



UNIVERSIDAD ALHER ARAGÓN
INCORPORADA A LA UNAM

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

CLAVE DE INCORPORACIÓN 8952-25

“DETERMINAR Y EXPLICAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

OSCAR JESÚS ARELLANO PÉREZ.

ASESOR

Lic. Mauricio Ismael Campos Cano

CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL.
ESTADO DE MÉXICO, ENERO DEL 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a todas las personas que me apoyaron en este largo camino, principalmente a mi madre Leticia Pérez y padre Rafael Arellano ya que ellos fueron mi gran soporte para llegar a este objetivo, valoro cada palabra de aliento, aprecio inmensamente las pláticas largas y profundas que he tenido a su lado, siempre

Mostrándome su gran amor y en ciertas épocas varios regaños pero todos en el momento necesario, y de esta manera les digo gracias por estar conmigo en esta objetivo logrado; son la parte fundamental de mi vida mi gran tesoro.

A mis hermanas Karla Arellano Y Dulce Arellano, son las mejores hermanas que me pudieron tocar, nuestras pláticas interminables durante el desayuno, o en la madrugada; las palabras de aliento, los enojos en algunos momentos, y la reconciliaciones, pero tenemos en claro que siempre estaremos el uno para el otro y les digo gracias a las dos, ya que, son parte medular para llegar a esta meta

Agradezco a mi demás familia Tíos, Tías, Abuelas, Primos, ya que de alguna u otra manera estuvieron a mi lado durante este proceso, unos al principio, algunos otros a la mitad y unos hasta el final, no importa el orden ya que fueron de suma importancia para la conclusión de este objetivo.

INDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Preguntas de investigación.....	4
Objetivos de investigación.....	4
Justificación.....	5
CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN.....	6
1.2 antecedentes de las organizaciones empresariales.....	9
1.3 organización en la actualidad.....	12
1.3.1 Función del proceso de selección dentro de una organización empresarial.....	13
CAPÍTULO 2 EVOLUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	15
2.1 Actualidad del reclutamiento y selección.....	16
2.2 Definición de reclutamiento.....	18
2.2.1. Técnicas De Reclutamiento.....	18
2.3 Definición De Selección.....	25
2.3.1 Procesos y Técnicas de selección de personal.....	26
CAPÍTULO 3 ELEMENTOS QUE INFLUYEN DE PERMANENCIA O ROTACION DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	34
3.1 Definición de Rotación.....	34
3.1.1 Tipos de rotación.....	35
3.2 factores que afectan en la permanecía o rotación de personal.....	36

3.2.1 Políticas de una organización como factor para la rotación.....	39
3.3 La rotación del personal como causa del proceso de reclutamiento y selección en la Ciudad de México.....	40
CAPITULO 4 METODOLOGÍA.....	48
Conclusiones.....	49
Referencias.....	52

RESUMEN.

Los procedimientos de reclutamiento y selección que se implementan en las organizaciones empresariales se encuentran en constante transformación adaptándose a los nuevos contextos sociales; todo ello genera consecuencias notables en la rotación o permanencia del personal contratado. El objetivo de la presente investigación se enfoca en identificar las técnicas aplicadas, así como, los procedimientos llevados a cabo en el área de reclutamiento y selección para ofrecer una perspectiva amplia y detallada sobre la influencia de estas para la permanencia o rotación de su personal en la Ciudad de México.

Palabras clave: Organización, Reclutamiento y Selección, Permanencia y Rotación

ABSTRACT.

The recruitment and selection procedures that are implemented in business organizations are in constant transformation adapting to new social contexts; all this generates significant consequences in the rotation or permanence of the hired personnel. The objective of the present investigation focuses on identifying the techniques applied, as well as, the procedures carried out in the area of recruitment and selection to offer a broad and detailed perspective on the influence of these for the permanence or rotation of its personnel in Mexico City.

Keywords: Organization, Recruitment and Selection, Permanence and Rotation

INTRODUCCIÓN.

Actualmente las sociedades de los países en desarrollo, entre los que destaca México, atraviesan por un periodo de transición caracterizado por la transformación de los esquemas tradicionales de sus organizaciones, dado que esos modelos han perdido eficacia y capacidad de adaptación para enfrentar los procesos de cambio gestados desde hace más de una década. Entre las instituciones sociales que están modificando sus fines e ideales se encuentran, las organizaciones empresariales que, amoldándose al mundo global y al avance tecnológico, se mueven entre lo particular y lo general, de lo centrado a lo abierto, de lo estático a lo dinámico, de lo acabado a la innovación, de la inacción a la competitividad. Esto evidencia que la globalización implica nuevas formas de pensar, de comunicarse, de interpretar y de actuar. Así, vemos el trabajo como la piedra angular de la vida laboral del hombre, como el medio en que proyecta su trascendencia social, y donde actualmente imperan transformaciones debido a las demandas del entorno que la llevan a repensar sus fines.

La evolución que han experimentado las organizaciones en su modalidad de reclutamiento y selección de personal incluye la dirección que ha tomado los procedimientos para llegar a convertirse en una estrategia de competitividad para el sector productivo. Estas aluden a una combinación entre la permanencia y la rotación que en ocasiones suele ser sana adquirida en la aplicación de técnicas y métodos innovadores que deben fomentarse para el desempeño de puestos laborales.

