la labor del reclutador.

3.3 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Se les designa así, a los métodos para la identificación de candidatos. Algunos canales más usuales son la solicitud directa con el empleador, el contacto o recomendación con amistades y la respuesta a los anuncios de periódicos. A nivel ejecutivo se emplean otro tipo de servicios, como las agencias “cazadoras de talentos”.

Es importante marcar la diferencia entre fuentes y medios de reclutamiento. Las primeras pueden ser de dos tipos: internas y externas. Los medios de reclutamiento, son medios de difusión que el reclutador puede utilizar para dar a conocer una vacante.

Werther (1995) menciona que de acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

3.3.1 Fuentes Internas

Las fuentes internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. A continuación se mencionan algunas de estas principales fuentes de reclutamiento.

3.3.1.1 Sindicatos

En muchos sindicatos es una práctica común llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso sobre su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

3.3.1.2 Cartera de Personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivadas sin utilizarse, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes o curriculum tienen las características requeridas por el puesto que se encontraba vacante o incluso para alguna otra vacante que esté próxima a generarse.

3.3.1.3 Recomendaciones de los empleados

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal.

Una de las ventajas es que es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y profesionales difíciles de localizar. Otra ventaja es que los candidatos que llegan por este canal ya poseen cierto conocimiento de la empresa y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. También los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán hábitos de trabajo y actitudes similares, y posiblemente estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo o conocido que lo recomendó.

3.3.1.4 Los empleados actuales

Muchas empresas tienen como política informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos vacantes antes de acudir a otras fuentes de reclutamiento. Cubrir las vacantes con empleados actuales es la oportunidad de crecimiento y superación dentro de la misma empresa, pero la promoción interna crea de forma automática otro puesto vacante que hay que ocupar.

3.3.1.5 Empleados anteriores

Existen organizaciones que deciden reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la empresa. Generalmente estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores eventuales. La ventaja es que ya se conoce la forma de trabajar de estas personas, otras empresas, en cambio tienen dentro de sus políticas, no contratar personal que ya trabajó en la empresa y que dejó a la organización.

3.3.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas son a las que el reclutador puede acudir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Las siguientes fuentes de reclutamiento son ejemplo de éstas.

3.3.2.1 Instituciones educativas

Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes, estudiantes o egresados que harán moderadas

peticiones de salarios, pero que generalmente carecen de experiencia laboral. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sólo colocar avisos en las carteleras de una institución académica que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

Generalmente las instituciones educativas, universidades y centros de formación superior suelen tener una oficina de bolsa de trabajo, que ayuda a los estudiantes a contactar con las empresas. Para los estudiantes de formación profesional a punto de graduarse o pasantes, el mercado laboral y los esfuerzos de reclutamiento de empresas no podrían ser mejores.

3.3.2.2 Asociaciones profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados, mediante bolsa de trabajo. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de este tipo de programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

3.3.2.3 Becarios

Se refiere a aquellos estudiantes que están próximos a egresar o egresados que desean aplicar sus conocimientos en las organizaciones. Se les llama becarios ya que la remuneración que se les proporciona por prestar sus servicios es equivalente a una beca, ya que la jornada laboral que cubren es menor a la estipulada por la ley.

3.3.2.4 Agencias de empleos

Este tipo de empresas establecen un vínculo entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad u ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que la empresa contratante efectúe la selección.

Generalmente el pago a la agencia proviene de la empresa contratante. Una tarifa común es pagar a la agencia el equivalente a un mes de sueldo o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado. Aunque las tarifas varían según el nivel, el salario y la dificultad para obtener al candidato.

3.3.2.5 Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo

Estas empresas laboran en un nivel más especializado que las agencias, contratan solamente ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en técnicos y científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

Se ha cuestionado a nivel ético las prácticas operativas de este tipo de compañías y en ocasiones se le ha acusado de practicar la “piratería institucional”.

3.3.2.6 Candidatos espontáneos

Los candidatos espontáneos se refiere a los que se presentan en las oficinas de empleo

o de reclutamiento para solicitar trabajo o envían su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan en la cartera de personal hasta que se presente una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

3.3.2.7 Agencias de suministro de personal temporal

Generalmente en todas las grandes ciudades existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan “prestando” personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante un tiempo determinado. Por ejemplo las incapacidades por maternidad, en las que la empleada gozará de 42 días antes y 42 días posteriores al parto.

Una de las principales ventajas de este tipo de agencias es la rapidez para suministrar personal clave, generalmente para nivel no ejecutivo, por ejemplo, secretarias, recepcionistas, archivistas, capturistas, etc. Otra ventaja son las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Una desventaja es que pocas empresas confían a personal temporal funciones vitales; asimismo, suelen evitar que los “reclutas temporales” participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía. La práctica de contratar ejecutivos de alto nivel para laborar durante lapsos de corta duración es virtualmente inexistente.

3.3.2.8 Personal de medio tiempo

Un gran número de personas ofrece sus servicios en horario limitado. Por ejemplo, estudiantes, amas de casa, jubilados, etc. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan reticentes a formar un vínculo laboral que para

la empresa conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Sin embargo, existen varios factores que pueden hacer que cambie la negativa inicial. Los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, pueden no ser indispensables durante la jornada de ocho horas, si se trata de una compañía pequeña. El caso de un contador que sólo tenga a su cargo una nómina reducida, puede ser similar o el de un repartidor que cumple sus labores en el curso de la jornada matutina.

3.3.2.9 Clientes

Los clientes son una fuente innovadora de reclutamiento, ya que son ellos quienes ya están familiarizados con la empresa y con lo ésta ofrece. Estas personas, que deben de estar contentas con el producto o servicio recibido puesto que continúan siendo clientes, pueden traer entusiasmo al lugar de trabajo que otros candidatos que están menos familiarizados. Además, los clientes han sido receptores de los productos o servicios de la empresa y, por tanto, tienen ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

3.3.3 Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento, son medios de difusión que el reclutador puede utilizar para dar a conocer una vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, en general a distintos estratos sociales y educativos. Enseguida se mencionan algunos medios que se utilizan en el reclutamiento.

3.3.3.1 Anuncios en la prensa

Los periódicos, en algunos casos las revistas especializadas ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos. Los periódicos son utilizados por muchos reclutadores, es la forma más común de solicitar empleados.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se buscan. Un ejemplo sería, cuando se solicitan candidatos para operaciones de comercio exterior, encontrarán que en las ciudades fronterizas hay concentraciones importantes de expertos en operaciones de importación y exportación.

Entre las desventajas de este canal de reclutamiento es que puede recibir una gran cantidad de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta, por ejemplo cuando se solicitan vendedores de enciclopedia para andar de puerta en puerta es muy escasa la respuesta. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estas dificultades mediante un aviso sin identificación.

Resulta importante redactar los anuncios desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del aviso será proporcional a la extensión del texto, es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el

lector, como “auxiliar” o “consejero”).

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar. Por ejemplo, “comunicarse con. . . al teléfono. . . ó, concertar cita al teléfono. . . .”
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función. Se refiere a escolaridad y/o situación académica, además de la experiencia.

Existen variantes significativas en la extensión y complejidad de los anuncios. Es poco común el utilizar medios diferentes a los avisos en la prensa y revistas, porque en pocas ocasiones se justifica el gasto.

El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de candidatos. Estas compañías pueden dividirse grosso modo en dos categorías: agencias de empleo y empresas de identificación de personal de nivel ejecutivo.

3.3.3.2 Anuncios en Internet y páginas web especializadas

El avance de la tecnología ha facilitado muchas labores, una de ellas es el uso de la red como herramienta de reclutamiento y contratación. En las empresas la usan porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódicos. Además, el alcance del internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden hacer contacto con gente de todo el mundo que busca trabajo.

La red no solo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino, además es una herramienta útil para los que buscan empleo. Existen muchas páginas web especializadas en búsqueda de empleo y la mayoría son gratis. Los que buscan empleo pueden encontrar trabajos por industrias, localización geográfica, puesto, áreas de trabajo y a veces, descripciones del puesto de trabajo.

Existe gran cantidad de bolsas de trabajo en internet, así como páginas web especializadas. Algo importante a considerar es el nivel del puesto que se pretende cubrir, ya que hay páginas especializadas para niveles ejecutivos, otras en las que los niveles son más operativos.

A continuación se mencionan algunas de éstas páginas:

www.chambanet.gob.mx

www.empleos.net.mx

www.laboraya.com

www.asesoresrh.com.mx

www.computrabajo.com.mx

Bolsa de trabajo de sociedades o asociaciones, Por ejemplo:

www.somib.com.mx (Sociedad Mexicana de Ingeniería Biomédica)

<http://nikita.eneo.unam.mx/femafee/PagTodo/index.html> (Federación Mexicana de Asociaciones de Facultades y Escuelas de Enfermería a.C.)

También existen las bolsas de trabajo en las páginas web de las escuelas y universidades. La desventaja de éstas es que solo abarca a la población estudiantil de estas instituciones, lo cual podría ser una ventaja para empresas que buscan egresados de ciertas escuelas.

3.3.3.3 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. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de

utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras empresas para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

3.3.3.4 Boletines

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

La idoneidad de las fuentes y medios de reclutamiento depende del tipo de puesto de trabajo que se quiere ocupar y del nivel de la economía.

3.4 FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información *comparable* de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización mediana o grande (aprox. de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pidan al candidato varios datos:

- Nombre
- Edad
- Dirección
- Estado civil
- Lugar y Fecha de Nacimiento
- Nacionalidad
- Teléfono
- Escolaridad

- Antecedentes laborales
- Situación personal y familiar
- Pasatiempos
- Inquietudes intelectuales
- Etc.

3.4.1 Datos personales

Los solicitantes al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, situación familiar, etc. están depositando en éste un alto grado de confianza en la honestidad y ética del reclutador. El deber ético de mantener confidencialidad de la información recibida es evidente.

El reclutador debe mantener la atención en características que realmente son operativas para el puesto. El reclutador debe evitar, por ejemplo, la tentación de juzgar precipitadamente en favor o en contra de un solicitante que tenga determinada edad. Solamente si el solicitante desea obtener un puesto que requiere gran vigor físico, por ejemplo, la edad se vuelve un factor importante. Cuando el solicitante se aproxima a la edad de jubilación o cuando la sobrepasa o cuando determinadas funciones son afectadas en forma decisiva por la edad, este factor puede convertirse en elemento decisivo.

El lugar de nacimiento debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante es extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que afortunadamente han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica completamente irracional.

3.4.2 Preparación académica o escolaridad

La educación recibida constituye tradicionalmente un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto *en forma operativa*. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. También resulta indudable que la obtención de determinados grados (licenciaturas, postgrados, maestrías, especialidades, etc.) demuestra el potencial intelectual. En muchos casos la preparación académica constituye un factor preponderante.

3.4.3 Antecedentes Laborales

Generalmente se les solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores, esto permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato. Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas del reclutador es probable que el solicitante haya distorsionado información sobre sueldo, responsabilidades, nivel, motivo de salida, etc., y es necesario verificar sus declaraciones.

3.4.4 Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

Principalmente cuando se recluta para vacantes de nivel ejecutivo, las empresas suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la

profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

3.4.5 Referencias

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato, a pesar de ser un elemento subjetivo. No se recomienda emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tienen sobre el candidato sus amistades y parientes.

El reclutador requiere un máximo de tacto al indagar sobre el candidato con su antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo trabajo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador, es posible que éste último se encuentre predispuesto contra su ex colaborador.

Es importante tener en cuenta que bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado su decisión de dejar de prestar sus servicios en esa organización.

