



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Psicología  
Organizacional

Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección  
de Personal para el puesto de Operador de  
Producción en la empresa "Lear Corporation  
Planta PUEBLA"

Tipo de investigación: Descriptiva

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

María Rosa Flores Soriano

Director: Lic. José Antonio Ortiz Vélez

Dictaminador: Lic. Marco Antonio Flores Mondragón



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, a 05 de Junio de 2017.



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.

**INDICE**

Introducción - - - - - 3

Marco teórico - - - - - 3

La empresa - - - - - 25

Metodología - - - - - 25

Procedimiento - - - - - -28

Análisis y discusión de resultados - - - - - 29

Conclusiones- - - - - -30

Referencias Bibliográficas - - - - - 32

Anexos- - - - - 34

## INTRODUCCIÓN

Una organización es un sistema de actividades coordinadas para alcanzar los objetivos establecidos. Para esto se necesita contar con un buen equipo de trabajo que sepa desenvolverse y llevar a cabo sus actividades de la mejor manera.

Los recursos humanos es el único recurso vivo y dinámico de las organizaciones, los cuales deciden el manejo de los demás, que son físicos y materiales, además constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo, razón por la que es importante para la empresa seleccionar profesionales dispuestos a cumplir con normas de alta calidad y a participar activamente del éxito de la misma. En la gestión de organizaciones, se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización (Chiavenato, 2011).

La necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y rápida, y que éste se desarrolle en la empresa adecuadamente, impulsando la mejora continua, proporciona una ventaja competitiva a la empresa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea a corto como a mediano plazo.

Es muy importante encontrar al personal adecuado que pueda realizar contribuciones interesantes y atractivas a la organización. Para elegir a las personas idóneas es necesario llevar a cabo un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado.

El primer paso de este proceso es atraer a candidatos, para poder evaluarlos y saber si son aptos o no para el puesto. A este proceso se le conoce como Reclutamiento, el cual consiste en una serie de pasos para atraer candidatos a la empresa, entre más candidatos mayor eficacia tiene el reclutamiento. Al término de éste, comienza el proceso de Selección, pues es utilizado para escoger a la persona idónea para un puesto.

La administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el recurso humano, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, y usando herramientas y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un trabajo en equipo. Además, se debe tener en conciencia los factores economía, tecnológicos, sociales y legales que intervienen de manera que se logre el trabajo en guía a las metas de la empresa.

Es así como la administración de recursos humanos viene a ser un área interdisciplinaria, que abarca temas de psicología, ingeniería, derecho laboral, seguridad medicina, etc., y diferentes herramientas y conocimientos de estos campos.

Ante las nuevas tendencias de importancia y valor del capital humano, se han establecido y repotenciado estrategias de cómo gestionar el personal, de manera que se tenga un mayor provecho y desarrollo del talento humano.

Las organizaciones exitosas ven al recurso humano como activos que necesitan administrarse de una forma eficaz y que vayan de acuerdo con las necesidades de las mismas. Por estar viviendo en un mundo globalizado las grandes organizaciones están trabajando en capacitar y contar con el recurso humano capaz de enfrentar los desafíos competitivos. Todo esto significa que desean atraer el talento superior que a la vez posea ese talento emocional requerido y luego estimularlo para que pueda desempeñarse a sus niveles máximos.

Cuando una organización cuenta con el elemento base que es el recurso humano adecuado, es más fácil que se pueda competir por un largo tiempo y proyectar una imagen difícil de imitar.

## 2. Reclutamiento de Personal

Se dice que el recurso humano de una empresa es su activo más valioso. Es por eso, que las organizaciones deben atraer candidatos potencialmente calificados que puedan desarrollar las actividades necesarias en un puesto determinado. Para que una organización funcione de la manera correcta debe identificar el recurso humano con las habilidades requeridas para llenar las vacantes disponibles.

Siempre existirá la necesidad de integrar o reemplazar nuevo personal a las organizaciones y como consecuencia de esto el mercado laboral es muy amplio y

competitivo. Es por esto, que el hallazgo de nuevos talentos en la organización se convierte en una tarea muy difícil y hace del proceso de reclutamiento y selección una herramienta imprescindible a la hora de traer nuevos candidatos a la empresa.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección ( Reza, 2010).

Wether (2010) dice que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento es de suma importancia para una empresa, porque por medio de este proceso las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos.

El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización.

Es importante realizar un buen proceso de reclutamiento para atraer a un buen número de candidatos y así abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento ineficiente puede dar como resultado un personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que a cierto plazo podría afectar el desempeño y desarrollo de la organización.

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

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

El tradicional reclutamiento y selección comienza en el momento que existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos, estos tienen como objetivo fundamental, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe asumir en algún momento determinado.

Los requisitos previos son:

a) Políticas sobre la materia. Es necesario que se fijen previamente los principios normativos que sirvan para orientar al responsable de esta función a tomar sus propias decisiones. Estas políticas deben ser claras y precisas sobre la aceptación del nuevo trabajador.

b) El análisis de puestos. Este documento es indispensable para lograr una selección de personal verdaderamente técnica, porque la descripción de puestos señala ordenadamente todas las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto que se trata de cubrir; por otra parte la especificación del puesto, indica también las características que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

c) La solicitud al departamento de recursos humanos. Este documento contiene los datos más importantes del puesto. Esta requisición la manda el jefe inmediato superior del puesto, al jefe del departamento de recursos humanos, con el objeto de que en cierto tiempo y con base a las necesidades específicas, se le provea de los recursos necesarios (Vargas, 2007).

El proceso de reclutamiento

Cuando los gerentes de las empresas piensan en un cambio en el área de Recursos Humanos que va a beneficiarlos, deben de tomar en cuenta lo importante que es la planeación del recurso humano; es decir, que logren contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización. Sin las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización.

El desarrollo de fuentes continuas de personas calificadas acorde con los planes de recursos humanos, es un asunto interno y externo a la vez; requiere de un enfoque efectivo en cuanto al reclutamiento, desarrollo de empleados, transferencias y promociones. El reclutamiento se debe visualizar como un aspecto del amplio proceso de colocación.