Bajo esta perspectiva contextual, conceptualizamos el quehacer del departamento de reclutamiento y selección y los resultados de la permanencia y la rotación del personal como lo aprecia Chiavenato (1998) "...suele ser sano que exista una rotación dentro de la organización, ya que es imperioso el ingreso de personas con mentalidad nueva, y salida de cierto personal que se encuentra o bien, viciado o bien, con actitudes negativas que repercuten de igual manera al buen desarrollo de la organización". De aquí que se preste mayor importancia a desarrollar el análisis de los procedimientos

llevados a cabo en el área de reclutamiento y selección como factor determinante en la permanencia o rotación del personal dentro de las organizaciones.

En este contexto la presente investigación se enfoca primeramente en comprender la evolución de las organizaciones a la par de la evolución de la función del proceso de selección dentro de ellas hasta la actualidad. Asimismo, se analiza los elementos primordiales que influyen en la permanencia o en la rotación del personal.

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Los procedimientos llevados a cabo en el área de reclutamiento y selección influyen de una forma importante en la rotación o permanencia del personal dentro de las organizaciones empresariales?

Preguntas de investigación.

¿Las técnicas de reclutamiento y selección de personal influyen en la rotación de personal dentro de las organizaciones?

¿Los procedimientos llevados a cabo en el área de reclutamiento de selección son los adecuados para que el personal se mantenga en las organizaciones empresariales?

¿Cómo influyen el reclutamiento y la selección de las organizaciones empresariales en el personal para su permanencia o rotación?

¿El método de reclutamiento y selección es acorde con la estructura deseada por el personal?

Objetivos de investigación.

*Determinar si influye las técnicas de reclutamiento y selección de personal en la rotación de personal dentro de las organizaciones empresariales.

* Determinar si los procedimientos en el área de reclutamiento y selección son los adecuados para que el personal se mantenga en las organizaciones empresariales.

* Proporcionar una explicación amplia de cómo influyen el reclutamiento y selección de las organizaciones empresariales en el personal para su permanencia o rotación.

* Analizar si el método de reclutamiento y selección se encuentra con la estructura deseada para el personal.

JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto de investigación se enfoca en determinar y explicar, cómo los métodos de selección influyen en la rotación de personal en las organizaciones empresariales. Por lo tanto, es de suma importancia analizar los procesos en reclutamiento y selección de personal y la manera en cómo se estructuran en la organización para responder a las necesidades sociales, las cuales se encuentran en constante cambios.

Debido a esta adecuación y a diferentes factores dentro del orden económico hoy en día nuestro país se encuentra en una gran crisis; por lo que, a las personas se les complica encontrar empleo por amplias circunstancias; se podría decir que es multifactorial.

Entre esos factores consideramos a los que se refieren al aspecto psicológico, entendidos desde el quehacer cotidiano del psicólogo organizacional en este ámbito. Por lo que, para la realización de este proyecto, es de suma importancia considerar la parte psicológica como elemento medular en la rotación del personal.

De esta manera, el proyecto de investigación se enfoca a dar una perspectiva amplia y detallada de cómo influye el área de reclutamiento y selección dentro de una organización y sus repercusiones en la permanencia o rotación del personal.

CAPITULO 1. ORGANIZACIÓN

Por la gran importancia que tienen las organizaciones en México y el papel que adquiere en la presente investigación es necesario definir el término en cuestión; sin embargo, para llegar a este objetivo, pertinentemente se realiza un análisis desde diferentes perspectivas.

La primera definición que se analiza es la estructurada por Scott (1964, citado en Hall. H. R., 1983) en donde menciona de una forma amplia que:

“Las organizaciones están definidas como colectividades... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Sin embargo, las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes” (p.31)

Asimismo, nos comenta que el funcionamiento de la organización es realizado por un conjunto de individuos que tienen metas en común, a través de la existencia de procesos y funciones específicas, que llevarán a la organización a un objetivo o meta planteada, en el cual existen límites y reglas, para poder mantener un orden dentro de la organización.

Por su parte, Barnard (1938, citado en Hall. H. R., 1983), explica que “la organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (p.29). Con ello tenemos que, el concepto de este último autor se compagina con el de Scott en cuanto a su carácter de actividad colaborativa. Sin embargo; el segundo asume a partir de un elemento más que, la organización tiene que ser consciente y coordinada, donde el individuo primero tiene que analizar y entender cuál es su función dentro de la organización.

Por su parte Weber (1974) hace mención que, el determinar la función de cada organización dentro de la sociedad, causa que algunas personas ingresen o no a dichas organizaciones, es decir que:

"Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas a la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa. De un jefe o "cabeza" y, generalmente, también de un grupo administrativo" (citado en Hall. H. R., 1983, p.28).

Por lo que, concluye que la organización es selectiva, en donde se excluye a individuos dependiendo de ciertos requerimientos, pues es necesario que cuenten con actitudes, aptitudes o el conocimiento según sea el cargo a realizar, empieza a delimitar que para cubrir una posición conlleva un proceso de filtro en donde se evalúa que la persona tenga las herramientas necesarias para desempeñar el cargo designado.

Por su parte, Philip Selznick (1987) afirma que "la organización representa un sistema de relaciones que define la disponibilidad de recursos escasos que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y eficacia" (p.126), de la misma manera, valora que al individuo se le observe como una forma de producción percibiéndosele, como apto o no apto para la realización de las funciones asignadas por medio de su eficiencia y eficacia.

Por su parte Katz y Kahn mencionan que:

"Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. De esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, pues siempre está ajustándose a los cambios ambientales y, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente" (Martínez C. J., 2005, p.71)

Y ya que el medio ambiente está en constantes cambios, desde el nivel socioeconómico del país donde se encuentra la organización hasta las brechas generacionales y culturales, este repercute en la mentalidad de las personas y afecta su adaptación, conllevando una estabilidad o un desequilibrio tanto para la organización como para las personas.