3.4.6 Autenticidad

Generalmente se solicita al candidato que firme la solicitud con su puño y letra, ésta es una práctica común. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo, aunque se entiende que esta cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

Capítulo 4

SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 SELECCION DE PERSONAL

La selección es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos, una vez obtenido el grupo de candidatos tras el esfuerzo del reclutamiento. La selección de personal viene luego del reclutamiento, ambos son fases de un mismo proceso.

El reclutamiento es la fase de divulgación, de entrada, de invitación. La selección es la fase de comparación, confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengas mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

La selección no sería necesaria, si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, pero existe una enorme gama de

diferencias individuales físicas y psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de diferente manera, y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren en la capacidad de aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

En general puede decirse que el proceso de selectivo debe proporcionar no sólo un *diagnóstico*, sino también un *pronóstico* respecto a esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos e información que se tenga acerca del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá, que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por otro tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

4.1.1 La selección como proceso de comparación

La selección debe observarse como un proceso real de comparación entre dos variables:

- Los requisitos del cargo. Esta variable la suministran el análisis y la descripción del puesto.
- Perfil de las características de los candidatos se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Sean “**x**” la primera y “**y**” la segunda. Cuando x es mayor que y , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y , en consecuencia es rechazado. Cuando “ x ” y “ y ” son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el puesto; por consiguiente es aceptado. Cuando x es menor que y , el candidato tiene más condiciones que las que el cargo exige, está superdotado para este cargo. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del puesto sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

4.1.2 La selección como proceso de decisión

Cuando varios candidatos cumplen las exigencias del puesto y merecen ser postulados para ocupar la vacante, una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo, el organismo de selección debe limitarse a prestar el servicio especializado, y recomendar a aquellos que juzgue más idóneos para el puesto. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo, área o jefe solicitante.

Chiavenato (2000) señala a la selección de personal como proceso de decisión, el cual implica tres modelos de comportamiento:

- *Modelo de Colocación.* Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- *Modelos de Selección.* Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y

sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

- *Modelo de Clasificación.* Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí, la denominación reclasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado puesto, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

- a. Técnicas de selección capaces de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los cargos.
- b. Existencia de modelos de Selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deben ocuparse) y reducción de costos implicados (por evitar duplicación o repetición de gastos en el proceso).

4.2 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. Por lo que el punto de partida es la obtención de la obtención de información sobre el cargo.

4.2.1 Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende cubrir puede hacerse de cinco maneras (Chiavenato, 2000):

1. *Descripción y análisis de puesto.* Se refiere al inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante o factores de especificaciones) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.* Consiste en que los jefes directos anotan sistemáticamente y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable. Es subjetivo.
3. *Requerimiento de Personal.* Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las

características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

4. *Análisis del cargo en el mercado.* Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los puestos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

5. *Hipótesis de trabajo.* En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

La información del cargo y de sus ocupantes que recibe el área de selección se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o *ficha profesiográfica*, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. En base a esta ficha se pueden establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el puesto. A través de ella el seleccionador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad.

4.2.2 Elección de las técnicas de selección

Una vez que se obtuvo la información respecto al cargo, el siguiente paso es la elección de las técnicas de evaluación al candidato con fines de selección para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en

los siguientes grupos:

1. Entrevistas de selección
2. Pruebas de conocimientos
3. Pruebas de intereses, valores y motivaciones
4. Pruebas de inteligencia
5. Pruebas de personalidad
6. Pruebas de aptitudes, habilidades o capacidad.
7. Técnicas de simulación

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el puesto. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esa prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente. Es obvio que en ciencias sociales, el margen de error es mayor que en las ciencias físicas.

4.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carece de bases científicas y es subjetiva e imprecisa, la entrevista es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista de selección tiene otras aplicaciones, en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación al desempeño, la desvinculación, las relaciones laborales, estudios de clima laboral, etc. En todas sus aplicaciones la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

La entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta; se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

La entrevista de verificación de condiciones o requisitos es distinta de la entrevista de clasificación realizada en la etapa final del reclutamiento. La primera proporciona candidatos adecuados para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento. La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso, generalmente esto lo lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de males tales como: ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras que enumeramos al estudiar la comunicación humana. Para disminuir estas limitaciones, se trata de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

Chiavenato (2000), señala:

1. *Entrenamiento de los entrevistadores.* El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos (Chiavenato, 2000):

- a. Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- b. Evitar la formulación de preguntas “capciosas”.
- c. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- d. Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- e. Evitar omitir opiniones personales.
- f. Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- g. Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular o pésimo.
- h. Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más tención al candidato.

El entrenamiento de los entrevistadores se toma en serio para que las decisiones sobre los nuevos empleados tengan una base sólida. Si los gerentes, jefes o supervisores tienen responsabilidad solidaria por el logro de metas y resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la selección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y escoge a sus futuros miembros, lo cual es el mejor estímulo para consolidar el espíritu de equipo.

2. *Construcción del proceso de entrevista.* El entrevistador puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista, dependiendo de su habilidad.

Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos, en función del formato de preguntas y respuestas requeridas:

- a. Entrevista estandarizada por completo.
- b. Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas.
- c. Entrevista dirigida.

d. Entrevista no dirigida.

4.3.1 Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

1. *Preparación.* La entrevista no debe ser improvisada, debe tener un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- * Los objetivos de la entrevistas, es decir, que se pretende con ella.
- * El tipo de entrevista.
- * Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato al cual se va entrevistar.
- * La mayor cantidad de información sobre el candidato por entrevistar.
- * La mayor información posible acerca del cargo vacante y las principales Características exigidas por el puesto.

Esta preparación es esencial para que el entrevistador pueda comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante, así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el aspirante ofrece.

2. *Ambiente.* Preparar el ambiente en el cual se realiza la entrevista merece atención, ya que con esto se pretende neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan afectar el desarrollo de la entrevista. El ambiente es de dos tipos:

- * Físico. El local o cubículo debe ser confortable y estar destinado sólo para este fin; sin ruido ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.

* Psicológico. Se refiere al clima de la entrevista, el cual debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista la espera es inevitable, en consecuencia, debe haber suficientes sillas en la sala de espera y debe contar con abundantes periódicos, revistas, en especial boletines internos o información sobre la organización.

3. *Desarrollo de la entrevista.* Es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información deseada por el entrevistador y entrevistado o aspirante. La entrevista es un proceso de relación interpersonal cuya interacción debe ser dinámica. El entrevistador envía preguntas (estímulos) al aspirante, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene información, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consiste en proporcionar información al aspirante sobre la organización, la oportunidad de que existe, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés. La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez.

* Contenido de la Entrevista. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o curriculum vitae presentado por el aspirante, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

* Comportamiento del candidato. Es la manera como reacciona el aspirante ante una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones, motivaciones, etc. Lo que se pretende es tener un cuadro de

características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

En el desarrollo de la entrevista, el entrevistador debe considerar estos dos aspectos, para que la evaluación de los resultados sea adecuada. El candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta y ofrece la información solicitada sobre su historia personal y carrera profesional.

William B. Werther y Jr., Keith Davis (citado en Chiavenato, 2000) mencionan las siguientes preguntas como las más empleadas en la entrevista de selección:

- ¿En qué emplea su tiempo libre?
- ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se halla involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus temas favoritos? ¿Por qué?
- ¿Prefiere determinados sitios de trabajo?
- ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco o diez años?
- ¿Cómo escoge un supervisor?
- ¿Qué opina de los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa su jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser ascendido?
- ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
- ¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha hecho? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene respecto de su carrera?
- Si usted pudiese retroceder cinco años, ¿sería el mismo o alguien diferente? ¿En

qué habría cambiado?

- ¿Por qué le gustaría ser admitido en nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa dedicarse a su cargo?
- ¿Que habilidades y conocimientos posee usted?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Consigue amistades con facilidad?

4. *Terminación de la entrevista.* Debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó y sobre todo debe proporcionar al candidato información sobre la siguiente etapa o paso del proceso y cómo será el contacto para saber el resultado.

5. *Evaluación del candidato.* Desde el momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cual es su posición respecto de los otros candidatos al mismo puesto. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición lo más exacta posible respecto a lo que pretende verificar). Lógicamente su margen de error es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el puesto.

4.3.2 Perfil del Entrevistador Ideal

Se refiere a las características que debe tener la persona que realiza la entrevista de selección, ya que éstas le facilitarían el poder efectuarla correctamente.

John E. Steele (citado en Chiavenato, 2000) propone los siguientes aspectos como parte del perfil del entrevistador ideal

- Conoce bien el cargo que se pretende ocupar.
- Conoce la organización en profundidad, sus fortalezas y debilidades.
- No trata de supervalorar la organización frente al candidato.
- Lee el curriculum vitae del candidato antes de la entrevista.
- Se preocupa por informar al candidato acerca del cargo y de la organización.
- Se interesa por el candidato como persona.
- Está feliz por pertenecer a la organización.
- Se muestra sincero, cortés y puntual y tiene personalidad que impacta.
- Formula preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo.
- Procura hacer una evaluación en seguida de la entrevista.

4.4 EVALUACION DEL CANDIDATO CON FINES DE SELECCION DE PERSONAL

Aunque la entrevista forma parte del proceso de selección y generalmente es una de las primeras etapas, en este apartado se tratarán aquellas pruebas y técnicas que se pueden emplear para poder conocer más a fondo a cada uno de los candidatos y con esto poder seleccionar al más idóneo.

Es así como se mencionan:

Pruebas de conocimientos

Pruebas psicométricas: inteligencia, personalidad, intereses y valores, etc.

4.5 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Las pruebas de conocimientos o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Existe gran variedad de pruebas de este tipo, razón por la cual se acostumbra clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área que abarca y la forma de elaboración.

4.5.1 Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas

* Orales. Aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemeja a la entrevista, pero en éstas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.

* Escritas. Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.

* De realización. Aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, por ejemplo, una prueba de taquigrafía, mecanografía, manejo de equipo, etc.

4.5.2 Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados

* Pruebas generales. Miden nociones de cultura o conocimientos generales.

* Pruebas específicas. Indagan conocimientos técnicos relacionados con el cargo en referencia.

4.5.3 Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas

* Pruebas tradicionales. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.

* Pruebas objetivas. Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, también se denominan tests, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los principales ítems son:

- Test de alternativa simple. Las opciones de respuesta son por ejemplo verdadero-falso, sí-no, etc. Tiene el 50% de probabilidad de acierto al azar.

- Test de espacios abiertos para completar, son preguntas incompletas, las cuales hay que completar.

- Test de selección múltiple. Estos presenta varias alternativas de respuesta, generalmente son tres, cuatro o cinco opciones para cada pregunta, esto reduce la probabilidad de acierto al azar.

- Test de ordenamiento o apareamiento, por ejemplo relación de columnas, de un lado hay conceptos y de otro definiciones.

Los test permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación (rápida y fácil) y calificación (rápida, fácil y objetiva).

- ⊙ Pruebas mixtas. Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

4.6 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Se le llama así a las pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

El resultado de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles. Este tipo de pruebas se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de éstas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con la estadística de resultados y se le asignan valores, en percentiles, en relación con el patrón o estándar de comparación.

Las pruebas de capacidad o conocimientos miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. Existe gran diferencia entre aptitud y capacidad, la primera es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. La aptitud por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona, que deja de utilizarla durante toda la vida. En consecuencia, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o

la práctica.

La capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla para que la persona la utilice en sus actividades.