Luego de efectuar el proceso de planeación y de que se evalúa la demanda futura del personal, el Departamento de Recursos Humanos procede a llenar las vacantes mediante el proceso de reclutamiento. A la vez, es responsabilidad del departamento suministrar candidatos altamente calificados con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada (Wether, 2010).

Previo al reclutamiento, se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos, y, una planeación de recursos humanos. A continuación se aclaran brevemente estos conceptos.

#### Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (Wether, 2010).

#### Descripción del puesto

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (Wether, 2010).

#### Diseño de puestos



El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos (Wether, 2010).

#### Planeación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Wether, 2010).

Para llevar a cabo esta fase, el Departamento de Recursos Humanos hace uso de dos formas de reclutamiento: el interno y externo.

#### El reclutamiento interno

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor.

Para Chiavenato (2011), el reclutamiento interno puede presentar los siguientes movimientos:

- Transferencias de personal (movimiento horizontal): Es cuando una persona o personas son trasladadas de un lugar de trabajo a otro. Puede ser en el mismo sitio pero cambiar de departamento o cambiar de región, país o inclusive otra empresa.

- Ascensos de personal (movimiento vertical): Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa. Dicha promoción puede darse por dos motivos, ya sea antigüedad, que se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, o por méritos, que representa rendimiento eficaz en el pasado.

▪En un sistema regido por la antigüedad, en el cual el único factor para los nombramientos son los años de servicio. Un trabajador puede ascender desde un puesto de jerarquía inferior a otro superior a medida que se producen las vacantes.

En este tipo de ascenso existe más cooperación entre los trabajadores, ya que generalmente no se ve obstaculizada por la competencia. Asimismo, los empleados pueden desempeñar varias tareas en su camino a los puestos más altos de la empresa.

▪Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Cuando los empleados solicitan un nuevo puesto dentro de la empresa se considera su puesto u desempeño anterior y su potencial para el nuevo puesto, el mérito se mide con las evaluaciones de desempeño individual.

Por un lado, el mérito estimula el buen desempeño de los trabajadores, premiando a los empleados motivados y emprendedores. Por otro lado, podrían surgir problemas por favoritismo y conflicto entre los trabajadores que compiten por el ascenso.

▪Transferidos con ascensos de personal (movimiento diagonal): Este se da cuando una persona es trasladada a otro puesto de mayor jerarquía ya sea en la misma empresa, otra región o incluso otra empresa.

▪El reclutamiento interno, por medio de las promociones también sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y los estimula a continuar esforzándose. Así mismo, da a otros empleados razón para pensar que si realizan esfuerzos similares recibirán una promoción, mejorando así la moral de la organización.

Las transferencias carecen de valor motivacional en comparación con las promociones, pero a veces puede servir para proteger a los empleados del despido o para ampliar su experiencia laboral. Además el empleado transferido conoce a la organización y sus operaciones, lo cual puede eliminar los costos de capacitación que supone el reclutamiento del exterior.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano del reclutamiento con los demás departamentos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas como son:

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a la que se sometió para su ingreso a la organización.

b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en el que participó el candidato interno.

d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

f) Condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir una buena coordinación interna entre el departamento de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

#### Ventajas del reclutamiento interno

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Según Chiavenato (2011) las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la empresa.

- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la empresa, así como un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para tenerlas.

- Ideal para sustituciones estables y de poco cambio en el contexto.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos, ya que se le evaluó por cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización.
- Costos financieros menores a los del reclutamiento externo, pues evita gastos de anuncios u honorarios de prensas de reclutamiento.

#### Desventajas del reclutamiento interno

De acuerdo a Chiavenato (2011) el reclutamiento interno también cuenta con ciertas desventajas que son las siguientes:

Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, ya que si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual lleva a que se origine un ambiente de apatía, desinterés o en un caso extremo puede originar que el empleado renuncie a la empresa para buscar mejores oportunidades fuera de ella.

Puede llegar a generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran estas condiciones o no logran esas oportunidades.

Si se administra de manera incorrecta se puede presentar el —principio de Peterl, el cual nos dice que al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente se estanca.

Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la empresa.

Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

#### Reclutamiento externo

Todas las empresas utilizan el reclutamiento externo, aunque no sea su prioridad. Al promover empleados por medio del reclutamiento interno es preciso encontrar un sustituto cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización, es aquí cuando necesitamos atraer candidatos externos en la empresa. Claro que al utilizar el reclutamiento externo la cuestión no es únicamente atraer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorpora.

El reclutamiento externo enfoca a candidatos que no pertenecen a la organización. El mercado de recursos humanos es el área de la cual serán reclutados los aspirantes, la organización oferta vacantes y beneficios, a las cuales reaccionara el mercado de recursos humanos aportando un amplio número de candidatos para el proceso de selección.

El mercado de recursos humanos varía según el tipo de puestos y el monto de las compensaciones ofrecidas. Cuando lo que se busca es reclutar ejecutivos y personal técnico que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, el alcance podría ser nacional o internacional. Si lo que la organización busca es reclutar obreros o ayudantes para puestos que requieren pocos conocimientos y habilidades, el alcance es básico.

#### Fuentes de Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y según Ferraro (2009), se pueden emplear las siguientes fuentes de reclutamiento:

Consulta de los archivos de candidatos: El órgano del reclutamiento de la empresa debe tener guardado en un archivo todos los currículos obtenidos en reclutamientos anteriores de personas que no fueron escogidos, de esta manera la empresa siempre tendrá de donde escoger candidatos, ya que el reclutamiento debe de ser una actividad continua e interrumpida orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. El sistema de archivo que maneje la organización debe llevar cierto orden y organizarlo por cargo o área de actividad, así mismo deben incluirse datos como nombre, sexo, edad y otras características importantes.

Contactos por medio de internet: Este es uno de los métodos más nuevos e innovadores que existen hasta el momento, y no es más caro que las técnicas ya existentes.

En la web existe toda una serie de sitios con ofertas de empleos para que los solicitantes envíen sus currículos y así los patrones puedan identificar a candidatos potenciales.