Con base a lo anterior, se entiende que las organizaciones se dan en el plano tanto macro, como mediano o micro estructuras dependiendo cual sea la finalidad. Por lo tanto, el avance del ser humano dentro de una organización, se debe a un conjunto de factores que le ubica en una posición. Hablando específicamente del área laboral este debe pasar por un proceso de filtros adecuados, para garantizar la supervivencia y prevalencia de la organización dentro de la sociedad.

Sin embargo, no siempre se ha venido conceptualizando a las organizaciones de la misma forma; sino que, a través de la evolución de las mismas la perspectiva que se tiene de ellas ha sufrido cambios; por lo que, es importante analizar estos si se quiere tener una visión integral de lo que ahora entendemos como organizaciones. Por tal motivo en el siguiente apartado se hace una revisión histórica de la evolución de las organizaciones.

1.2 Antecedentes organizaciones empresariales.

Una vez teniendo delimitado el término de organización en su forma general; es necesario conceptualizar la organización empresarial.

Uno de los principales precursores en el estudio de las organizaciones dentro del área Administrativa fue Fayol (1987), quien dio bases a partir de sus estudios para la delimitación de las operaciones que realiza una organización empresarial, nos menciona en estos estudios la existencia de seis diferentes tipos de operaciones que están interconectadas, a decir de ellas tenemos:

- 1° Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- 2° Operaciones comerciales (compras, ventas permutas).
- 3° Operaciones financiera (búsqueda y administración de capitales).
- 4° Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)
- 5° Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadísticas, etc.).
- 6° Operaciones administrativas. (p 7)

La ejecución de estas operaciones se encuentran asignadas a diferentes áreas de la empresa; cada una de ellas será responsable de implementar una operación en específico. De esta manera tenemos que, el área administrativa al ser la encargada de la asignación de funciones y administración del personal tipifica la actividad que tiene que realizar cada colaborador. Se menciona esta área Dado los objetivos que se persigue en esta investigación; de tal manera que nos concentraremos en las operaciones administrativas, pues es aquí donde la interacción del personal dentro de la organización adquiere mayor significado desde su aspecto humano.

Entonces, partiendo del punto de las operaciones administrativas, hemos de recorrer por algunas definiciones propuestas para el tema.

Como se mencionó anteriormente, Fayol fue el precursor del estudio de la administración, desde su perspectiva él menciona que “la previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte sin lugar a dudas, de la administración” (Fayol, 1987 p.9). A partir de este concepto entonces sugiere que:

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción

Organizar es constituir el doble del organismo, material y social de la empresa

Mandar es dirigir el personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas “(Fayol. H, 1987, p.10)

Bajo esta perspectiva, Fayol proporciona una estructura de la organización tratando de simplificarla y delimitarla de acuerdo a cada área; dentro de la previsión y organización se puede ramificar una actividad diferente encargada del abastecimiento del personal, para que se cuente con el personal suficiente y se garantice la realización de todas las funciones, con una buena organización y coordinación.

Sin embargo, una de las desventajas cuestionadas desde la propuesta de Fayol, se circunscribe en las actividades que llegan a adquirir un carácter monótono, por lo cual, las personas muestran un cierto descontento, dada la falta de importancia o valor que reciben por parte de la organización o empresa. Pues les da una posición altamente automatizada. Lo cual causa un problema de insatisfacción emocional que afecta a su rendimiento y crecimiento y, por lo tanto, redundando en la rotación del personal. A partir de esto, precisar la evolución de las organizaciones empresariales, es una forma de observar las deficiencias y rescatar las buenas ideas que se han llevado a cabo, y aprender de los conflictos causales de repercusiones negativas.

De la misma manera que Henry Fayol se interesó en las organizaciones desde el aspecto administrativo. Frederick Taylor centró sus estudios en los procesos de

producción que, bajo el auspicio de este interés propone cuatro principios que orientan a una mejor productividad a la empresa:

Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero bajo los tiempos y formas establecidos de trabajo, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

Tercero: Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

Cuatro: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros” (Gismano Y. Schwerdt F., 2012, p. 4)

Estos cuatro principios nos llevan a entender que, desde la perspectiva Tayloriana la organización empresarial debía asumirse desde una forma centralizada en un solo personaje, es decir, el mayor responsable de que la organización salga adelante es el jefe, el gerente o el capataz. De igual manera que para Fayol la parte emocional y/o el crecimiento del personal que colaboraba en la organización no era relevante.

A pesar de que estas aportaciones fueron hechas hace más de medio siglo a partir de los estudios pioneros de las organizaciones empresariales, no han dejado de tener vigencia; pues, hasta la fecha se utilizan varias ideas de estos estudios; tal es el caso de la distribución de actividades y funciones para hacer más sencilla su práctica, con la afirmación de que es más sencillo simplificar una actividad al grado de hacer fácil su realización.

No obstante, la visión de estos dos autores se centró tanto en los movimientos de producción, como en la parte administrativa, para cumplir el objetivo de potencializar la productividad; sin embargo, no se dio importancia al factor humano desde su aspecto emocional como parte de la organización.

Este descuido conllevó a la inconformidad del personal, pues el solo hecho de recibir indicaciones, realizar las actividades y funciones sin reflexionar, tener una lógica del por qué se está realizando; el no entender de la verdadera trascendencia que el individuo tiene en la organización le resta importancia como parte de esta y, aun cuando Taylor (1987) vislumbra que las personas tienen que estar en las áreas donde sean aptos, donde sus actitudes y aptitudes concuerden con puesto que está desempeñando para causar mejores resultados y creando puestos para las personas adecuadas, esto no se llevó a cabo sino tiempo después.