Una prueba de conocimientos o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

El desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten características de validez y precisión: que tanto la entrevista como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, y consigan medir lo que se pretende medir en los candidatos y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

4.6.1 Pruebas de Inteligencia

Al medir la inteligencia se va a obtener información respecto a la capacidad intelectual y habilidades de la persona, que tanto las aprovecha y como lo aplica. Algunos aspectos que se pueden evaluar con las pruebas de inteligencia son: planeación, organización, solución de problemas, juicio práctico, análisis y síntesis, etc.

Las pruebas de inteligencia también miden el coeficiente intelectual de las personas y se le asigna las abreviaturas C.I o I.Q.

4.6.2 Pruebas de Personalidad

Sirvan para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnóstico. En esta categoría están las llamadas pruebas de expresivas (de expresión corporal) por ejemplo el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y las denominadas pruebas proyectivas, como el Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, etc.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Esta categoría incluye los inventarios de intereses, de frustración y motivación. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

4.6.3 Pruebas de Intereses o Preferencias

Los intereses son el producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es así como intereses o preferencias son aquellas tendencias persistentes a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad o contenido.

La evaluación de los intereses es más eficaz en el asesoramiento de los estudiantes que en la selección de personal, sin embargo arrojan información útil para saber que actividades son más de la preferencia de las personas. Este tipo de pruebas son muy transparentes, por lo que los candidatos pueden manipular los resultados fácilmente.

4.6.4 Pruebas de Valores

Los valores son elementos internos del individuo y se desarrollan a través de la familia, los amigos, las escuelas, la creencia religiosa y el trabajo. En otras palabras, son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto o equívoco. Típicamente, los valores representan las modalidades ideales de conducta o las metas supremas ideales.

Este factor se relaciona mucho con el elemento anterior y nos informa acerca de cuáles son los valores personales y qué tanto concuerdan con los de la empresa, cuál es su nivel de disonancia cognitiva y en qué medida se pueden predecir cambios abruptos en su comportamiento, dependiendo de sus valores.

4.6.5 Pruebas de Aptitudes

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Los test de aptitudes se destinan a medir el nivel de habilidad o capacidad que se tiene en determinada área (manual, verbal, ejecutiva, etc.) para predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

4.6.6 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir el momento presente el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y

analizar. De este modo, al representar una escena, el protagonista asume un papel. Las técnicas de simulación son básicamente técnicas de dinámica de grupos. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para la selección de personal. Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento del diagnóstico, junto con los resultados de las pruebas psicométricas y las entrevistas, el aspirante debe dramatizar un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el puesto. Estas técnicas se utilizan bastante en cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, jefatura, ventas, compras, etc. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede reducirse de modo sensible; incluso el mismo aspirante podrá darse cuenta de su adaptación o no al puesto que pretende ocupar.

4.7 EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La *eficiencia* consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La *eficacia* consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. Sin embargo, cabe formular la pregunta ¿Cómo sabemos que dotamos de eficiencia y eficacia al proceso de selección de personal? Uno de los principales problemas que se presentan en la administración

de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados., es decir, de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

a. Costos de personal. Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.

b. Costos de operación. Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de investigación socioeconómica o antecedentes laborales, etc.

c. Costos adicionales. Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

La rotación de personal puede aplicarse a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso selectivo es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos.

Chiavenato (2000), propone las siguientes mediciones del rendimiento del proceso de provisión de personal:

- a. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- b. Costo de admisión.
- c. Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- d. Total de admisiones.
- e. Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- f. Calidad de reclutamiento por fuente.
- g. Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- h. Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente a los rechazados.
- i. Análisis de los resultados de las pruebas y test de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- j. Total de admisiones por anuncio.
- k. Costos diferenciales por fuente.
- l. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

No obstante el elevado costo operacional, la selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- a. Acoplamiento de las personas al cargo y, por ende, satisfacción de éstas con el empleo.
- b. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- c. Mejoramiento gradual del potencial humanos mediante la elección sistemática de los

mejores talentos.

d. Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación de personal.

e. Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.

f. Mejoramiento de las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.

g. Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importantes beneficios para las personas:

a. Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.

b. Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.

c. Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.

d. evita pérdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas, debido al fracaso probable en el cargo.

Para que haya mejoramiento continuo en el proceso de provisión de recursos humanos es necesario que no esté estrictamente condicionado por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de selección de personal es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, debe descentralizarse para que sea participativo; es decir, debe involucrarse a los gerentes de línea y sus respectivos equipos en el reclutamiento y selección de personal. La administración participativa parte de supuesto de que todas las personas deben involucrarse en el proceso de decisión y, en consecuencia, nada es más lógico que los propios equipos sean responsables en la decisión respecto de quienes serán sus futuros miembros y colegas.

Capítulo 5

PROCEDIMIENTO

5.1 CONTEXTO LABORAL

En este capítulo se plasma el contexto laboral en el que se desarrolló el presente trabajo, partiendo de la problemática que existía, todo lo que se tuvo que realizar, los resultados que se han obtenido, las limitaciones y conclusiones.

El presente reporte laboral se realiza en una empresa de servicios que inicia formalmente en el año 1944, este centro hospitalario solo contaba con un quirófano, unas cuantas camas y principalmente se atendían partos, poco a poco fue creciendo en instalaciones, capacidad hospitalaria, servicios y personal. Hoy día cuenta con 9 empresas filiales, las cuales prestan servicios como auxiliares de diagnóstico como Servicios de Resonancia Magnética, Radiología, Ultrasonografía, Laboratorio, Anatomía Patológica, Densitometría Ósea, Tomodensigrafía Craneal Computarizada, Servicios Hematológicos y la empresa más joven es una Aseguradora, la cual ofrece paquetes de servicios médico, todas trabajan conjuntamente dentro del grupo. Actualmente cuenta con una plantilla de personal total que rebasa los 800 empleados, la mayoría pertenece al centro hospitalario.

Este grupo de servicio médico, es una empresa familiar de la iniciativa privada que presta atención a pacientes de algunas empresas, aseguradoras y por supuesto particulares. Dada la importancia del intangible que se brinda se deriva lo relevante de proporcionar un excelente servicio, el cual recae en las personas que lo brindan, de aquí que la selección de personal tiene que ser lo más eficiente posible.

5.2 PROBLEMATICA INICIAL

La empresa a la cual nos referiremos, es de la iniciativa privada y es una sociedad anónima de capital variable. Es una empresa de servicios médicos que proporciona atención de Consulta Externa y Hospitalización.

Inicialmente cada una de las empresas filiales tenía su propia administración y por tanto sus propios procesos, políticas, prestaciones, etc. todo se realizaba de distintas maneras, y la administración de recursos humanos no era la excepción.

Por lo tanto, el Sanatorio al ser la empresa más grande tenía su propio departamento de recursos humanos, en el cual se veía todo lo relacionado a los empleados y la empresa. Debido a que en esta área era poca la gente que laboraba y pocos los recursos materiales; las herramientas no eran tan sofisticadas, todos los empleados de ésta área se veían en la necesidad de hacer de todo un poco, todos contribuían a la elaboración de la nómina, llevar la parte de capacitación, así como de relaciones laborales. La realidad es que todos hacían de todo, pero no había un profesional especializado en la parte de reclutamiento y selección de personal, de hecho era un área muy descuidada, ya que se le daba más importancia a otros aspectos como la nómina, Seguro Social, etc. Algo importante es que las personas que laboraban en recursos humanos tenían una formación distinta a la de un psicólogo, lo cual contribuía a que esta labor no se realizara de manera adecuada, ya que no tenían la preparación y los conocimientos necesarios para poderla llevar a cabo correctamente.

El reclutamiento y selección se hacía de forma muy sencilla, ya que las únicas fuentes de reclutamiento eran los anuncios en periódicos y recomendaciones que en muchos casos eran impuestas. Los perfiles de puesto no estaban bien definidos para todos los cargos, y por ende, tampoco las descripciones de los mismos.

No se aplicaban exámenes técnicos ni psicométricos para todos los puestos. Las entrevistas eran muy sencillas y generales, la atención a los solicitantes era deficiente

debido a la gran cantidad de personas que llegaban como consecuencia de los anuncios de periódico, que además eran muy abiertos y sin tantas especificaciones. Además de que los profesionistas que las realizaban no tenían los conocimientos necesarios para realizar una entrevista de selección o de trabajo.

El formato de solicitud de empleo que se utilizaba era el que venden en las papelerías, el cual no contenían toda la información requerida como para considerarlos candidatos para determinado puesto. Esta situación dificultaba el poder contar con una cartera de personal que realmente fuera funcional.

Tampoco existían políticas y lineamientos para el reclutamiento y selección, lo cual en muchas ocasiones generaba fuertes problemas, debido a que la responsabilidad de contratar a un candidato o el tiempo de cobertura de una vacante caía principalmente sobre el departamento de recursos humanos, no siendo una responsabilidad compartida.

Aunado a esta situación, no se contaba con descripciones ni análisis de puesto, los pocos que existían se enfocaban principalmente al perfil requerido, pero de forma muy general.

Otro inconveniente es que los puestos no estaban bien definidos, casi todas las personas de áreas administrativas tenían asignado el puesto de "auxiliar administrativo" en diferentes categorías por sueldo, pero las funciones eran sumamente diferentes para cada área y empleado.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente al Centro

Hospitalario que permita contratar a los candidatos más idóneos para cada puesto.

5.3.2 Objetivos Específicos

Proponer nuevas fuentes de reclutamiento para atraer candidatos adecuados para cada puesto.

Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de comprometer a las personas involucradas en el proceso.

Elaborar los formatos institucionales necesarios para facilitar el proceso.

Estandarizar el proceso para realizar entrevistas de selección.

Realizar entrevistas profundas para obtener información de los solicitantes y facilitar la selección.

Implementar la aplicación de exámenes de conocimientos o técnicos de acuerdo a cada puesto.

Establecer baterías psicométricas para cada nivel de puesto (operativo, mandos medios y superiores)

Integrar la cartera de personal.

Implementar controles sobre desarrollo y desempeño de selección.

Reducir los costos en fuentes de reclutamiento.

Disminuir los índices de rotación de la empresa, principalmente de las áreas operativas.

Elaborar el formato de referencias laborales y/o personales que permita obtener información de los candidatos para la toma de decisión.

5.4 PROCEDIMIENTO

Se detecta la necesidad de contar con un proceso de reclutamiento y selección formal, eficiente, eficaz y preciso.

Debido a que no existían descripciones ni análisis de puesto, lo cual implicaba invertir tiempo y la necesidad de cubrir las plazas era a la brevedad, me di a la tarea de conocer que es lo que hace la gente, tanto preguntando como realizando visitas a las áreas de trabajo, para involucrarme y conocer las actividades de cada puesto y con esto facilitar la selección de personal en base al tipo de actividades a realizar.

Se expuso la necesidad de elaborar descripciones y perfiles de puesto, ya que esto no solo facilitaría el reclutamiento y selección de personal, sino que repercutiría para poder asignar derechos y obligaciones a los empleados, definir y limitar funciones, evitar duplicidad de actividades, etc. Dada la importancia de estos documentos, se comenzaron a elaborar.

Se estableció el uso de formatos mediante los cuales los responsables de cada área tenían que notificar las bajas, altas, cambios y movimientos de personal, con la finalidad de conocer las necesidades de personal, poder cubrir las vacantes y compartir responsabilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección.

Se elaboró el formato "*requerimiento de personal*" para saber las vacantes a cubrir y el motivo de la contratación, además de conocer el perfil y algunas características que pueden desconocerse del puesto, que son importantes para la selección de personal.

Se implementaron las políticas de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de compartir responsabilidades con las personas involucradas en el proceso.