Por medio de anuncios: Es uno de los métodos más comunes, es de bajo costo y su rendimiento y rapidez dependen de factores como la fácil visualización de los carteles y anuncios, la proximidad a los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso, etc. Si bien los periódicos y las revistas especializadas son los medios más utilizados por esta técnica, también pueden incluirse la radio, la televisión, los anuncios en la vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar una mayor cantidad de posibles candidatos, sin embargo también tienen la desventaja de ser estáticos. Con frecuencia es una técnica utilizada para reclutar personal que se encargue de los niveles inferiores, y es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidas a un grupo específico, como es el caso de las revistas de sindicatos.

La preparación de anuncios lleva tiempo y creatividad en el desarrollo del diseño, así como un mensaje preciso que resalte los principales atractivos del puesto y las características que se necesitan para cubrir la vacante.

Solicitudes y currículos que llegan solos: En esta técnica la empresa recibe solicitudes y currículos no solicitados por el órgano encargado del reclutamiento. Aún cuando el porcentaje de solicitantes rechazados en esta fuente es elevado, no debe ignorarse, ya que los candidatos muestran iniciativa e interés en la empresa, y por lo tanto, se dice que son mejores empleados que los reclutados por medio de la bolsa de trabajo, anuncios, etc.

Agencias para reclutamiento: Estas organizaciones especializadas proporcionan personas de niveles alto, medio o bajo, personal de ventas, bancos, fuerza laboral industrial, etc., a las empresas con vacantes.

Contacto con instituciones educativas: Las empresas suelen divulgar en diferentes instituciones educativas las oportunidades que pueden ofrecer, aunque no haya vacantes en el momento, a cambio, las universidades y escuelas proporcionan jóvenes con instrucción formal y poca experiencia laboral en un determinado campo.

Contactos con sindicatos: Estos son una gran fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales, algunos cuentan con bolsas de trabajo, que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Sirven más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

En general se puede decir que entre más urgente sea la necesidad de llenar una vacante mayores serán los costos en las fuentes de reclutamiento que se utilicen. Lo ideal es llevar a cabo de manera continua y sistemática el proceso de reclutamiento, para así encontrar candidatos con mejores habilidades y aptitudes para el puesto a un menor costo.

#### Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo tiene como ventajas las siguientes:

Atraer personal con ideas nuevas y experiencias diferentes, que sirvan para darle otro enfoque a los problemas de la empresa, y por lo tanto diferentes soluciones.

Con el reclutamiento externo la empresa se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas. Así mismo la organización se actualiza, se renueva y enriquece sus recursos humanos.

Aprovecha las inversiones en capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal que han realizado otras empresas, esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones, sino que de inmediato disfruta de personal mejor preparado.

#### Desventajas del reclutamiento externo

Las desventajas con las que se puede topa una empresa al llevar a cabo un reclutamiento externo son:

Su mayor desventaja es el tiempo y el costo al implementar las técnicas más adecuadas. Generalmente es más tardado que el reclutamiento interno, en especial cuando el nivel de cargo que se busca es elevado. Se debe seleccionar las técnicas adecuadas, contactar las fuentes de reclutamiento, atraer y presentar los candidatos, aceptación y selección inicial, el envío de la documentación y a los exámenes médicos y prepara el ingreso del candidato a la organización, todos estos pasos merecen el tiempo suficiente para desarrollarse y encontrar a los mejores candidatos.

En cuanto a lo costos, suelen ser altos y exige una inversión inmediata en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, artículos de oficina, etc.

### Reclutamiento Mixto

Es común que en las empresas se adopte un proceso de reclutamiento mixto, ya que este proceso debe complementarse tanto con el reclutamiento interno como el externo, es decir, cuando se utilizan las herramientas del reclutamiento interno se debe encontrar un reemplazo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Este hecho produce otra vacante que debe cubrirse. Cuando se utiliza el reclutamiento interno, en algún momento la organización tendrá que recurrir al reclutamiento externo para llenar cierta vacante, a menos que esta se suprima. Por lo general, el reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no dé los resultados deseables, aquí la empresa le otorga prioridad a la entrada de empleados nuevos, al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal.

b) Primero, reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneos. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional (Chiavenato, 2011).

Después de conocer un poco más de las ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento, nos podemos dar cuenta que la mejor opción es el reclutamiento mixto pues motiva a los empleados a trabajar duro y de esa manera ascender y al mismo tiempo le da oportunidad a empleados nuevos que aporten frescura a la empresa y nuevos métodos.

El reclutamiento va muy de la mano con la selección de personal, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección: los candidatos.



### 3. Selección de personal

Se dice que una organización es el retrato de sus miembros y no se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Es por eso que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar al hombre que la organización requiere por medio de la selección del personal. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de candidatos por medio del reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

La selección de personal es una actividad de comparación, confrontación, y de elección entre los candidatos reclutados.

La selección del personal es escoger de entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.(Chiavenato, 2011).

Otra definición de la selección de Personal nos dice que es la técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. (Grados, 2001),

La selección de empleados es crucial para las organizaciones ya que triunfan o fracasan según como se aproveche el talento y destreza de los empleado. Ya sea que hablemos de una empresa grande o pequeña, al contratar empleados de mejor calidad y a los más brillantes sentamos una base sólida para la excelencia.

Una buena selección, radica en evaluar de manera secuencial y precisa los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Trayectoria académica
- ✓ Aspectos psicológicos.

Los aspectos anteriores son los componentes básicos de la personalidad de un individuo, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral. Es por eso que dichos aspectos son evaluados en el proceso de selección mediante la utilización de técnicas confiables.

Al realizar una selección cuidadosa podemos encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que

carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia la organización sufrirá los efectos. Lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir a los indeseables antes de que lleguen a formar parte de la organización.

#### Proceso de selección de personal

El punto de partida de la selección de personal es la comparación, en la cual se confrontan dos variables reales para llegar a una conclusión:

- Los requisitos del cargo: exigencias que deben cumplir los ocupantes del cargo.
- Las características de los candidatos que se presentan: habilidades y aptitudes de los candidatos para ocupar un cargo.