1.3 Organización empresarial en la actualidad

En la actualidad las organizaciones empresariales han perfeccionado sus esquemas de funcionamiento a través del tiempo y su análisis sistemático. Unos de los principales autores sobre el tema por excelencia es Idalberto Chiavenatto. Este autor retoma para su análisis el concepto de organización sintetizando la concordancia existente entre diversos autores sobre su carácter de colectividad y el cumplimiento de objetivos; escribiendo “Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones” (Chiavenato, 1999, p1).

Su concepto se adhiere perfectamente a la colectividad de las organizaciones; asimismo, muestra una perspectiva más racionalizada de los motivos que conlleva el trabajo en conjunto, ya que las actividades no se pueden realizar en formas aisladas pues por un lado, todo individuo o ser humano tiene aptitudes y actitudes diferentes por lo cual cada persona tendrá una forma diferente de pensar, y por otro existirán limitantes externas, que van más allá del individuo y de la organización.

Por lo que, para que una organización llegue a sus objetivos de la forma más adecuada, debe existir una armonización de todas las partes, de tal manera que, cada área tiene que proporcionar indicadores de resultados positivos.

De esta manera, llegamos al área de reclutamiento y selección cuya función medular en las organizaciones empresariales en la actualidad, radica en el abastecimiento del capital humano.

1.3.1 Función del proceso de selección dentro de una organización empresarial.

El proceso de selección dentro de una organización es una parte medular para que esta misma se pueda mantener dentro de la sociedad, es la encargada de proveer de personal a toda una organización, De La Calle M y Ortiz U. (2004) puntualizan la importancia de este proceso:

La selección de personal en las empresas es uno de los procesos críticos de la gestión de los recursos humanos y, por tanto, un fenómeno de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización. Esto se debe a diversas razones. Por un lado, la selección de personal condiciona, considerablemente, la eficacia de los procesos de gestión de los recursos humanos que se realizan ya finalizada la selección, es decir, una vez incorporados a la organización los candidatos (tales como formación o promoción de los trabajadores); por otro lado, el éxito de las empresas y que éstas logren alcanzar su objetivo depende, en gran medida, de aplicar un proceso de selección adecuado, con el propósito de identificar a los mejores candidatos en función de las necesidades de la empresa. Con esto, se apoya la idea de que el valor de una empresa depende de las personas que forman parte de ella (p. 88)

Lo anteriormente descrito muestra la importancia del adecuado proceso de selección, fundamentándose en la identificación de las necesidades de la organización y, de una forma afirmativa se puede decir que las organizaciones, deben su éxito o fracaso a la persona que la componen.

Dado que, al mismo tiempo que el concepto de organización ha venido cambiando a través del tiempo, la selección de personal como elemento fundamental en estas también ha sufrido su propia transformación a partir de las exigencias ambientales, de tal manera que, en el siguiente apartado se retoma la evolución a groso modo de este

elemento para comprender con mejor claridad sus aportaciones en la actualidad en las organizaciones.

CAPITULO 2. EVOLUCION DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, fue creado para dotar del factor humano a las organizaciones. Es decir, el colocar al personal en el puesto adecuado mediante procesos de filtros cuya función es el evaluar sus actitudes y aptitudes para desempeñar algún puesto o actividad, llevando como finalidad el evitar pérdidas económicas, mermas o en gastos incensarios en el proceso mismo. Por ello, es importante dimensionar la evolución de este proceso y sus técnicas, pues este ha venido adecuándose según diferentes factores, tales como: los medios a su alcance y el crecimiento de las tecnologías entre otros, sin embargo, el abordarlos detalladamente sería una labor fuera del alcance de la presente investigación, debido a ello ponemos los siguiente puntos que ejemplifican algunos factores inmersos y que repercuten en su evolución.

- “a) Innovación tecnológica muy acelerada, aplicada a todos los ámbitos.
- b) Desarrollo e implantación masiva de las telecomunicaciones.
- c) Nuevas formas de empleo y de contratación.
- d) Nuevas posibilidades de evaluación psicológica.
- e) Rápida evolución en las formas de organización.
- f) Internacionalización de las empresas, interacción de diversas culturas, globalización de la información y de la interacción (mercados, trabajadores, etc.).
- g) Nuevas titulaciones universitarias, con alguna formación en psicología, pero no como conocimiento principal, que se orienten específicamente a la gestión de los RR.HH.
- h) Excesiva transformación de las universidades en centros de formación de técnicos y no de expertos e innovadores en sus disciplinas” (Blasco R., 2004, p. 100).

Es evidente que la adecuación del área de reclutamiento y selección tiene que compaginar con la actualidad, en donde los factores que han sido mencionados afectan de una forma importante o gradualmente a dicha área.

Esta adecuación se ha venido realizando debido a que hoy en día las personas y con ello las organizaciones se sumergen en las nuevas tecnologías y se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación que se utilizan, y una de las principales zonas de atracción del personal, en donde la competencia se vuelve mayor, a la oferta que a la demanda. Es decir, la oferta de un perfil de puesto lo pueden ofertar diferentes organizaciones, lo cual da oportunidad al colaborador de poder elegir al que satisfaga sus necesidades inmediatas.

De esta manera, el área de reclutamiento y selección se ha visto en la necesidad de evolucionar desde cómo se boletina el perfil de puesto hasta la manera de realizar el proceso de entrevista para proponer el candidato idóneo.