Se buscaron nuevas fuentes de reclutamiento de acuerdo al nivel del puesto, número de vacantes y costo. Es así como se contacta con fuentes especializadas, se tramita el alta de la empresa en diversas bolsas de trabajo de escuelas, delegaciones, universidades, asociaciones, sociedades de profesionistas, etc.

Se comenzaron a utilizar las siguientes fuentes de reclutamiento:

- * Bolsas de Trabajo Delegacionales (Unidades de Empleo)
- * Boletín "Mi Chamba"
- * Bolsas de Trabajo de Escuelas de Nivel Técnico o Tecnológico: CONALEP, CETIS, CBTIS, Cruz Roja, etc.
- * Bolsas de Trabajo Universitarias en Internet: UNAM, La Salle, ITESM, ITAM, UNITEC, etc.
- * Bolsas de Trabajo de las distintas escuelas del IPN: ESCOM, UPIIICSA, etc.
- * Bolsas de Trabajo gratuitas en Internet:
 - www.chambanet.gob.mx
 - www.empleos.net.mx
 - www.laboraya.com
 - www.asesoresrh.com.mx
 - www.computrabajo.com.mx
- * Bolsa de trabajo de sociedades o asociaciones:
 - www.somib.com.mx (utilizada únicamente para reclutar ingenieros biomédicos)
 - <http://nikita.eneo.unam.mx/femafee/PagTodo/index.html> (Federación Mexicana de Asociaciones de Facultades y Escuelas de Enfermería A.C.)
- * Se incursionó en el intercambio de cartera con otras instituciones de salud, como hospitales, clínicas, laboratorios y empresas en general con las que se tiene contacto.

Se elaboró el formato de solicitud de empleo, con la finalidad de contar con los datos indispensables para la empresa para considerar como candidatos o no a los solicitantes.

La cartera de personal se integró con las solicitudes que no eran aceptadas inicialmente o que presentaban el perfil para otros puestos no disponibles en ese momento. La vigencia de las solicitudes o currículos es de tres meses, ordenada por puesto o nivel de estudios. Actualmente se cuenta con una cartera electrónica, es decir, en la computadora se almacena la información curricular que se recibe por medio electrónico (mail) en carpetas separadas por puestos.

El tipo de entrevista que se realiza hoy día, es más exhaustiva más detallada, se exploran las áreas de familia, desarrollo, nivel socioeconómico, aspiraciones, metas, etc.

Se implementaron los exámenes de conocimientos o aspectos técnicos, principalmente evaluaciones para niveles técnicos, los cuales fueron realizados por los jefes o responsables de área. Se propuso que el tipo de examen sea de opción múltiple con la finalidad de tener resultados objetivos y con esto evitar eliminar buenos candidatos.

Se incursionó en las evaluaciones psicométricas, debido a que la empresa cuenta con muy pocas pruebas psicométricas, solo se aplican de acuerdo al nivel dentro del organigrama tal como se muestra a continuación:

* Niveles Operativos (personal que representa la principal fuerza de trabajo) En este caso todo el personal paramédico, técnico y que aquel que se encuentra en los niveles bajos dentro del organigrama, es decir que no tienen gente a cargo.

* Mandos Medios (personal que regula el funcionamiento de la empresa y es intermediario entre los niveles directivos y operativos) Para el caso supervisores, jefes y gerentes, personal que tiene cierto poder de decisión y de la gente a su cargo.

* Mandos Superiores (personal en el cual se recargan las principales decisiones de la empresa, son la cabeza en la toma de decisiones) Son los directivos los cuales tienen varias áreas o departamentos a su cargo.

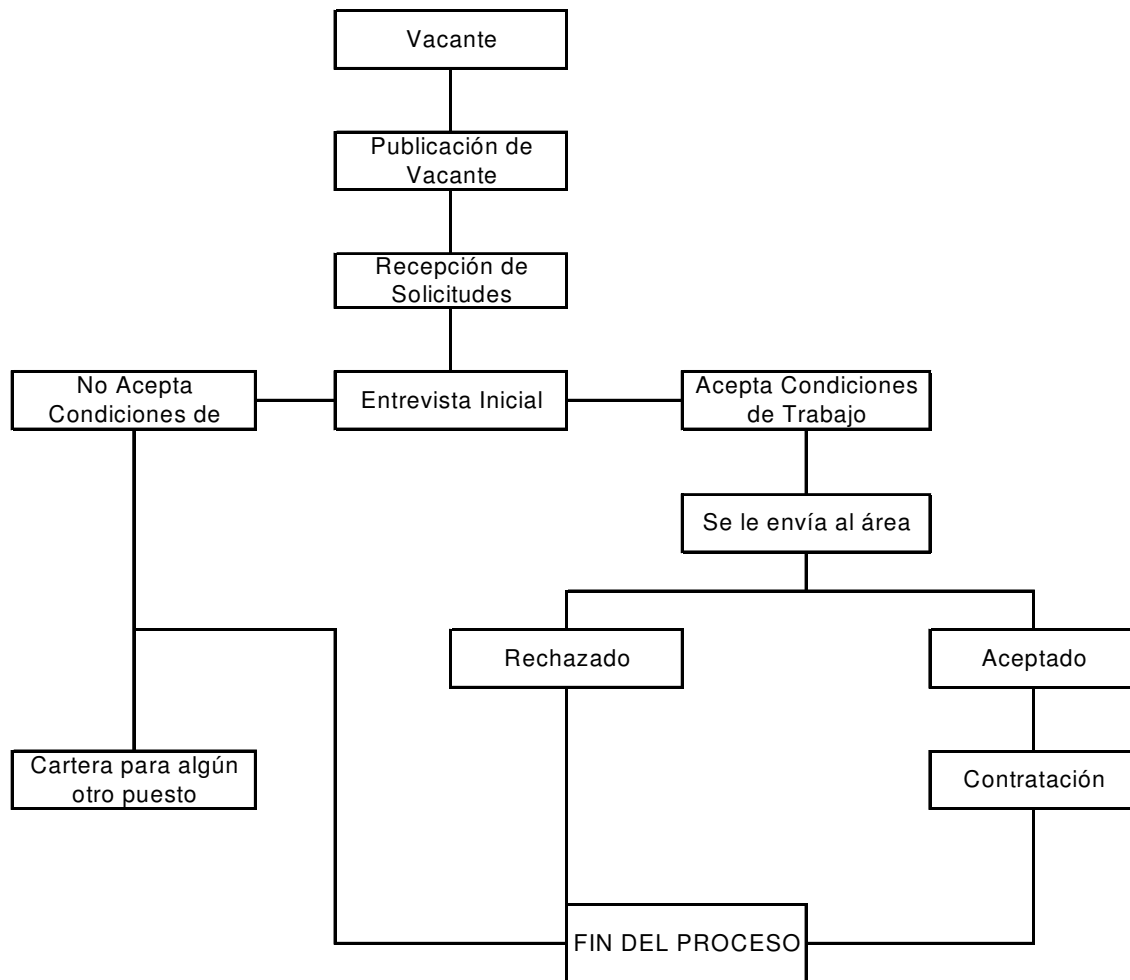
También se elaboró e implementó el formato de referencias laborales o personales (anexo 6) mediante el cual se puede corroborar la información proporcionada por el candidato referente a su experiencia laboral o referencias personales.

Otro formato que se ha implementado, es el de la hoja de presentación de la entrevista en el que se plasma de forma general los datos más relevantes de la misma, principalmente los requisitos del perfil que cubre y los que no con la finalidad de facilitar la decisión de continuar o no con el proceso. También en esta hoja se plasman datos que no incluye el perfil y que podrían ser importantes o determinantes en la toma de decisión.

El área de selección realizó propuestas y acuerdos con los responsables de las áreas para facilitar la cobertura de vacantes principalmente con los puestos en los que se dificulta, esto con la finalidad de determinar los requisitos del perfil que pueden ser modificables, hacer propuestas en las condiciones de trabajo, etc. para reducir los tiempos de cobertura.

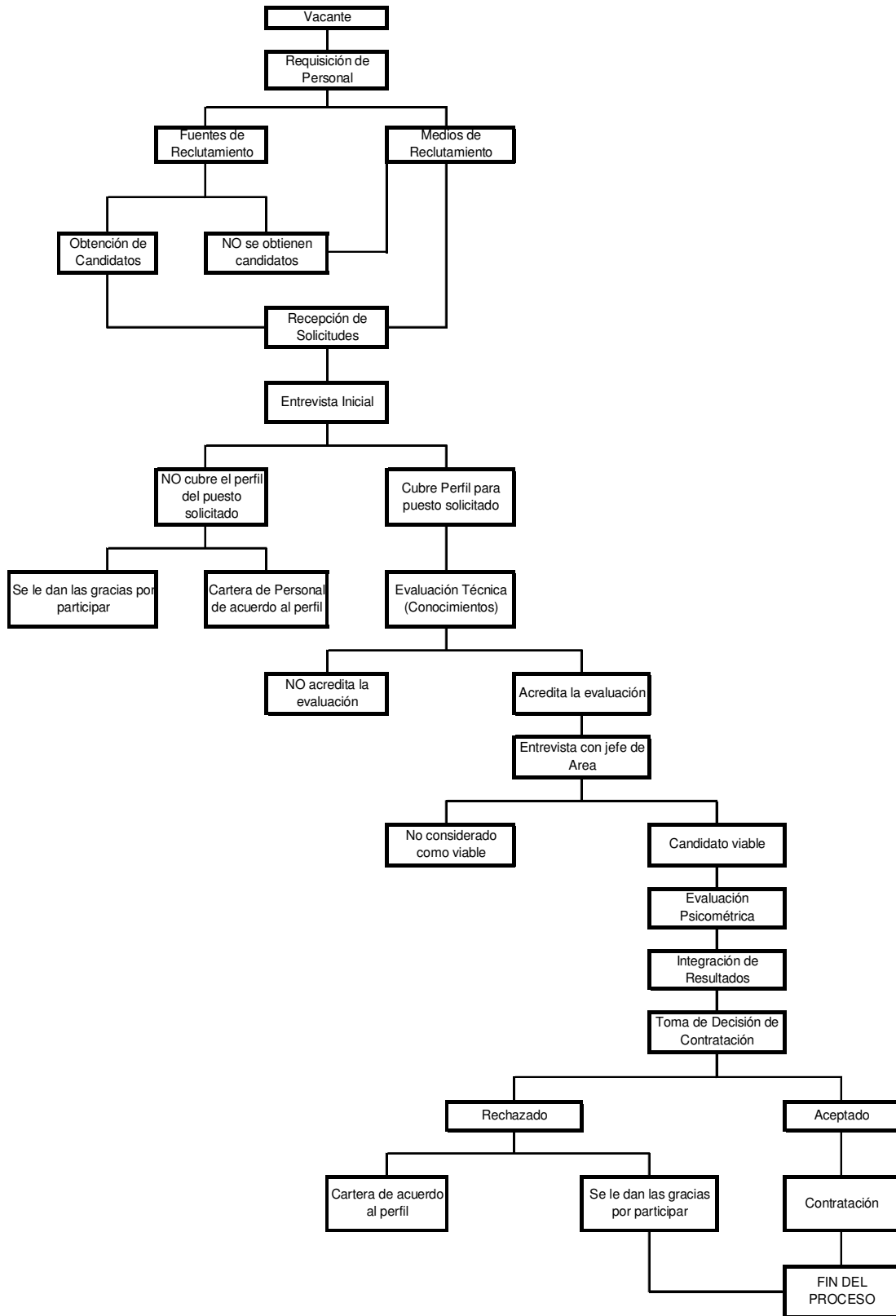
A continuación se muestra el modelo de reclutamiento y selección de personal que se empleaba inicialmente y enseguida el que actualmente se emplea.