Al confrontar las dos anteriores variables tendremos tres posibles resultados:

a) Cuando las especificaciones del cargo son mayores que las características del candidato, en consecuencia, es rechazado.

b) Cuando las características del candidato igualan las especificaciones el cargo, por consiguiente, es aceptado.

c) Cuando las características del candidato superan los requisitos del cargo, por lo cual el candidato está superdotado para el puesto, e incluso si existe una vacante con mayores especificaciones, podría ser una mejor opción en otro puesto (Grados, 2001).

Una vez que han sido comparados tanto el cargo, como los candidatos, podría resultar que varios de los candidatos tengan las habilidades necesarias para poder cubrir la vacante. Si es así, el organismo solicitante escogerá a aquellos que considere más idóneos con la ayuda del organismo de selección.

La selección de personal es un proceso compuesto de varias fases o secuencias que varían de acuerdo a la organización y con el nivel de puesto a cubrir, y no todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente.

Los pasos que generalmente constituyen el proceso de selección según Werther (2010), son los siguientes:

1. Recepción preliminar de solicitudes: El primer contacto entre la organización y el candidato se da por medio de una solicitud de empleo, desde ese momento el candidato empieza a formar una opinión de la organización, por lo cual es importante ofrecerles un trato adecuado y amable, de lo contrario muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados y buscar trabajo en una empresa diferente.

Las organizaciones exigen a los candidatos el llenado de solicitudes para obtener una diversidad de información de manera rápida, asimismo, permite conocer los antecedentes del solicitante para decidir si este cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, habilidades, etc.

La mayoría de solicitudes debe contener datos como edad, estado civil, nacionalidad y otros aspectos lógicos, asimismo se sugiere introducir los siguientes datos para preparar una solicitud:

-Fecha de solicitud: El solicitante debe proporcionar la fecha en la que entrega la solicitud, esto ayuda a los gerentes a saber cuándo se llenó el formato y cuánto tiempo ha transcurrido desde entonces.

-Escolaridad: El solicitante debe proporcionar el nombre de las escuelas en las cuales se ha formado, algunas empresas prefieren candidatos egresados de ciertas escuelas.

-Experiencia: Este es uno de los datos más controversiales e importantes para muchas empresas, ya que algunos puestos necesitan cierta experiencia laboral.

-Antecedentes penales: Cualquiera que sea el caso este apartado únicamente sirve como prevención.

-Referencias: Se debe pedir los nombres, direcciones y números de algunas personas que puedan dar referencias.

-Discapacidades: Los patrones deben preguntar si el candidato posee alguna discapacidad y si necesita alguna instalación especial para poder desempeñar sus funciones dentro del puesto.

-Espacios para la información biográfica: Este espacio cubre aspectos como vida familiar, aficiones, etc., con la finalidad de obtener la información que modelo u comportamiento. Muchas veces las respuestas a estos temas pronostican el éxito del puesto.

## 2. Administración de exámenes

Existe una gran variedad de exámenes para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Estos instrumentos nos permiten evaluar con objetividad los conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, además, de mostrar el grado de capacidad o habilidades que presentan los aspirantes para ejecutar ciertas tareas.

Según Chiavenato (2011), la clasificación más común para aplicar las pruebas es:

En cuanto a la manera de aplicarlas:

Orales: se asemejan a las entrevistas, con la diferencia que se formulan preguntas específicas con el objetivo de recibir una respuesta específica acerca de las tareas del puesto.

Escritas: Estas pruebas se aplican para medir los conocimientos adquiridos.

De realización:

Pruebas aplicadas mediante la ejecución de alguna tarea en un tiempo determinado.

En cuanto al área de conocimientos abarcados:

Pruebas generales: Estas pruebas sirven para medir el nivel de cultura o conocimientos generales que presentan los candidatos.

Pruebas específicas: estas pruebas intentan medir el nivel de conocimiento técnico que el aspirante presenta ante el cargo.

En cuanto a la manera de como se elaboran las pruebas:

Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo. Miden la profundidad de los conocimientos. Abarca un número reducido de preguntas, a pesar de eso las respuestas suelen ser largas, explicativas y demoradas, de modo que su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.

Pruebas objetivas: La aplicación y corrección de estas pruebas son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas también son conocidas como test, estos nos permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación y calificación.

Pruebas mixtas: Utilizan preguntas tradicionales y objetivas simultáneamente.

#### Pruebas psicológicas

Son un conjunto de pruebas que se aplican a los aspirantes para apreciar su desarrollo mental, su conducta, comportamiento habitual, sus posibilidades de desarrollo, etc. Existen diversas pruebas psicológicas que se enfocan a la personalidad, desde luego estas pruebas son menos confiables que las de conocimiento o aptitud, de igual manera es importante aplicarlas para conocer al aspirante. La función de las pruebas psicológicas es analizar el comportamiento humano y compararlo con estándares de resultados obtenidos por una muestra de personas con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas psicológicas se basan en las diferencias individuales en relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación, y los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se asignan valores, en porcentajes (Cortada, 2006).

#### Pruebas de conocimiento

Estas son más confiables que las pruebas psicológicas, ya que determinan la información o conocimiento que tiene el examinado. Dichas pruebas pueden ser generales o específicas, son generales cuando abarcan cultura general y se aplica con el fin de obtener una primera impresión del aspirante. Son específicas cuando se refieren a cierta área determinada.

#### Pruebas de desempeño

Las pruebas de desempeño miden lo que el candidato sabe o puede hacer en este momento y la habilidad para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

#### Pruebas de aptitudes

Estas pruebas se enfocan a medir las capacidades o aptitudes del solicitante como su inteligencia, percepción o intuición.

#### Pruebas de capacidad física

Además de conocer las capacidades mentales que puede ofrecer un candidato, también es importante conocer su capacidad física. La capacidad física es necesaria para trabajos más exigentes y potencialmente peligrosos como los trabajos de almacén, bomberos o policías. Las capacidades físicas como la fortaleza y resistencia previenen accidentes y heridas, además de ser indicadores positivos del futuro desempeño.

### 3. Entrevistas de selección

Esta fase del proceso de selección es crítica ya que es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo, así que debe ser conducida con habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es la técnica de selección más utilizada, a pesar de la subjetividad e imprecisión que podría llegar a tener.