2.1 Actualidad del reclutamiento y selección de personal.

Como punto de partida se comprende que en tiempos anteriores, existía una manera de selección en donde, todavía no se encontraba inmerso en las tecnologías de la actualidad y se puede precisar de una forma adecuada en el concepto ofrecido por Heibreder, E. (1971) en donde nos comenta:

“En el Estado ideal, en la República de Platón, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón” (citado en Zayas. A, 2010). De esta manera, se comprende que desde la antigüedad se realizaba un proceso de selección, donde se observaban las habilidades y aptitudes de la persona para poder desempeñarse dentro de la sociedad; este proceso era llevado a cabo a partir de una selección a priori donde su

base principal se basaba en la observación a simple vista, y así determinar si era apto o no.

Así como en el pasado se llevaba una forma de selección, en la actualidad se realiza, a partir de diferentes técnicas para evaluar a la persona que está solicitando ingresar al puesto sea la idónea.

Al mismo tiempo la globalización y la era de la tecnológica da amplias fuentes para poder encontrar empleo dentro de una organización como ya se había comentado, por ello se vuelve trascendental poder entender la forma de atracción de talento y selección en la actualidad donde se puede decir de acuerdo con Sullivan (2011) que:

En este momento, las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en redes sociales y construir su imagen de marca, reclutando potenciales candidatos y, para ello, es necesario diseñar una estrategia de reclutamiento. (Citada en Saiz, B., 2016, p. 4).

Así pues, tenemos que en la actualidad y en su mayoría los perfiles de puestos son publicados por medio de las redes sociales, y genera un gran impacto sobre las persona, ya que, puede visualizar una propuesta laboral, no importando en qué lugar se encuentre, y así mismo, poder generar una comunicación de manera instantánea con un mensaje directo a la organización o el reclutador que está ofreciendo el puesto.

Siguiendo en la misma dirección al día de hoy se encuentran portales de empleo, que de igual manera, son plataformas electrónicas cuya principal función es el ofrecer el empleo de una forma detallada resaltando las habilidades y conocimientos que necesita tener el candidato, y dando una breve explicación de los beneficios que obtiene el posible colaborador al ingresar a dicha organización.

Lo anterior nos sugiere que el crecimiento de las nuevas formas de reclutamiento y selección, han evolucionado, pero en una situación aún se entrelaza con procesos más longevos que se han adaptado a esta. Sin embargo, dadas estas prácticas y su recurrencia hemos de tratarlas de forma individual en el siguiente apartado.

2.2. Definición de reclutamiento.

Es primordial definir el concepto de reclutamiento para poder contextualizar la evolución que se ha dado y las adecuaciones que ha sufrido este proceso, tomando como base el propuesto por Chiavenato (1999) donde menciona que “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.18). Este concepto causa una gran resonancia, pues, hace alusión a los procesos o técnicas que se tienen que llevar en la captación de personal; aunando a que las personas atraídas tienen que ser con las características requeridas para cubrir el perfil. De esta manera, para la atracción del talento existen Técnicas mejor conocidas como fuentes de reclutamiento las cuales se subdividen en interna y externa y que serán analizadas en el siguiente apartado.

2.2.1 Técnicas de reclutamiento.

El comprender las técnicas de reclutamiento, será un parte aguas en el entendimiento de la evolución de la captación de personal; debido a que, existe una gran variedad de medios aplicados a este fin y, de esta manera, podemos conocer sus adaptaciones en la actualidad y la técnicas que se han sumado. Como se mencionó, estas están subdivididas en interna y externa: En primera instancia nos enfocaremos en las formas de reclutamiento internas.

Pero, qué se conoce como fuente interna y externa de reclutamiento. Para resolver esta pregunta encontramos de acuerdo con Grados, J. (2013) que se denominan a las fuentes internas “a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” Por lo tanto, se asimila que este tipo de fuente es dentro de la misma empresa, la información o las personas se encuentran dentro de esta misma para poder satisfacer el perfil requerido; siguiendo con el mismo autor de esta fuente se desprenden los siguientes medios internos como son:

Archivo o Cartera de personal: Este medio interno esta direccionado a la recolección de la información con la que ya cuenta la empresa, en donde se integran las solicitudes de aspirantes al puesto, que se presentaron en épocas pasadas, y que se encuentran archivados, normalmente en base de datos computarizadas, y quedaron pausadas porque se cubrió el puesto solicitado, o se puede recurrir a personal que ya laboró dentro de la organización, o personas recomendadas por el personal que labora en la misma organización.

Promoción o trasferencias del personal: Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia la plantilla, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (p. 210-212).

La técnica o fuente revisada hasta aquí, se utiliza normalmente, para el ahorro de gastos de reclutamiento; ya que, son utilizados con la información ya obtenida con anterioridad. Por lo que, sus movimientos son internos en donde se realiza una evaluación de personal iniciando desde la observación para ocupar un puesto que se acaba de abrir, realizando movimientos verticales u horizontales dentro de la organización, es en este momento que puede ocurrir un ascenso dentro de la misma, y dentro de estos medios Chiavenato (1999) sostiene que existen desventajas:

- Exigencia a personal de nuevo ingreso, a potencializar sus condiciones para poder ascender y cuenten con la motivación para llegar ahí.
- Se crea un conflicto de interés, ya que causa descontento en el personal que no cuentan con las características para el puesto.
- El promover a los empleados de una forma incorrecta, y en estas posiciones demostrar su incompetencia para cubrir dicho puesto.
- No puede realizarse en términos globales dentro de una organización. (p.19)