5.4.1 Modelo inicial de reclutamiento y selección de personal



Como se puede observar el modelo de reclutamiento que se empleaba era muy sencillo y poco técnico, además de ser subjetivo ya que no se sometía a los candidatos a ningún tipo de evaluación objetiva.

5.4.2 Modelo actual de reclutamiento y selección técnica de personal



Este modelo utiliza técnicas que lo hacen no solo más objetivo, sino confiable. Los pruebas de conocimientos son de opción múltiple para evitar la subjetividad al momento de calificarlos, y las pruebas psicométricas son válidas, confiables, además de estar estandarizadas.

5.5 RESULTADOS

Anteriormente el reclutamiento y selección de personal se hacía de una manera muy sencilla, la cual constaba únicamente de una pequeña entrevista inicial y otra con el jefe de área, de los cuales la mayoría no tenían la preparación para realizar entrevistas. No se emitía ningún reporte de entrevista que proporcionara información relevante.

El principal resultado es que actualmente se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal sistematizado acorde a las circunstancias de la empresa, mediante el cual se logra elegir a los candidatos idóneos al perfil (Anexo 1). Además de que permite profesionalizar esta actividad tan importante para cualquier organización.

Con la necesidad de mejorar la selección de personal, se tuvieron que elaborar las descripciones y análisis de puestos, para que con éstos se pudieran realizar los perfiles de cada puesto y así poder seleccionar mejor a los candidatos de acuerdo a los requisitos del puesto.

En la actualidad se tienen claramente definidas las políticas de reclutamiento y selección de personal en las se responsabiliza a cada una de las partes involucradas en el proceso.

Respecto al empleo de las fuentes de reclutamiento, ha existido una evolución significativa como se refleja en la tabla 1, las cuales van desde el empleo de fuentes internas hasta medios.

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EMPLEADOS					
FUENTE / MEDIO		2002	2003	2004	2005
FUENTES	Unidades de Empleo (Delegaciones)		X	X	X
	Boletines de Empleo			X	X
	Intercambio de Cartera			X	X
	Bolsa de Trabajo de Escuelas de Nivel Técnico			X	X
	Bolsa de Trabajo de Universidades				X
	Bolsa de Trabajo de Sociedades o Asociaciones de Profesionistas				X
	Promoción de Personal		X	X	X
	Cartera de Personal			X	X
MEDIOS	Anuncios en Periódico	X	X	X	X
	Chambatel		X	X	X
	Chambanet			X	X
	Bolsas de Trabajo en Internet				X
	Bolsas de Trabajo en la Página Web de la Empresa				X

Tabla 1. Muestra la innovación en el empleo de fuentes y medios de reclutamiento a través de los últimos años.

La cartera de personal juega un papel importante debido a la rapidez con la que se puede obtener candidatos. La cartera de personal está integrada por solicitudes y currículos que se reciben directamente en el área o por medio electrónico, mail o consulta en las diferentes bolsas de trabajo de internet.

Otra fuente de reclutamiento interna que se emplea la promoción de personal como fuente de reclutamiento. Esto además reducir el tiempo de cobertura, motiva a los empleados.

El año pasado se instrumentó la bolsa de trabajo en la página de internet de la empresa, en la que se publican las vacantes existentes.

A continuación se enlista las direcciones electrónicas de las principales bolsas de trabajo de internet que se utilizan actualmente:

<http://www.unam.edu.mx>
<http://www.chambanet.gob.mx>
<http://www.employer.com.mx>
<http://www.empleos.net>
<http://www.EjecutivosTop.com>
<http://www.asesoresrh.com>
<http://mercadodetrabajo.laboris.net>
<http://www.occ.com.mx>
www.bumeran.com.mx
<http://www.laboraya.com>
<http://www.gvaweb.com>
<http://exatec.itesm.mx>
<http://bolsa.itam.mx>
<http://bolsa.ulsa.edu.mx>
<http://vinculo.unitec.mx/sivu/loginbt.jsp>
www.computrabajo.com.mx

Como parte del empleo de las fuentes y medios de reclutamiento, se tiene que mencionar la inversión que esto genera, lo cual se han reducido significativamente los costos, ya que anteriormente se generaban gastos importantes en anuncios de periódicos, los cuales se publicaban en promedio 2 anuncios al mes, lo que representaba una inversión importante, además de ser la principal fuente de reclutamiento seguida de las recomendaciones. La tabla 2 muestra los costos en fuentes de reclutamiento de los últimos años.

COSTOS EN FUENTES DE RECLUTAMIENTO		
2003	2004	2005
\$76,365.00	\$62,356.00	\$4,099.75

Tabla 2. Refleja el costo generado en fuentes de reclutamiento en los últimos años.

Esto se ha logrado debido a que muchas de las fuentes de reclutamiento que se

empelan hoy día son gratuitas, por lo que la inversión es mínima lo cual significa un ahorro para la empresa. En el año 2005 debido al uso de medios gratuitos se logró abarca mayor cantidad de postulantes y como consecuencia éste se hizo más selectivo.

Los formatos elaborados e implementados que facilitan el proceso y permiten la comunicación adecuada con las distintas áreas o departamentos, con la finalidad de hacer eficiente el proceso son los siguientes:

Formato de Baja de Personal

Movimiento y/o Cambio de Personal

Requerimiento de personal (Anexo 2)

Presolicitud de Empleo (Anexo 3)

Solicitud de Empleo (Anexo 4)

Hoja de Datos para Entrevista con el Jefe (Anexo 5)

Referencias Laborales (Anexo 6)

Uno de los formatos más importantes con los que se cuenta es el de la solicitud de empleo, la cual refleja información primordial para la empresa y es una herramienta que facilita la entrevista. Cubre los datos de identificación, familia, escolaridad, experiencia laboral, actividades personales como pasatiempos, estado actual de salud, metas, datos socioeconómicos, referencias laborales, fuente de reclutamiento por la que se entero de la vacante, fecha y firma del solicitante. Al final cuenta con un apartado para el área de recursos humanos, en el cual puede hacer anotaciones como para que otro puesto puede ser considerado, si cubre el perfil, si tiene alguna situación a considerar, para que plaza o puesto podría concursar, también el entrevistador tiene que plasmar su firma.

Actualmente la entrevista de selección la realiza una persona capacitada para llevarla a cabo adecuadamente. La entrevista es profunda, explorando las distintas áreas de la persona para conocer sus motivaciones, intereses y situación general.

Se ha logrado la autorización de incremento de sueldos en base al mercado laboral

para ciertos puestos, lo cual facilita la selección de los candidatos más capacitados para los puestos.

Se cuenta con exámenes de conocimientos para los puestos. El formato de estos exámenes se ha estandarizado para evitar la subjetividad en la calificación, es decir se ha establecido que sean de opción múltiple o respuesta cerrada, por ejemplo: sí o no. Otra ventaja de este tipo de exámenes es que es mínimo el tiempo en el que se obtienen los resultados, puesto que se cuenta con una plantilla de calificación.

Se emplean pruebas psicológicas de acuerdo al nivel de puesto, tal como lo muestra la tabla 3.

NIVEL	PRUEBAS PSICOLOGICAS				
	INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	HABILIDADES	INTERESES Y VALORES	APTITUDES
OPERATIVO	Barsit	FIGS	No se evalúa	Allport	No se evalúa
MANDOS MEDIOS	Novis o WAIS	Moss, FIGS	Kostick	Allport	Reddin
MANDOS SUPERIORES	WAIS	Moss, Big Five	Kostick	Allport	Reddin

Tabla 3. Muestra las pruebas psicológicas que se emplean de acuerdo al nivel del puesto a cubrir. En los casos en los que se presentan 2 pruebas para evaluar un aspecto, se elige una de las dos.

Se emplean estas pruebas debido a que son con las que la empresa cuenta, sin embargo se espera adquirir nuevas para aplicarlas de acuerdo al perfil de cada puesto y no solo por nivel organizacional.

El tiempo de cobertura de vacantes se ha reducido, anteriormente era de aproximadamente 2 semanas o más, actualmente es 1 semana en promedio, no solo por que se cuenta con la cartera de personal y las promociones, sino porque se ha mejorado la comunicación con las áreas mediante el empleo de los formatos y haciéndolos participes del proceso.

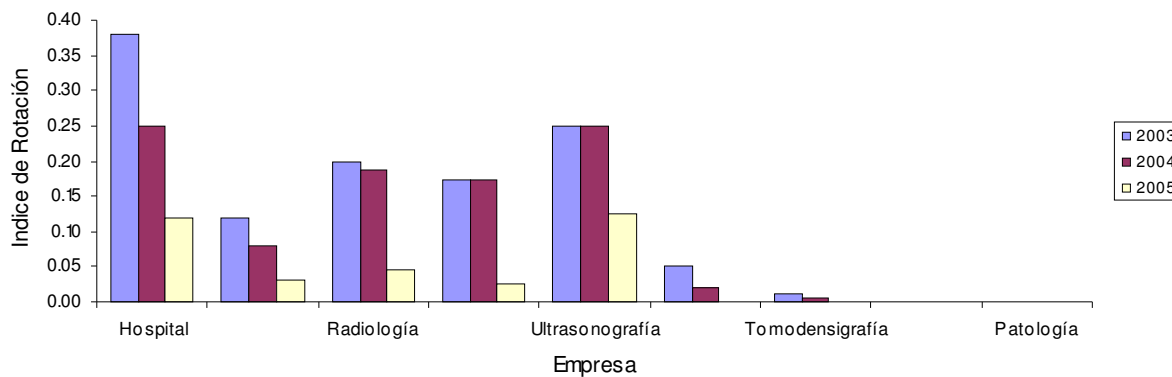
Otro aspecto importante es la reducción en los índices de rotación en los últimos años,

como lo indica la tabla 4 y se refleja claramente en la gráfica.

EMPRESA	INDICE DE ROTACION 2003	INDICE DE ROTACION 2004	INDICE DE ROTACION 2005
Hospital	0.38	0.25	0.12
Aseguradora	0.12	0.08	0.03
Radiología	0.20	0.19	0.05
Laboratorio	0.17	0.17	0.02
Ultrasonografía	0.25	0.25	0.13
Resonancia	0.05	0.02	Sin rotación
Tomodensigrafía	0.01	0.01	Sin rotación
Densitometría	0.00	0.00	Sin rotación
Patología	0.00	0.00	Sin rotación

Tabla 4. Nos muestra los índices de rotación general por empresa, en la cual se nota una disminución importante en dicho rubro.

Rotación por empresa



El hecho de reducir los índices de rotación representa una mejora en el proceso, no solo como consecuencia del proceso, sino que permite realizarlo con mayor dedicación para las vacantes.

Otra consecuencia de la mejora del proceso de reclutamiento y selección es la permanencia de los empleados, la cual es mayor actualmente, parte de esto se debe a que los empleados se encuentren desempeñando las actividades que les gustan y/o para las que estén mejor capacitados, lo cual tiene que ver con la satisfacción laboral. Por ejemplo en las áreas en las que existía mayor movilidad era en los niveles operativos, en general la permanencia en éstas áreas era muy variable, el 20% de los ingresos no cumplía un mes en el puesto cuando causaba baja, hoy día el 90% concluye el primer mes y llegan a tener una permanencia promedio de 24 meses.

Con todos los resultados obtenidos también se ha logrado que se le dé importancia, reconocimiento y realce al área de reclutamiento y selección técnica de personal, así como al proceso.