De acuerdo Chiavenato (2011), la entrevista se define como un proceso de comunicación que se da entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

Para Werther (2010), la entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante al puesto. Con lo anterior se puede determinar que por medio de la entrevista se busca encontrar las repuestas a dos preguntas generales: ¿Puede el aspirante desempeñar las funciones del puesto? ¿Cómo se compara respecto a otros solicitantes?

Dentro de este proceso, el entrevistador aplica determinadas preguntas y estímulos al entrevistado con el fin de verificar sus reacciones o respuestas y observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

#### Tipos de entrevistas

Existen diferentes estructuras para conducir una entrevista y cada una desempeña una función importante, sin embargo, en la práctica real la estructura mixta es la más empleada

al utilizar los puntos más importantes de cada una. Los diferentes tipos de estructura para entrevistas de selección de personal son los siguientes ( Wether, 2010):

Entrevista no estructurada: Tiene un número mínimo de preguntas planeadas, ya que el entrevistador formula las preguntas durante la conversación. El entrevistador toca varios temas conforme la entrevista progresa. Sin embargo esta estructura carece de confiabilidad ya que cada aspirante contestará preguntas diferentes y lo que es más grave en este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevista estructurada: Demuestra un mayor grado de confiabilidad al aplicar una lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes, e útil para obtener resultados con validez, en especial si el número de solicitantes es amplio. Por el contrario no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes y lo que es peor, el entrevistado se somete a un proceso sumamente mecánico donde podría sentirse desalentado.

Entrevista mixta: Es una serie de preguntas estructuradas y no estructuradas conjuntamente, donde la parte estructurada proporciona una base común informativa de todos los aspirantes y permite comparaciones entre los mismos. Mientras que la parte no estructurada añade interés, eliminando la parte mecánica del proceso, también proporciona conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

#### 4. Verificación de referencias

Por medio de la verificación de referencias y antecedentes podremos conocer qué tipo de persona es el solicitante y si la información que proporcionó es confiable. Es preferible que dicho trabajo sea realizado por un experto de la administración de recursos humanos, ya que podría existir mucho escepticismo en los datos proporcionados.

En muchas de las ocasiones, las personas encargadas de los recursos humanos muestran desconfianza respecto a las referencias personales y laborales. Con las referencias personales podemos conocer qué tipo de persona es el solicitante, sin embargo, estas son proporcionadas por amigos y familiares, así que su veracidad es muy discutible.

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante dentro del campo de trabajo por lo general las otorgan los antiguos superiores del candidato. Estas son muy

importantes ya que proporcionan una idea general de cómo trabajará el candidato dentro de la empresa tomando en cuenta como se desarrolló en su antiguo empleo.

#### 5. Examen médico

Antes de contratar al mejor candidato debe de pasar por un examen médico. Por medio de este examen se intenta evitar el ingreso de un individuo con enfermedades contagiosas que ponga en riesgo la salud del personal, se busca prevenir accidentes y eliminar al personal que se ausentará con frecuencia por problemas de salud.

Al realizar el examen médico se cumple con disposiciones legales que se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria de trabajo. Los patrones se encuentran obligados a someter a sus trabajadores a un examen médico de admisión, al mismo tiempo, los trabajadores están obligados a proporcionar con toda veracidad la información que el médico le solicite.

#### 6. Entrevista con el supervisor

Esta es la última entrevista en donde se citará al candidato seleccionado a ocupar la vacante. Por lo general es el supervisor del departamento interesado quien debe realizar esta entrevista. Por consiguiente, en él recae la responsabilidad de contratar a los nuevos empleados.

El supervisor se encuentra en una posición muy adecuada para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. Así que cuando el supervisor recomiende la contratación de una persona a quien ha entrevistado significa que tiene los elementos suficientes para ocupar la vacante.

#### 7. Descripción realista del puesto

Al término de la entrevista con el supervisor, es prudente describir el puesto que ocupará el futuro empleado, es decir, advertir sobre las realidades menos atractivas de su futuro labor, lógicamente sin descartar los aspectos positivos.

También es de gran ayuda llevar a cabo una sesión en donde conozca al equipo de trabajo y los instrumentos que se utilizarán. Con lo anterior, se busca eliminar la reacción de



- ustedes nunca me lo advirtieron- por parte del empleado y disminuir la tasa de rotación del personal.

#### 8. Decisión de contratar

El final del proceso de selección lo marca la decisión de contratar. Esta responsabilidad corresponde al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Esta decisión es tomada en base a la información obtenida durante las diversas fases del proceso de selección. Al contratar un candidato se formaliza la relación de trabajo entre organización y el nuevo empleado, generando el expediente correspondiente dentro de la empresa en la que trabajará.

Es conveniente para la buena imagen de la empresa, comunicarse con los aspirantes rechazados dando las gracias por su tiempo y dedicación. Dentro del grupo de personas rechazadas se podría encontrar el candidato idóneo para llenar otro puesto, así que se sugiere, conservar los expedientes para constituir un banco de recursos humanos.

#### Errores en el proceso de selección

Durante el proceso de selección, pueden presentarse ciertos errores que modifican el resultado final. A continuación se presentan los principales errores sobre selección de personal:

Suspender el proceso de selección ya iniciado por:

- a) Dar el puesto de trabajo a candidatos internos.
- b) Aplazar la selección, sin fecha, por causas internas.

En estos casos la empresa está realizando un gasto innecesario en reclutamiento y entrevistadores. Primero se debe intentar llenar la vacante con la reubicación de empleados y después utilizar el reclutamiento externo.

Excesiva duración del proceso de reclutamiento: En estos casos se crea duda, incertidumbre, o expectativas elevadas por parte de los candidatos.

Mínima duración del proceso de reclutamiento: En estos casos los aspirantes son sometidos a muchas pruebas en poco tiempo, esto produce fatiga y en consecuencia el candidato demuestra una menor calidad en los resultados.