Estas fuentes son efectivas en ciertos momentos, dentro de la organización, pero como se entiende, de igual manera cuentan con ciertas desventajas y por eso el cubrir el puesto de manera interna se vuelve una tarea desgastante, por lo que, se cuentan con los medios de fuentes Externas, que son extensas formas de atracción de talento de estas Grados J. (2013) nos enumera:

Fuentes profesionales y educativas: Este medio se encuentra ubicado en las Instituciones, son las encargadas para la preparación de profesionales, tales como Universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc. Contando con guías de carrera; por medio de estas el reclutador analiza la posibilidad de encontrar a las personas capacitadas para ocupar el perfil que se busca en ese momento, puede existir profesionales con esta experiencia, pero, normalmente se utiliza este medio para cubrir posiciones como becarios, practicantes, trainees o prestadores de servicio.

Asociaciones Profesionales: Es cuando el reclutador está en búsqueda de un colaborador específico, ya sea en el ramo científico, tecnológico o profesional, teniendo un contacto con asociaciones profesionales para checar la experiencia y actividades que realizan sus miembros, y de ahí seleccionar a la persona idónea.

Bolsas de trabajo: Estas organizaciones ofrecen la información de las posiciones con las que cuentan en diferentes empresas, organizaciones o centros de trabajo de forma gratuita para el aspirante a un trabajo, de esta forma las empresas pueden recurrir, para solicitar cartera de las personas que han asistido a la búsqueda de un empleo, o esta misma boletina las vacantes que se están solicitando en ese momento.

Agencia de colocación: Estas agencias aplican el cobro a la empresa y no al candidato, el cobro es variable, según el puesto que se esté cubriendo.

Outsourcing: Este tipo de reclutamiento hoy en día es utilizado frecuentemente, por la organización ya que, aparte de tener una exactitud de que el reclutamiento es el adecuado; sirve como intermediario entre la organización y el colaborador, de esta manera, evita una antigüedad, procesos extensos de contratación asimismo esta escoge después de un tiempo determinado a la persona que desea incorporar directamente, es una fuente con un alto grado de efectividad, ya que reduce gasto en nómina y se quedan con los colaboradores idóneos para el puesto.

Puerta de la calle: Esto ocurre cuando un candidato va a dejar su solicitud sin previo aviso a la organización, solicitando una oportunidad laboral, normalmente para puestos administrativos o ejecutivos los medios de atracción son por diferentes medios; pero,

para ocupar puestos operativos es más común este tipo de práctica, donde regularmente la misma organización, despliega lonas, en sus fachadas, solicitando al personal que requiere frecuentemente.

Es a partir de aquí, donde visualizamos que existen una variedad de fuentes de reclutamiento, aunando a estas fuentes aparecen los medios de difusión, es en esta modalidad donde la persona puede observar que se está ofertando o boletinando un empleo; siguiendo con Grados J. (2013) menciona respecto a los medios de comunicación los siguientes:

Medios impresos: Este tipo de medio cuenta con una gran variedad de formas; la más recurrente es el periódico, pues cuenta con un alto grado de efectividad; anteriormente era utilizado mayormente para la atracción de personal administrativo o ejecutivo, pero hoy en día se utiliza de igual manera para atraer al personal operativo. De estos medios existen las publicaciones de tipo cerrada y abierta, en donde básicamente en las primeras se pide al aspirante tener experiencia en el ramo solicitado, y en las segundas la experiencia no es necesaria. Del mismo modo, el anuncio debe tener los elementos requeridos para el puesto, así como lo que ofrece mínimamente.

Otro tipo de medio impreso suelen ser los volantes, que van dirigidos a nivel operativo, aquí particularmente se trata de resaltar lo que ofrece o beneficios de la organización, su medio de distribución puede ser afuera de la oficinas o en puntos donde se asidua la gente, a la par se encuentran las hawaianas que cuenta con idea similar; en este caso este medio impreso son cartelones, que de la misma manera resaltan los beneficios, y se colocan en la zona que se desea cubrir el perfil requerido. (p. 214-215)

Respecto a este medio es necesario ampliarlo, pues es la primera base para la creación de anuncios de ofertas de empleo, al respecto el equipo vértice (2008) indica que se tiene que realizar ciertos pasos antes de realizar la publicación enumerándolos son:

- “Análisis de las necesidades del puesto.
- Identificación del sector que va dirigido el anuncio
- Identificación de la motivación

- Análisis de los medios de prensa
- Optimizar la relación coste/impacto
- Planificación de medios
- Diseño del anuncio
- Contenido e imagen.”(p.19)

Los pasos que propone este grupo se pueden adherir a diferentes medios y no solo a los impresos, ya que, antes de realizar una publicación lo ideal es que se realice paso a paso cada uno, pues de este modo la organización podrá asegurar una tasa de éxito mayor, no importando en que medio se esté ofertando su propuesta laboral.

Medios electrónicos (internet)

La evolución que se ha dado dentro de una organización también va dirigido a la forma en cómo se han adaptado al crecimiento a nivel electrónico y tecnológico. De la misma manera, el área de reclutamiento perteneciente a las organizaciones ha tenido la necesidad imperante de adecuarse a este crecimiento utilizando estos nuevos recursos para atraer a los posibles trabajadores, el Equipo Vértice (2008) nos dicen al respecto:

“Dada la capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad y la flexibilidad que aporta el uso del internet, este medio se ha convertido en un referente a la hora reclutar personal para las empresas” (p. 18).