5.6 CONCLUSIONES

El presente trabajo resume las aportaciones y labor del psicólogo para el adecuado funcionamiento del reclutamiento y selección de personal

Con la implementación de políticas de reclutamiento y selección de personal se ha responsabilizado a cada una de las partes involucradas en el proceso.

Se logró establecer formatos que faciliten la comunicación, funcionamiento y tiempo de inversión en el proceso y por tanto la cobertura de plazas vacantes. Otros formatos se tuvieron que rediseñar para hacerlos más útiles.

Se ha ampliado el uso de fuentes de reclutamiento tanto internas como externas con las que se facilita captar más candidatos.

El impacto de las fuentes de reclutamiento se ha incrementado ya que se capta gente de distintos y diversos sectores, con lo que incluso llegan postulantes a otros puestos que no están publicados, lo cual facilita que la cartera de personal esté actualizada.

Se han reducido significativamente los costos en fuentes de reclutamiento debido la difusión de vacantes en diversas fuentes gratuitas que anteriormente no se empleaban.

La entrevista de selección es profunda y abarca los aspectos importantes de la persona lo que facilita conocerla y saber se le puede considerar como candidato. También se emite un reporte con los datos más importantes de la entrevista.

Se logró establecer exámenes de conocimientos para cada puesto.

El uso de pruebas psicométricas se aplica de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar recopilando los test con los cuales la empresa no contaba. Con el uso de este tipo de prueba también se profesionaliza y remarca la importancia de la labor del psicólogo en la industria.

Se confirma o rechaza la información proporcionada por el candidato en cuanto experiencia laboral mediante el uso del formato de referencias laborales.

Existe reducción en cuanto a los índices de rotación y tiempo de cobertura de vacantes.

Se usan controles de desarrollo y desempeño del área de reclutamiento y selección de personal.

5.7 LIMITACIONES

La implementación y funcionamiento del proceso de selección tiene algunas limitaciones que a continuación mencionaremos.

La principal limitante es que es una sola persona la que realiza todo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta persona, además tiene que atender otras funciones de recursos humanos que van más allá de la primordial labor que tiene que realizar.

En ocasiones la carga de trabajo en el área de reclutamiento y la falta de personal que lo realice no permite que se cubran las plazas inmediatamente, se requiere más tiempo ya que se tienen que atender a todos los postulantes para todas las vacantes y es una sola persona la que hace esta labor. Derivado de esto, a veces el proceso se modifica o ajusta de acuerdo a las circunstancias.

En cuanto al uso de fuentes de reclutamiento, no siempre se puede acudir a la adecuada, ya que no se cuenta con un presupuesto destinado a fuentes de reclutamiento. También se depende del área contable para poder efectuar los pagos correspondientes para la publicación de vacantes.

No se cuenta con el apoyo económico para la adquisición de pruebas automatizadas y equipo necesario, lo cual reduciría significativamente el tiempo que se invierte en las aplicaciones, calificación y en general en el proceso de selección.

Existen ocasiones en las que crean puestos, los cuales tienen que ser cubiertos y no existe la descripción o análisis del mismo, más aún no existe un perfil a cubrir. Esta situación genera que exista confusión de que es lo que se requiere que el candidato conozca o las características que debe presentar para el buen desempeño de actividades en el puesto.

El hecho de reducir los índices de rotación representa una mejora en el proceso, no solo como consecuencia del proceso, sino que permite realizarlo con mayor dedicación para las vacantes.

Otra consecuencia de la mejora del proceso de reclutamiento y selección es la permanencia de los empleados, la cual es mayor actualmente, parte de esto se debe a que los empleados se encuentren desempeñando las actividades que les gustan y/o para las que estén mejor capacitados, lo cual tiene que ver con la satisfacción laboral. Por ejemplo en las áreas en las que existía mayor movilidad era en los niveles operativos, en general la permanencia en éstas áreas era muy variable, el 20% de los ingresos no cumplía un mes en el puesto cuando causaba baja, hoy día el 90% concluye el primer mes y llegan a tener una permanencia promedio de 24 meses.

Con todos los resultados obtenidos también se ha logrado que se le dé importancia, reconocimiento y realce al área de reclutamiento y selección técnica de personal, así como al proceso.

5.6 CONCLUSIONES

El presente trabajo resume las aportaciones y labor del psicólogo para el adecuado funcionamiento del reclutamiento y selección de personal

Con la implementación de políticas de reclutamiento y selección de personal se ha responsabilizado a cada una de las partes involucradas en el proceso.

Se logró establecer formatos que faciliten la comunicación, funcionamiento y tiempo de inversión en el proceso y por tanto la cobertura de plazas vacantes. Otros formatos se tuvieron que rediseñar para hacerlos más útiles.

Se ha ampliado el uso de fuentes de reclutamiento tanto internas como externas con las que se facilita captar más candidatos.

El impacto de las fuentes de reclutamiento se ha incrementado ya que se capta gente de distintos y diversos sectores, con lo que incluso llegan postulantes a otros puestos que no están publicados, lo cual facilita que la cartera de personal esté actualizada.

Se han reducido significativamente los costos en fuentes de reclutamiento debido la difusión de vacantes en diversas fuentes gratuitas que anteriormente no se empleaban.

La entrevista de selección es profunda y abarca los aspectos importantes de la persona lo que facilita conocerla y saber se le puede considerar como candidato. También se emite un reporte con los datos más importantes de la entrevista.

Se logró establecer exámenes de conocimientos para cada puesto.

El uso de pruebas psicométricas se aplica de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar recopilando los test con los cuales la empresa no contaba. Con el uso de este tipo de prueba también se profesionaliza y remarca la importancia de la labor del psicólogo en la industria.

Se confirma o rechaza la información proporcionada por el candidato en cuanto experiencia laboral mediante el uso del formato de referencias laborales.

Existe reducción en cuanto a los índices de rotación y tiempo de cobertura de vacantes.

Se usan controles de desarrollo y desempeño del área de reclutamiento y selección de personal.

5.7 LIMITACIONES

La implementación y funcionamiento del proceso de selección tiene algunas limitaciones que a continuación mencionaremos.

La principal limitante es que es una sola persona la que realiza todo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta persona, además tiene que atender otras funciones de recursos humanos que van más allá de la primordial labor que tiene que realizar.

En ocasiones la carga de trabajo en el área de reclutamiento y la falta de personal que lo realice no permite que se cubran las plazas inmediatamente, se requiere más tiempo ya que se tienen que atender a todos los postulantes para todas las vacantes y es una sola persona la que hace esta labor. Derivado de esto, a veces el proceso se modifica o ajusta de acuerdo a las circunstancias.

En cuanto al uso de fuentes de reclutamiento, no siempre se puede acudir a la adecuada, ya que no se cuenta con un presupuesto destinado a fuentes de reclutamiento. También se depende del área contable para poder efectuar los pagos correspondientes para la publicación de vacantes.

No se cuenta con el apoyo económico para la adquisición de pruebas automatizadas y equipo necesario, lo cual reduciría significativamente el tiempo que se invierte en las aplicaciones, calificación y en general en el proceso de selección.

Existen ocasiones en las que crean puestos, los cuales tienen que ser cubiertos y no existe la descripción o análisis del mismo, más aún no existe un perfil a cubrir. Esta situación genera que exista confusión de que es lo que se requiere que el candidato conozca o las características que debe presentar para el buen desempeño de actividades en el puesto.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2003). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. México: Granica.

Arias, F. (1999). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.

Bernié, M. M. (2003). Los Tests en Selección de Personal. España: Deusto.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5a.Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.

Don Hellriegel, J. W. (2004). Comportamiento Organizacional. (10a.Ed.). México: International Thomson.

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University.

García, M. y Hierro, E. (1997). Selección de personal. Madrid: ESIC.

Gil, I. y Ruíz, L. (1997). La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid: Mc Graw Hill.

Gómez, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3a.Ed.) México: Prentice Hall.

González, V. (2005). Entrevista Organizacional. Manuscrito inédito.

Grados, J. A. (2004). Centros de Desarrollo y Evaluación. México: Manual Moderno.

Grados, J. A. (2000). La Entrevista en las Organizaciones. México: Manual Moderno.

Grados, J. A. (1999). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.

Madrazo, A. (2005). Efectividad del capital humanos. ¿Es parte estratégica de la empresa? Talento Humano. . . Todos los reclutadores a tu alcance, 3, 8.

Martínez, J. (2005). Introducción a la Evaluación del Talento Humano. Manuscrito inédito.

- Muchinsky, P. M. (2001). Psicología Aplicada al trabajo. México: Thomson Learning.
- Rangel, A. (2005). Escala de Inteligencia Weschler para Adultos. Aplicación para la Psicología del Trabajo. Manuscrito inédito.
- Reyes, A. (2005). Administración de Empresas. (1a.Parte). México: Limusa.
- Reyes, A. (2000). Administración de Personal. (1a.Parte). México: Limusa.
- Reyes, A. (1999). El análisis de puestos. México: Limusa.
- Richino, S. V. (2000). Selección de Personal. (2a.Ed. ampliada). México: Paidós.
- Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica. (1a.Ed.). México: Manual Moderno.
- Stephen, P. R. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson Educación.

LOGOTIPO	TÍTULO			CÓDIGO	
	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.				
	RECURSOS HUMANOS			PRH-05	
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 1 de 11 □

1. OBJETIVO

Establecer un sistema que administre, controle las necesidades de personal de cualquier entidad Médica u Operativa del NSD y Empresas Filiales. Con el fin de proveer el personal que cubra el perfil específico del puesto y las necesidades del área solicitante, mediante un requerimiento de personal, de forma tal que el Departamento de Recursos Humanos, efectúe el reclutamiento y selección de candidatos idóneos, que cubran el perfil específico del puesto, aptitudes y actitudes de servicio a la brevedad posible en tiempo y forma.

2. ALCANCES

Este procedimiento es aplicable para todas aquellas plazas vacantes que se tienen en el NSD y Empresas Filiales, que se necesitan cubrir, para el buen funcionamiento de la organización.

3. DEFINICIONES

Reclutamiento: Conjunto de procedimientos, cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la empresa. En esta etapa, se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que es necesario cubrir.

Selección: Proceso que tiene como fin el encontrar la persona idónea al puesto vacante, de tal manera que cumpla con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto, y de esta manera, contribuir al logro de los objetivos de la organización.

4. RESPONSABILIDADES

-- Del Departamento de Recursos Humanos:

- Recabar todos los datos necesarios para dar de alta al empleado en el Sistema de Nómina.
- Realizar actualizaciones de datos de empleados del NSD y Empresas Filiales.
- Solicitar la documentación necesaria que avale la identidad de la persona que inicia labores en el NSD y Empresas Filiales que formará parte de su expediente laboral.

-- De las Áreas Administrativas, Médicas y Operativas:

- Enviar la solicitud de requerimiento de personal al Departamento de Recursos Humanos con el respectivo formato de Descripción de Puesto requisitado.