Falta de comunicación: La comunicación es un elemento muy importante dentro de la selección, por lo mismo, la falta de esta entre candidatos y empresa suele ser un error común. Así como la empresa puede recabar los datos necesarios del solicitante, al candidato le deben comunicar en que fase se encuentran y que posibilidades tiene.

Tomar decisiones tempranas: El proceso de elección consta de varias pruebas y entrevistas para llegar a tomar una decisión. Es un grave error que por resultados excepcionales en una sola prueba se contrate a un candidato.

#### Limitaciones en el proceso de selección de personal

Durante el proceso de reclutamiento se puede presentar ciertas limitaciones que impidan obtener los resultados deseados. Las limitaciones más comunes son:

Comportamiento anti ético: este se presenta cuando los especialistas encargados del proceso de selección son influenciados por obsequios o gratificaciones para seleccionar a un candidato en particular.

Limitaciones internas: Existen limitantes internas que en ocasiones afectan la efectividad del proceso de selección, como suelen ser los pocos presupuestos y las políticas de la empresa (Ferraro, 2009).

### **LA EMPRESA**

Lear Corporation Planta Puebla es una empresa manufacturera, que se dedica a la fabricación y ensamble de asientos para automóviles. Cuenta con una plantilla de 605 trabajadores, de los cuales 88 personas ocupan el puesto de Operador de producción, divididos a su vez en 4 líneas de trabajo de 22 personas cada una.

Se ubica en Calle Acacias Nave 13 Parque Industrial Finsa V.W. Col. Cuautlancingo, Puebla. CP.72710, Tel: (+222) 273-7400 Ext. 7425.

Esta empresa está comprometida en otorgar productos de excelente calidad asegurando a sus clientes que son líderes en el mercado respaldados por el mejoramiento continuo de sus recursos humanos.

Los valores de esta empresa son:

1. Seguridad en el trabajo
2. Honestidad y congruencia
3. Capital Humano
4. Enfoque a resultados
5. Medio ambiente

## **METODOLOGÍA**

### Justificación

El mundo está cambiando constantemente y estos cambios influyen notoriamente en el desarrollo de las funciones de cada empresa; con esto, cada uno de sus componentes debe ajustarse óptimamente a estos cambios.

Los sectores productivos deben trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, este factor debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido e ingresar en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella.

Todas estas razones hacen que sea indispensable para las empresas implementar programas y estrategias que le permitan competir eficazmente en el mercado y por ende lograr sus objetivos organizacionales. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es contar con el personal adecuado lo cual se logra implementando un eficaz Proceso

de Reclutamiento y Selección de Personal. Con el fin de dar a conocer todas las ventajas que genera un buen Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se realiza el presente estudio en la Empresa “Lear Corporation Planta Puebla, buscando que se constituya como herramienta facilitadora de la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.

#### Tipo de investigación

La metodología de investigación empleada es de tipo exploratorio pues el desarrollo del proyecto, se fundamentó en la recolección de información primaria y secundaria. La connotación que presenta la investigación es de tipo descriptiva, porque se basa en la descripción y/o narración de las características de un objeto observado en este caso el Proceso de Reclutamiento y Selección empleado por la empresa Lear Corporation Planta Puebla, para el puesto de Operador de producción, con el fin de analizarlo y así poder realizar un diagnóstico.

#### Pregunta de Investigación:

¿Cuál es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para el puesto de Operador de producción que se realiza actualmente en la empresa “Lear Corporation Planta Puebla”?

#### Objetivos

##### Objetivo General

Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para el puesto de Operador de producción en la empresa “Lear Corporation Planta Puebla”.

##### Objetivos específicos

- Describir el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal para el puesto de Operador de producción
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

#### Muestra

La muestra del estudio estuvo compuesta por un total de 22 Operadores de producción correspondiente a una línea de trabajo, las edades correspondientes de los trabajadores oscilan entre los 18 y 30 años. Todas las personas entrevistadas son del sexo masculino.

También se entrevistó a la Licenciada encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en Recursos Humanos ya que está estrechamente relacionada con el tema de estudio.

Se debe hacer mención que se ha garantizado a todos los informantes la confidencialidad de la información con relación a los temas tratados en la entrevista, ya que la información a recabar es de carácter anónima. Al respecto, sólo la investigadora a cargo del estudio tendrá acceso a la información que ellos proporcionen.

La participación de estas personas que componen la muestra fue voluntaria y no se les obligó a dar dicha información, si es que no deseaban hacerlo. Además, se invitó a los entrevistados a formar parte de esta investigación explicándoles la importancia de este tipo de estudio y la significativa contribución que ellos nos darían al proporcionar su información.

#### Instrumentos de investigación

Se aplicó una encuesta a 22 operadores de producción que consta de 18 reactivos con el objetivo de conocer el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo para el puesto de Operador de producción.

También se entrevistó a la persona encargada del proceso para tener una información más detallada. Por último, me proporcionaron 10 encuestas de Salida para tener otra información que analizar.

#### Procedimiento

Se solicitó autorización al Gerente de producción de la empresa Lear Corporation para realizar la investigación.

Mediante una plática con el gerente de producción se conoció la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa denominada Lear Corporation Planta Puebla con el propósito de fundamentar y basar la investigación con los criterios definidos en esos puntos.

Se hizo un estudio de cómo está realizando el proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Operador de producción.

Se consultó bibliografía sobre el tema a investigar para obtener una base teórica y así tener las herramientas necesarias para analizar y hacer un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección.

Acto siguiente se procedió a la realización de los instrumentos a utilizar, mismos que fueron la encuesta de 18 preguntas para aplicarla a los operadores, así como la entrevista para la Licenciada encargada del proceso de selección.

Se comunicó a los operadores sujetos de la muestra del estudio, el propósito de la investigación y luego se procedió a la aplicación de la encuesta. También se entrevistó a la Licenciada, todo esto se llevó cabo en un periodo total de 2 semanas, contando con todo el apoyo para la investigación.

Se analizaron los resultados de las encuestas para formular conclusiones acerca de la investigación.

El proceso de la investigación concluye cuando se den a conocer los resultados de la investigación en un contexto académico, puesto que se presentará para obtener el título profesional.