Parfraseando, las ofertas de empleo están a solo un click, no importando la distancia a la que se encuentren la organización y la persona; ya que, gran parte de la sociedad en la actualidad está sumergida en las redes o navegadores del internet. Así pues, mientras las personas que cuentan a su alcance con una conexión a este medio pueden conseguir o concretar una entrevista para poder ingresar al mundo laboral; de forma recíproca, se puede postular una oferta encontrando una respuesta inmediata por parte de la organización o reclutador hacia el aspirante.

Equipo vértice (2008) menciona que el uso de este medio cada vez es más asiduo, ya que este recurso, causa un menor gasto, y es más flexible; otros beneficios que reportan se circunscriben a la afluencia de los candidatos; es decir, la oferta de empleo

es vista por un mayor número de candidatos calificados; estos pueden procurar cubrir a las organizaciones de posibles necesidades futuras o al momento. Tenemos entonces que, la forma de poder ofertar es por medio de las plataformas de empleo que existen en la actualidad o en ciertos casos las propias organizaciones cuentan con su propio portal de empleo (p.18)

Fundamentando lo que nos comenta el grupo vértice, encontramos la existencia de una gran variedad de formas para ofertar empleo por este medio; al respecto Moreno P. (2015) propone la siguiente clasificación:

- “Portales de empleo
- La webs corporativas
- Las redes sociales
- Otras fuentes de reclutamiento online como foros o chats” (p.20)

Estas formas de difusión de empleo se han vuelto una forma efectiva para encontrar trabajo, agilizando los procesos de las organizaciones que las utilizan y reduciendo los costos en la captación del personal. Por lo que, De las formas de atracción de personal mencionadas, nos enfocaremos en los Portales de empleo y Redes sociales; pues, las suponemos como las principales en la actualidad para la atracción de los posibles colaboradores.

Portales de empleo: En la actualidad las ofertas de empleo se incrementan de una forma considerable, en donde varias empresas se dedican al mismo giro en la realización de algún trabajo, podemos poner como ejemplos servicio de limpieza, seguridad, y en este mismo caso empresas especializadas en atracción de personal etc. Aquí es donde los portales de empleo toman una relevancia, pues es en este tipo de medio donde la mayoría de las organizaciones postulan sus empleos y, es aquí la persona evalúa con la revisión de cada oferta cuál es la que mejor satisface sus necesidades al momento, Moreno P. (2015) enfatiza que:

Estos portales de empleo pueden ser gratuitos o no, dependiendo del tipo de servicio que la empresa requiera de ellos. Por lo general, estos portales están divididos en la sección de empresas y la sección de candidatos. A través de ellos las empresas

publican la oferta y los candidatos pueden o bien depositar su CV en el portal, o bien suscribirse a una oferta determinada. (p.23)

Por lo tanto, observamos que los portales de empleo tienen una utilidad doble, ya que aparte de que la organización puede dar a conocer sus empleos, sirve para la recolección de solicitudes o currículums de las personas postuladas, es aquí en donde el filtro se puede volver de una manera exacta, puede visualizarse la experiencia con la que cuenta el solicitante; asimismo, checar que cubra con los conocimientos requeridos; algunas veces las solicitudes enviadas no van de acuerdo con las necesidades solicitada en ese momento, pero de igual manera puede quedar como cartera, a la espera de que pueda existir un puesto de acuerdo a su perfil.

Este tipo de portales se divide en sitios genéricos y en especializados según Andrés A. (2004) nos dice respecto a esta:

***Los sitios genéricos:** Son portales que no cuentan con una especialización donde la entrega de solicitudes es de forma gratuita, es una forma generalista en donde se checan las ofertas, en el listado que arroja también puede checarsse desde la zona, descripción de la oferta y tiempo de existencia de la postulación en dicha web.

***Sitios especializados:** Este tipo de sitio son muy similares a los genéricos solo que muestran un área en específico al reclutar; es decir, ciertas páginas de empleo se especializan en un ramo en específico, de esta manera, reducen el ingreso de solicitudes que no le son funcionales y atraer a las persona adecuadas, que se sienten atraídas porque cuentan con el conocimiento, y satisfacen normalmente sus necesidades económicas entre otras exigencias. (p. 102-103)

Lo que se ha descrito hasta el momento, nos abre el panorama sobre la manera en que se ha diversificado hasta al día hoy las formas de poder captar personal, y mejor aún poder atraerlas; por lo que, desde un inicio el reclutador sabe que son personas que cuentan con las capacidades y características para cubrir su vacante, obteniendo como beneficio que el intercambio de información adquiere mayor fluidez en comparación con tiempo atrás.

Tenemos entonces que, la mayoría de las plataformas de empleo fueron evolucionando con el tiempo a partir del estudio de las necesidades o el tipo de búsqueda que normalmente realizaba el aspirante, redundando en la sencillez y la practicidad de poder encontrar un empleo según su experiencia; ya que, los perfiles de puestos en estas páginas normalmente son detallados por las organizaciones.

En consecuencia el crecimiento exponencial de las redes ha hecho que todas las personas se encuentren involucradas en este medio. Sin importar el estatus, género o ubicación pueden obtener una comunicación de cualquier tipo; de esta manera, se vuelve una fuente de reclutamiento vista por gran parte de la población.

Una vez definida las técnicas de reclutamiento, hemos de entender por consiguiente, su utilización in sitio, es decir, dentro de las organizaciones. Por lo que, partiendo de esta premisa se aborda en el siguiente apartado el proceso de selección de personal.