NOMBRE / PUESTO / FIRMA			
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:	AUTORIZÓ:
Psic. Sabina Blancas Arias Recursos Humanos	Analista de Procesos	Subdirector de Admon y Finanzas	Director Ejecutivo

LOGOTIPO	TÍTULO		PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
					PRH-05
			RECURSOS HUMANOS		
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 2 de 11 □

5. DESARROLLO

5.1 Solicitud de personal por Plaza de Nueva creación

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Jefe o Responsable de Área	1	<p>Indica puesto solicitado, llenando formato de “<i>Requerimiento de Personal</i>” Anexo 1 ó envía escrito solicitando la apertura de la plaza, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa solicitante • Generalidades del Puesto • Especificaciones del puesto • Responsabilidades del puesto • Perfil, experiencia y habilidades. • Sueldo • Fecha tentativa de ingreso <p>Envía a Dirección al que el trabajador será adscrito, para su autorización.</p>
	2	<p>Posteriormente envía Requerimiento de personal, para autorización del Director Ejecutivo.</p>
Dirección correspondiente	3	<p>Revisa que la nueva plaza este justificada de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carga de trabajo del área solicitante. • Realización de nuevas funciones dentro del área • Creación de una nueva área <p>De estar justificada la creación de la nueva plaza autoriza plaza y envía a Recursos Humanos para la contratación.</p> <p>De no estar justificada la vacante no autoriza la Plaza.</p>

5.2 Solicitud de personal por Baja o Renuncia Voluntaria.

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Jefe o Responsable de Área	1	<p>Solicita personal indicando puesto vacante. Previa autorización de la Dirección correspondiente.</p> <p>Llena formatos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja de Personal Anexo 2 • Requerimiento de personal <p><u>Ver:</u> Procedimiento para señalar Rescisión de contrato PRH-11.</p>
Asistente de Relaciones laborales	2	<p>Notifica baja de personal, al Asistente de Reclutamiento y Selección.</p>

LOGOTIPO	TÍTULO		PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
					PRH-05
			RECURSOS HUMANOS		
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 3 de 11 □

5.3 Reclutamiento de candidatos.

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	Revisa requerimiento de personal, verificando: <ul style="list-style-type: none"> • Características del perfil • Necesidades de la Plaza
	2	Ingresa los siguientes datos a Archivo de <i>Control de Vacantes</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Plaza disponible • Área • Turno • Puesto • Salario • Último ocupante • Fecha de Ingreso • Fecha de Baja • Motivo de la Baja <ul style="list-style-type: none"> • Renuncia Voluntaria • Promoción • Falta Administrativa • Cubre con • Fecha de Ingreso <p><i>Nota:</i> Este control se realiza mensualmente y por Dirección.</p>
	3	Verifica existencia de candidatos en: <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de personal del NSD • Boletines de trabajo • Anuncios de Periódicos • Bolsas de trabajo • Intercambio de Cartera

5.3.1. Reclutamiento de candidatos en Cartera de Personal del NSD.

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	Busca en el Archivo el expediente del empleado, que se especifica en la requisición de personal.
	2	Verifica que expediente del empleado este completo.
	3	Informa a Jefe o Responsable de área, la persona candidato a promoción.
	4	Contacta con el personal reclutado y cita, para realizar entrevista con el fin de comunicarle el objeto de ser candidato a promoción.
	5	Si la persona contactada, cumple con el perfil del puesto, solicita a Nuevo Jefe o Responsable de área, llena el formato de: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Movimiento y/o Cambio. Anexo 3</i>

LOGOTIPO	TÍTULO		PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
					PRH-05
			RECURSOS HUMANOS		
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 4 de 11 □

5.3.2. Reclutamiento de candidatos en Boletines de Trabajo

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	<p>Envía información de la vacante a contacto de Boletín, informando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Título del puesto • Descripción del puesto • Perfil de Candidato • Perfil profesional • Habilidades requeridas • Disponibilidad • Rango de Sueldo <p>Los boletines con los que tiene contacto el NSD, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi Chamba • Employer
Contacto Boletín	2	Recibe vacante y publica en Boletín.

5.3.3. Reclutamiento de candidatos en Bolsas de Trabajo

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	Previamente, ingresa a la página de Internet de la Bolsa de trabajo y solicita apertura de cuenta.
	2	<p>Ingresa vacante en el sistema, llenando los datos solicitados en cada página, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Título del puesto • Descripción del puesto • Perfil de Candidato • Perfil profesional • Habilidades requeridas • Disponibilidad • Rango de Sueldo
	3	<p>Graba vacante e ingresa el tiempo que requiere que este activa la vacante en internet.</p> <p>Nota: los medios utilizados de este tipo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboraya • Employer • Chabanet • Empleos.net • Segunda Mano • Mercado de Trabajo • OCC Mundial • Computrabajo

LOGOTIPO	TÍTULO			CÓDIGO	
	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.				
	RECURSOS HUMANOS			PRH-05	
	REVISIÓN:	1	FECHA:		

5.3.4.Reclutamiento de candidatos en Fuentes Especializadas.

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	<p>Elabora convocatoria con base al requerimiento de personal, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de empleo • Forma de contratación • Descripción del puesto • Rango de Sueldo • Carreras • Maestrías • Campo profesional • Datos de la empresa • Tiempo de contratación • Prestaciones • Perfil del Candidato • Perfil profesional • Paquetería • Habilidades requeridas • Conocimientos específicos
	2	<p>Envía vacante a Fuente especializada como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Mexicana de Ing. Biomédicos • CETIS • Bolsa de trabajo UNAM • Bolsa de trabajo ULSA • Bolsa de trabajo ITESM • Bolsa de trabajo ITAM

5.4.Selección y contratación de Candidatos.

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	1	Recibe dentro del período especificado en la convocatoria, todas las solicitudes de registro/empleo y currículums de los aspirantes al puesto convocado.
	2	Revisar y analizar que la documentación recibida esté completa conforme a la convocatoria y a lo solicitado por el departamento de personal.
	3	Si la documentación recibida esta de acorde al perfil solicitado, contacta a candidato y solicita acudir a entrevista.

LOGOTIPO	TÍTULO			PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
	RECURSOS HUMANOS					PRH-05
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 6 de 11 □	

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad														
	4	Solicita a candidato, llenar el formato de <i>Solicitud de Empleo</i> . Anexo 4 Entrevista e ingreso evaluación de entrevista en Solicitud.														
	5	Realiza una pre-selección de acuerdo al perfil del puesto.														
	6	<p>Aplica examen de Conocimientos Generales.</p> <p><u>Nota:</u> Este examen se aplica a personal de:</p> <table style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Área</u></th> <th style="text-align: left;"><u>Tipo de Examen</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Enfermería</td> <td><i>Conocimientos</i></td> </tr> <tr> <td>• Sistemas</td> <td><i>Conocimientos</i></td> </tr> <tr> <td>• Recepción</td> <td><i>Ortografía</i></td> </tr> <tr> <td>• Capturistas</td> <td><i>Ortografía</i></td> </tr> <tr> <td>• Contables</td> <td><i>Conocimientos</i></td> </tr> <tr> <td>• Administrativas</td> <td><i>Conocimientos</i></td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo 5 Exámenes de Conocimiento Generales</p>	<u>Área</u>	<u>Tipo de Examen</u>	• Enfermería	<i>Conocimientos</i>	• Sistemas	<i>Conocimientos</i>	• Recepción	<i>Ortografía</i>	• Capturistas	<i>Ortografía</i>	• Contables	<i>Conocimientos</i>	• Administrativas	<i>Conocimientos</i>
<u>Área</u>	<u>Tipo de Examen</u>															
• Enfermería	<i>Conocimientos</i>															
• Sistemas	<i>Conocimientos</i>															
• Recepción	<i>Ortografía</i>															
• Capturistas	<i>Ortografía</i>															
• Contables	<i>Conocimientos</i>															
• Administrativas	<i>Conocimientos</i>															
	7	Anexa resultado a Solicitud de empleo.														
	8	<p>Si los aspirantes cumplen con los requisitos de la convocatoria, en cuanto a solicitud de registro/empleo y examen de conocimientos, pasan a los procesos de Investigación de Referencias y Aplicación de pruebas psicométricas.</p> <p>En caso de que el candidato no haya laborado anteriormente, se verificará con las cartas de recomendación.</p> <p>Procedimiento de <i>Solicitud de Referencias Laborales</i> PRH-06</p>														

LOGOTIPO	TÍTULO				CÓDIGO
	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.				PRH-05
	RECURSOS HUMANOS				
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 7 de 11 □

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	9	<p>Aplica Pruebas psicométricas Anexo 6 y emite resultado, el cual contiene los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos Generales <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Fecha • Sexo • Edad • Escolaridad • Puesto • C.I. • Nombre del evaluador • Tipo de prueba • Comentario de evaluador • Tipo de Prueba utilizada • Resultados en la medición de: <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Personalidad • Habilidades • Comentarios del evaluador.
	10	Anexa resultado a solicitud de Empleo.
	11	<p>Una vez pasado el proceso, envía a Jefe o Responsable de área, la documentación de los candidatos seleccionados para su Vo.Bo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carta de Presentación • Solicitud de empleo y/o Currículum • Resultado de exámenes
Jefe o Responsable de Área	12	Comunica a Recursos Humanos, los candidatos que requiere para entrevista.
Asistente de Reclutamiento y Selección	13	Contacta a los candidatos seleccionados, para citarlos a entrevista con el Jefe de área.
Candidato	14	Acude a cita, en fecha y hora indicada.
Jefe o Responsable de Área	15	Realiza entrevistas a candidatos y una vez que tiene elección, del candidato indicado a cubrir la plaza vacante, indica a Asistente de Reclutamiento y Selección.
Asistente de Reclutamiento y Selección		Notifica elección a candidato e indica, día de inicio de labores y documentos indispensables que tendrá que presentar para su contratación:

LOGOTIPO	TÍTULO			PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
						PRH-05
	RECURSOS HUMANOS					
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 8 de 11 □	

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
	16	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Nacimiento • Comprobante de Estudios • Original y Copia de la Credencial de Elector • RFC y/o CURP • Original y Copia del Comprobante de Domicilio (reciente) • Copia de Hoja Rosa o Pre-afiliación al IMSS • 3 Cartas de Recomendación • 3 Fotografías tamaño infantil (recientes) • Certificado Médico • Copia de Cartilla (hombres)
Nuevo Empleado	17	Entrega documentación en el área de Recursos Humanos.
Asistente de Reclutamiento y Selección	18	Recibe y revisa los documentos para la contratación.
	19	Solicita llenar el formato de <i>Datos de Contratación Anexo 7</i>
	20	Elabora la carta para trámite de apertura de Cuenta de Nómina del nuevo empleado, Indicando a empleado que tiene una semana para entregar copia del contrato firmado con el banco.
Asistente de Reclutamiento y Selección	21	<p>Elabora contrato de trabajo, indicando la validez del mismo.</p> <p>La validez del contrato inicial es de 28 días, en los cuales se decidirá la contratación o no definitiva, según el desempeño del empleado.</p>
Nuevo Empleado	22	Lee el contrato, y externa las dudas que surjan.
	23	Pone nombre y firma de puño y letra en el contrato, además de la huella digital.
Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad

LOGOTIPO	TÍTULO		PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
					PRH-05
			RECURSOS HUMANOS		
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 9 de 11 □

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Asistente de Reclutamiento y Selección	24	Verifica que datos estén correctos
	25	Solicita firma de autorización en <i>Carta de Aceptación de Chequeo de Registro Electrónico. Anexo 8</i>
	26	Solicita al empleado pasar con el Asistente de Relaciones Laborales, el cuál emitirá credencial. <i>Procedimiento de Checado de asistencia PRH-01</i> <i>Procedimiento de Alta al Sistema de Nómina PRH-02</i>
	27	Indica a empleado acudir con jefe de área para inicio de labores.
	28	Recaba firma de autorización del contrato, por: <ul style="list-style-type: none"> • Testigo (Asistente de Prestaciones Sociales) • Representante del NSD (Jefe del Depto. de Recursos Humanos) • Asistente de Reclutamiento y Selección
	29	Elabora expediente del empleado, integrando la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> • Contrato • Copia Contrato de Cuenta Nómina • Copia Carta de Aceptación de Chequeo de Registro Electrónico • Solicitud de Empleo • Exámenes • Documentación del Empleado • Fotografía
	30	Coloca etiqueta en expediente, la cual contiene: <ul style="list-style-type: none"> • No. de Empleado • Nombre del Empleado • Empresa • Fecha de Ingreso
	31	Entrega al Asistente de Prestaciones Sociales, formato de Datos de Contratación, para tramitar el alta ante el IMSS.
Asistente de Prestaciones Sociales	32	Reporta Alta del trabajador ante el IMSS.