#### Análisis y discusión de resultados

La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales. Es por esto que se considera importante el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como primer paso para el éxito organizacional, así mismo se logra ahorrar tiempo, minimizar recursos financieros, contar con la persona idónea para el puesto y a la vez lograr un trabajo de equipo satisfactorio.

Así que se procede a analizar el proceso de reclutamiento y selección:

- La falta de un manual que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento y selección de personal genera a la empresa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal.

- Las fuentes utilizadas para reclutar personal para este puesto son adecuadas ya que logran atraer a un gran número de candidatos. Utilizan los volantes, anuncios en periódicos principalmente, pues van dirigidas a un sector popular de la población.

- El contar con un perfil de puestos bien definido permite una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo es una base fundamental para realizar el proceso de selección. Sin embargo, para este puesto no se toma en cuenta dicho análisis a pesar de que cuentan con él. Es por esta razón que los encargados de la selección no pueden informar a los solicitantes de las características del puesto, lo que provoca una molestia por parte de los nuevos trabajadores, siendo ésta una de las principales causas de la rotación de personal según las encuestas de salida.

- El proceso de selección que se realiza para este puesto es a grandes rasgos bueno, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de solicitudes, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de habilidades.

- Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado. Es necesario una buena comunicación en la entrevista sobre todo considero necesario que le hagan saber a los candidatos todo lo relacionado al puesto solicitado sobre todo los sueldos y la carga de trabajo.

- La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo el programa de reclutamiento y selección de personal puede incidir en el momento de la contratación, integrando a la organización a un trabajador que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

- Por último, la inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en los nuevos operadores especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación de los nuevos a la organización y al puesto de trabajo; también por la mala actitud de los entrenadores hacia los recién llegados.

Cuando alguien llega a trabajar a una organización nueva es mucho más fácil que se integre a sus actividades y sea productivo de manera más rápida sin embargo, siempre será necesario embarcarlo en un proceso de inducción que le dé la información mínima requerida para iniciar la integración que tanta falta le hará para permanecer en ella.

Dentro de esta organización , se tiene como política que cada nuevo empleado se sujete a un plan de inducción que se realiza en una semana. Este programa no es otra cosa que mostrarle al trabajador por parte de cada departamento las actividades que cada uno realiza y de que forma el nuevo trabajador estará interrelacionado con cada departamento.

En algunas ocasiones ha sido contraproducente como en este caso, ya que los empleados que tienen algún resentimiento contra la empresa, empiezan a dar malas referencias que hacen que los nuevos trabajadores se formen mala impresión. Dentro de esta empresa aunque se tiene implementado el programa de inducción, es ineficiente puesto que los entrenadores no están capacitados para ello, lo que motiva que la integración del personal sea más difícil.

## Conclusiones

Existe la necesidad de establecer una buena comunicación para efecto de girar las instrucciones necesarias para que cada parte haga su trabajo satisfactoriamente. Es necesario que las partes que intervienen en el desarrollo de actividades dirigidas a alcanzar un objetivo estén perfectamente comunicadas, para que cada cual haga su parte de forma eficiente. Los canales de la comunicación deben estar abiertos en todos los niveles y sentidos para que la información fluya, sin que haya ningún motivo que provoque malestar entre las partes. Cada uno debe de saber que está haciendo y cómo lo esta haciendo, esto para mejorar su actuación, por ello es vital la retroalimentación.

Una buena disposición de ayuda provoca el acercamiento de los trabajadores con los ejecutivos de las empresas lo que produce la confianza en la empresa. Este acercamiento



servirá para que el coordinador sea como guía de acción y proporcione las armas necesarias para su desempeño y superación, así los empleados se involucrarán efectivamente con la organización.

Se debe informar de una manera clara todas las especificaciones del puesto a los solicitantes para que no tengan ninguna duda sobre éste, y así no se lleven sorpresas a la hora de la inducción.

Otra situación que no se debe presentar es la falta de respeto hacia los nuevos trabajadores, hay que tratar a las personas como a uno le gustaría que lo trataran. Los estados de ánimo contribuyen en muchas ocasiones al maltrato del personal, luego entonces tratar a los empleados con dignidad y respeto implica controlar los estados de ánimo algo muy difícil en nuestra cultura empresarial mexicana. Las personas se pueden ir de la empresa derivado del trato que se les dé y sobre todo si éste ocurre con los nuevos trabajadores, provocando una vez más el alto grado de rotación de personal que existe para este puesto.

Cuando a una empresa no le interesa la retención de los empleados, está dispuesta a pagar los costos que se erogan por una rotación de personal no controlada y también está dispuesta a aceptar las implicaciones adicionales. Dichos costos no los tienen cuantificados debidamente las empresa estudiada y por tal motivo minimizan la importancia de la rotación de personal. Se determinó que no sólo existen costos monetarios por la rotación de personal, si no que hay costos muy importantes tales como la interrupción de la productividad, la moral de los empleados que se quedan, la pérdida de la capacitación otorgada, los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto.

En general se puede señalar que todo aquello que la empresa lleve a cabo de mejoras, generará satisfacción en los trabajadores y motivará un amplio sentido de pertenencia, motivo por el cual provocará que se controle por parte de la organización la rotación de personal y se alcancen razonablemente los objetivos institucionales y por ende ya no será necesario recurrir varias veces al proceso de reclutamiento y selección.

Blasco, R. D.(2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 141-167, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. México: McGraw Hill.

Cortada, N. (2006). Técnicas Psicológicas de Evaluación y Exploración. México: Trillas.

Ferraro, E. (2009). Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el desarrollo del área. Quinta edición. Primo Editorial., Buenos Aires.

Grados, J. (2001). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual moderno. Cap. 9.

Hogan, T. (2004). Pruebas Psicológicas, una introducción práctica. México: Manual Moderno.

Reza T. (2010). Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico, Editorial Panorama, México, D. F.

Sánchez, F. (2010). Técnicas de administración de recursos humanos. (3ª edición). México: Limusa.

Siliceo, A. (2007). Capacitación y desarrollo de personal, 4ª edición, Limusa, México, D. F.

Vargas M, J. E. (2007) Psicología industrial: apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de psicología A.C.