LOGOTIPO	TÍTULO		PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.		CÓDIGO
					PRH-05
			RECURSOS HUMANOS		
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 10 de 11 <input type="checkbox"/>

5.5. Solicitud de Alta definitiva del Empleado

Área Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad
Jefe o Responsable de Área	1	Elabora el formato de <i>Alta Definitiva. Anexo 9</i>
	2	Envía el formato original de Alta Definitiva a Dirección de la cual es dependiente con copia al Depto. de Recursos Humanos.
Asistente de Reclutamiento y Selección	3	Emite contrato y lo pasa a firma, al responsable del área de Recursos Humanos.
	4	Entrega los documentos del nuevo empleado al Asistente de Relaciones Laborales.
Asistente de Relaciones Laborales	5	Integra el Expediente.
Jefe o Responsable de Área	6	Debe solicitar la contratación definitiva del nuevo empleado, 5 días antes del vencimiento del contrato, adjuntando la Evaluación del Desempeño
Asistente de Reclutamiento y Selección	7	Llama al nuevo empleado para que firme el contrato definitivo.
Nuevo Empleado	8	Firma contrato definitivo.
Jefe o Responsable de Área	9	En caso de negarse la contratación definitiva, deberá notificarla al menos 8 días antes del vencimiento del contrato, adjuntando el formato de Evaluación del Desempeño. Con lo que Recursos avisa al empleado el término de la relación laboral.

6. REFERENCIAS

--Manual de Sistema de Nóminas MU-CO-11

7. ANEXOS

<i>LOGOTIPO</i>	TÍTULO				CÓDIGO
	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL NSD Y EMPRESAS FILIALES.				PRH-05
	RECURSOS HUMANOS				
	REVISIÓN:	1	FECHA:	21/09/05	Pág. 11 de 11 □

Anexo 1

Formato de "Requerimiento de Personal" **FPRH-05-01**

Anexo 2

Formato de "Baja de Personal" **FPRH-11-01**

Anexo 3

Formato de "Movimiento y/o Cambio" **FPRH-05-06**

Anexo 4

Solicitud de Empleo **FPRH-02-01**

Anexo 5

Exámen de Conocimientos

Anexo 6

Pruebas Psicológicas

Anexo 7

Formato de "Datos de Contratación" **FPRH-05-03**

Anexo 8

Carta de Aceptación de Chequeo de Registro Electrónico. **FPRH-05-04**

Anexo 9

Formato de "Alta Definitiva" **FPRH-05-05**

RECURSOS HUMANOS

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Empresa _____

México D.F. a _____ de _____ de 20

Recursos Humanos

Area _____

Nombre y puesto del solicitante _____

Generalidades del puesto _____

Nombre del puesto _____ Número de plaza _____

Motivo de la vacante _____

Especificaciones del puesto

Principales actividades _____

Actividades eventuales _____

La responsabilidad del puesto se basa en

Servicio y atención a clientes

Manejo de información confidencial

Manejo de valores

Manejo de equipo y aparatos

Otros

Perfil, experiencia y habilidades

Edad _____ Estado civil _____ Sexo F M

Escolaridad requerida _____

Experiencia _____

Otros (especificar) _____

c.c.p. Expediente

LOGOTIPO

NOMBRE DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS

Fotografía Reciente

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto solicitado:	Sueldo mensual solicitado:
--------------------	----------------------------

DATOS PERSONALES

Nombre: (Apellido paterno, Materno, Nombres)	Sexo M F	Edad	Edo.Civil
Teléfono de Domicilio	Teléfono de Recados	Fecha de Nacimiento	Credencial de Elector Sí No

DATOS ESCOLARES

Nombre de la Escuela	Lugar	Fechas De: A:	Documento Obtenido
Ultimo Grado de Estudios			
Actualmente estudia: Sí No	Tipo de Estudio:	Horario	Duración

HABILIDADES

Experiencia en: Computadora Personal Básico Intermedio Avanzado	Años de usarlo	Experiencia en: Hospitales Básico Intermedio Avanzado
---	-------------------	---

EMPLEO O ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL O ULTIMA

EMPRESA	Domicilio		Teléfono	
Puesto	Actividad Básica de la Empresa	Nombre del Jefe Inmediato	Puesto del Jefe Inmediato	
Fecha de Ingreso	Fecha de Separación	Sueldo Inicial	Sueldo Final	Compensaciones
Principal Actividad del Puesto		Motivo de Separación		

DATOS ADICIONALES

Razón por la cual presenta esta solicitud.		
Otros puestos que le gustaría desempeñar	Area	Motivo
1.-		
2.-		
3.-		
Se enteró de esta empresa, por: Información de: Recomendación de:		Disponibilidad de iniciar labores:

México D.F a _____
Día Mes Año

Firma del Solitante

Datos Adicionales

Razón por la cual presenta esta solicitud		
Otros puestos que le gustaría desempeñar	Area	Motivo
1.-		
2.-		
3.-		
Se enteró de esta empresa, por información de		
Recomendación de	Disponibilidad de iniciar labores	
¿Tiene algún familiar laborando dentro de esta empresa? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Especifique		

La ley federal del trabajo, artículo 47.-

Es causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: I. Engañarlo el trabajador, en su caso, el sindicato que lo hubiese puesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidades, aptitudes o facultades de que carezca.

México D.F. a _____ de _____ de 20____

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Para Uso Exclusivo del Departamento de Recursos Humanos

Empresa		
Candidato al puesto de		
En el departamento de		
Motivo de la vacante		
Plaza	Horario	Descanso
Fecha de Ingreso	Sueldo mensual \$	
Prestaciones	Otras Percepciones	
Comentarios		

Entrevistador _____

REV.0, FPRH-01-03

RECURSOS HUMANOS**Solicitud de Empleo**

Fotografía Reciente

Puesto solicitado _____ Sueldo mensual solicitado _____

Datos Personales

Apellido paterno, Apellido materno, Nombre(s)		Sexo F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Edad	Estado civil
Domicilio (calle, número, colonia)				
Delegación o municipio y código postal		e-mail	¿Con quien vive actualmente?	
Célular	Teléfono de domicilio	Teléfono de recados	Nacionalidad	
Fecha y lugar de nacimiento	RFC	CURP		
No. de afiliación al IMSS	Cartilla liberada Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	No. de credencial de elector		

Datos Familiares

Nombre completo	Edad	Ocupación	Empresa o Institución
Padre			
Madre			
Esposo (a)			
No.- de Hijos (as)			
1.-			
2.-			
3.-			
No.- de Hermanos (as)			
1.-			
2.-			
3.-			

Datos Escolares

Nombre de la escuela	Lugar	Fecha (años)	Documento Obtenido
Primaria		De A	
Secundaria		De A	
Bachillerato		De A	
Carrera técnica o comercial		De A	
Licenciatura		De A	
Carrera de	Estudios adicionales		
Actualmente estudia	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Tipo de estudio	Horario Duración

Habilidades

Años de experiencia

Años de experiencia

Computadora personalBásico Intermedio Avanzado Años **Excel**Básico Intermedio Avanzado Años **Word**Básico Intermedio Avanzado Años **Otros Especifique**Básico Intermedio Avanzado Años **Hospitales**Básico Intermedio Avanzado Años **Farmacia**Básico Intermedio Avanzado Años **Laboratorio**Básico Intermedio Avanzado Años **Imagenología**Básico Intermedio Avanzado Años **Empleo o Actividad Económica Última o Actual**

Empresa		Domicilio		Teléfono	
Puesto inicial		Puesto final		Nombre del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de separación		Sueldo final	
Principal actividad del puesto		Motivo de separación			

Empleos o Actividades Económicas Anteriores

Empresa		Domicilio		Teléfono	
Puesto inicial		Puesto final		Nombre del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de separación		Sueldo final	
Principal actividad del puesto		Motivo de separación			

Empresa		Domicilio		Teléfono	
Puesto inicial		Puesto final		Nombre del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de separación		Sueldo final	
Principal actividad del puesto		Motivo de separación			

Empresa		Domicilio		Teléfono	
Puesto inicial		Puesto final		Nombre del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de separación		Sueldo final	
Principal actividad del puesto		Motivo de separación			

Información General

¿En que ocupa su tiempo libre?

¿Practica algún deporte? Sí No Especifique¿Padece o ha padecido alguna enfermedad grave? Sí No ¿Cuál?¿Ha pertenecido a algún sindicato? Sí No Especifique**Datos Socio Económicos**

Vive en

Posee otros bienes

Casa o departamento propio	Automóvil
Valor aprox. del inmueble \$	Bienes raíces
Casa o departamento rentado	Valor aprox. del bien \$
Renta mensual \$	Otros especifique
Otros especifique	

Tiene otros ingresos Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Monto \$	De donde provienen ?
No. de personas que dependen de Usted?	¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales?	
Tiene deudas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Con quien?	
Monto de las deudas \$		
Tiene algún Crédito: INFONAVIT Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	FONACOT Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Referencias Personales

Las personas indicadas deberán conocerlo personalmente, no deberán ser familiares, ni jefes anteriores.

1.- Nombre completo		Dirección	
Teléfono		Ocupación	
		Años de conocerlo	

2.- Nombre completo		Dirección	
Teléfono		Ocupación	
		Años de conocerlo	

3.- Nombre completo		Dirección	
Teléfono		Ocupación	
		Años de conocerlo	



Nombre de la Empresa

Entrevista con el Jefe

Fecha de Entrevista: _____

Hora: _____

Dirección de Área: _____

Área solicitante: _____

Puesto Vacante: _____

Plaza: _____

Nombre del Candidato: _____

Edad: _____ años

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Estado Civil: _____

Experiencia de Trabajo

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Características Principales:

Psicólogo

Para ser llenado por el Jefe o Responsable

Acepto al candidato: Sí

Fecha en la que solicita su ingreso: _____

No

Especificar razones: _____

Nombre del Jefe o Responsable



GRUPO SANATORIO DURANGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO LABORAL

Nombre del Candidato: _____
 Empresa: _____
 Giro: _____
 Domicilio: _____
 Teléfono: _____ Fue sindicalizado: Si () No ()
 Nombre del Sindicato: _____ Cargo Sindical: _____
 Puesto Inicial: _____ Puesto Final: _____
 Sueldo Inicial: _____ Sueldo Final: _____
 Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Egreso: _____

Acostumbraba llegar tarde: Si () No () No. de Retardo por mes: _____
 Acostumbraba Faltar: Si () No () No. de faltas por mes: _____
 Tuvo Incapacidades: Si () No ()
 Tuvo personal a su cargo: Si () No () Número de personas: _____

Motivo de la Separación: Renuncia Voluntaria: Si () No ()
 Liquidación: Si () No ()

¿Demandó laboralmente a la empresa? Si () No ()

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ASPECTOS	COMENTARIOS
Responsabilidad	
Iniciativa	
Honradez	
Experiencia	
Disciplina	
Cooperación	
Calidad de Trabajo	
Actitud con Subordinados	
Actitud con jefes	
Actitud con Compañeros	

En caso de tener la vacante, lo (a) contrataría nuevamente: Si () No ()
 ¿Porque? _____

Nombre y Cargo del Informante: _____



Sello

Firma: _____

Fecha de Investigación: _____

Nombre del Investigador: _____