Werther, W. & Davis, K. (2010). Administración de personal y de recursos humanos (5ª edición). México: McGraw Hill.

## ANEXOS

### A) Encuesta para los Operadores de producción

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación, toda la información será confidencial; solicitamos su colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas.

Objetivo: Conocer el proceso de Reclutamiento y selección que se lleva a cabo para cubrir el puesto de Operador de producción.

Instrucciones: Contestar según lo indique la pregunta:

1. ¿Qué edad tiene?

18 años

2. Último grado de estudios que tenga

Secundaria

3. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? 6 meses

4. ¿Qué requisitos le solicitaron para ser candidato para el puesto de Operador de producción?

Escolaridad: Primaria

Experiencia: Ninguna

Conocimientos: Ninguno

5. ¿Durante la entrevista se le explicó las funciones del cargo que usted solicitaba?

No, solo me preguntaron información personal

6. ¿El entrevistador demostró habilidad en dirigir la entrevista?

Parecía que no sabía sobre el puesto solicitado

7. ¿Qué tiempo pasó para que supiera que estaba contratado?

a. Menos de un día.

**b. Menos de una semana.**

c. Menos de un mes

8. Durante su primera entrevista usted se sintió:

**a. Bajo presión.**

b. Fatigado.

c. Cómodo.

9. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

**a. Solicitud de empleo**

b. Examen médico

c. Todos

d. Ninguno

10. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?

a. Ninguna

**b. Una**

c. Dos

d. Tres o más

11. ¿Se le comunicó durante la entrevista el salario inicial del cargo que usted solicitó?

Si me dijeron

12. ¿Se le realizó a usted alguna de las siguientes pruebas?

a. Test Psicológico.

b. Prueba de conocimientos

**c. Prueba práctica**

d. Ninguna

13. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección? No

14. ¿Antes del periodo de prueba le brindaron charlas de Inducción? Si

¿Cuáles?

Nos presentaron al jefe directo y nos dieron un recorrido por la empresa.

15. ¿Le indicaron con anticipación las responsabilidades del puesto?

No, fue hasta la semana de entrenamiento que me enteré de las actividades que haría.

16. Al entrar a la empresa, ¿ Recibió entrenamiento adecuado al puesto solicitado? Si pero de mala gana

17. ¿Cuánto tiempo duró el periodo de entrenamiento?

Una semana y sin goce de sueldo

18. ¿Se sintió cómodo durante este tiempo?

La verdad no, el entrenador es una persona déspota que piensa que debemos saber el proceso de producción. Me tuve que quedar porque necesito el trabajo.

## B) ENTREVISTA PARA LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. ¿Cuál es su grado de estudios? Licenciatura
2. ¿Cuántas ocasiones al año requieren de personal para el puesto de Operador de producción? De 3 a 5 veces al año
3. ¿A qué se debe esta situación? Depende de la demanda del cliente, además de que hay rotación de personal.
4. ¿Cuenta con un Análisis de Puestos para el puesto de Operador de producción? Si, por supuesto
5. ¿En qué porcentaje se toma en cuenta este Análisis de puestos para la toma de decisiones durante el proceso de selección de personal?
6. ¿Cuáles son las fuentes que se utilizan para reclutar personal para el puesto de Operador de producción ? Para este puesto se usa el reparto de volantes, anuncios en el periódico, avisos internos para que los mismos trabajadores recomienden a personas y también anuncios en páginas de internet.
7. Según su experiencia, ¿Cuál considera usted que es la fuente mas óptima de reclutamiento para este puesto? Pues la mejor es la recomendación de las personas pues facilita el proceso de selección.
8. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado? Los candidatos al puesto deben tener mínimo primaria, no se necesita experiencia, no hay limite de edad y es a partir de los 18 años, deben tener cartilla liberada, carta de antecedentes no penales y número de seguridad social.
9. ¿En qué consiste la entrevista a los candidatos? Solo es un entrevista para saber los datos de los candidatos, para saber si cumplen con los requisitos y para explicarles el horario de trabajo así como el salario y las prestaciones.
10. ¿Cómo es el Proceso de selección que se lleva a cabo para este puesto? El primer paso es la entrevista a los candidatos, en seguida se aplica un prueba de habilidades; se les cita a los que aprobaron al día siguiente para la firma del contrato y para la plática de inducción, y a partir de ese momento empieza la semana de entrenamiento.

C) CUESTIONARIO DE SALIDA (Proporcionado por la empresa)

NO FIRME. Conteste con una marca en donde se proporciona el espacio para la respuesta elegida.

1. Cuándo fue empleado por primera vez en la compañía X, ¿se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No  DUDOSO \_\_\_\_\_

2. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y otros beneficios, horas de trabajo, etc.? Si \_\_\_\_\_ No  DUDOSO \_\_\_\_\_

3. ¿Supo usted quien era su superior inmediato? ¿La única persona a quien usted reportaría o recibiría instrucciones? Si  No \_\_\_\_\_ DUDOSO \_\_\_\_\_

4. ¿Cuándo usted necesito información para hacer su trabajo, por lo general, pudo obtenerla con facilidad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ DUDOSO

5. ¿Cuándo usted tenía una sugerión respecto a la forma de hacer su trabajo, podía comentarla fácilmente con su supervisor? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ RARA VEZ  NUNCA \_\_\_\_\_

6. Hablando con franqueza, ¿Cuál fue la verdadera razón para que usted abandonara la compañía?

\_\_\_\_\_ Demasiada presión y sueldo bajo \_\_\_\_\_

7. ¿Podía haberse hecho algo para evitar que usted se fuera? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Ya consiguió otro empleo? Si \_\_\_\_\_ No  Si es sí, como lo compara con su último trabajo con nosotros?

9. Agregue cualquier otro comentario que desee hacer acerca de su trabajo con la compañía, de sus sentimientos como empleado, o sugeriones para hacer de la compañía un lugar mejor para trabajar.

R= Deberían explicar desde el principio que es trabajo bajo presión, además de mejorar el sueldo.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN POR FAVOR REGRESE EL CUESTIONARIO EN EL SOBRE QUE SE ANEXA, NO FIRME.