2.3 Definición de selección.

Una vez captado los posibles aspirantes para ingresar a la organización, se tiene que llevar a cabo todo un proceso de selección, en donde existen diferentes filtros para llegar a la persona idónea para el puesto que se tiene que cubrir. Es decir, la selección del personal en específico; partiendo de esta situación Sánchez B. (1993) define a la selección como “un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto” (citado en Rodríguez V. 2007, p. 153). Por lo tanto, al contar con los aspirantes potenciales para ocupar la vacante se realiza el proceso de selección, el cual cuenta con diferentes etapas que conllevan a deducir cual es el candidato indicado para adecuarse a las descripciones que solicita el perfil.

Chiavenato (1999) compagina con la descripción anterior, a partir de argumentar que el proceso de selección es “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal” (p.21).

Estos dos autores concuerdan en que el colaborador que tiene que ingresar al puesto es el idóneo; pero, para alcanzar este objetivo debemos saber si la persona cumple

con todas las características deseadas para garantizar la eficiencia y el mayor rendimiento del personal. Esto se logra únicamente a partir de la realización de los filtros y técnicas que son aplicadas según el puesto a cubrir.

Por lo tanto, llegamos al entendimiento de que el proceso de selección se refiere a la actividad de colocar a la persona adecuada en la posición que mejor se adecue para que la organización tenga un buen desarrollo y no se vea mermada o afectada por un mal funcionamiento de algún colaborador.

Expuesto lo anterior llegamos por consiguiente al conocimiento de la aplicación de los procedimientos para elegir a la persona idónea. Para ello entonces, analizaremos el proceso de selección en sus diferentes etapas; así como, las técnicas utilizadas en ellas para realizar una selección asertiva.

2.3.1 Procesos y Técnicas de selección de personal.

Para realizar una selección asertiva se tienen que llevar a cabo ciertos filtros, existen procesos más extensos que otros, esto se debe a que cada perfil a cubrir varía, la variabilidad que puede existir para cada puesto es diferente, pues no es lo mismo seleccionar a personal operativo, ejecutivo, administrativo o gerencial. No obstante, en esta sección se exponen los filtros que en su mayoría o en cualquier puesto se tienen que llevar a cabo en su generalidad; basado en Arias (1994) el proceso de selección tiene los siguientes pasos:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevistas de selección
- Verificación de datos y de referencia
- Examen Médico.
- Entrevista con el supervisor
- Descripción realista del puesto
- Decisión de contratar (citado en Miranda G. 2011,p.22)

Con los aspirantes captados, la primera acción a realizar, es la recepción de una solicitud o CV, donde los aspirantes plasman los conocimientos, estudios y datos

personales; esta sirve como una guía para el entrevistador para la elaboración de preguntas dentro de la entrevista.

El siguiente filtro es la entrevista; toda organización la aplica; ya que, este filtro se vuelve uno de los más efectivos pues, a partir de éste normalmente se observa y se determina si en realidad la persona cuenta con la habilidades necesaria; Vallejo S. (1996) define a la entrevista de empleo como:

Un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como, recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación. Es solamente un aspecto del proceso de selección que se debe de complementar con información proporcionada en el formulario de solicitud, los resultados de diversas pruebas y la información obtenida de personas ofrecidas como referencias.(p.27)

Tenemos entonces que, este tipo de entrevista se basa sobre la comunicación verbal y no verbal; ya que, por medio de este conducto se puede percibir actitudes y comportamientos corporales que pueden o no concordar con lo que expresa verbalmente el candidato. Aparte, cumple la función de recopilar información necesaria para poder hacer un análisis exhaustivo del aspirante y, a través de la inferencia darse cuenta de las habilidades idóneas con las que cuenta el candidato. Por otro lado, la persona que asiste a entrevista tiene la posibilidad de solucionar cualquier duda respecto a la vacante, proporcionándole detalladamente el puesto que se desea que cubra. De tal manera, se comprende que, tanto el entrevistado como el entrevistador tienen que llegar a un punto donde se satisfagan las necesidades de ambos.

Durante esta etapa existe también el interés que puede presentar el candidato sobre el puesto, tal como lo comenta Puchol (2002) “la entrevista laboral es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (citado en Maldonado R. 2013. p.11)

Una vez expuesto el concepto de entrevista laboral, entendemos que existen diferentes tipos de entrevista en este rubro; una de las principales es la que nos mencionan Acevedo y López (2002):

Entrevista de admisión o selección: Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Para llegar a la entrevista principal es conveniente llevar a cabo una preliminar muy ligera, a través de la cual se obtiene los informes básicos primordiales sobre el candidato, como son clase de trabajo que desea, ocupaciones anteriores y escolaridad. De esta manera, se pueden evitar posteriores pérdida de tiempo en el caso de que no cumpla con los requerimientos mínimos. (Citado en Maldonado R. 2013, p.11)

De esta manera, es en la entrevista en donde se crea un primer juicio para determinar que la persona cuente con los requisitos fundamentales para cubrir el puesto en cuestión y, en consecuencia evitar pérdidas de tiempo para ambos lados si no es así. Del mismo modo, es en este filtro donde se da el primer contacto con la persona a cubrir el puesto, permitiendo generar una confianza o un vínculo entre los participantes de la entrevista, que posteriormente influirá para concluir el proceso satisfactoriamente.

En cuanto a la forma de llevar a cabo una entrevista esta depende de la circunstancia, contexto o información que se necesite recolectar. Sin embargo, existen variantes sobre la entrevista, las cuales se pueden desarrollar a partir de la aplicación de diferentes técnicas, entre ellas tenemos las que nos comenta Alcalá, M. (2001):

Entrevista Abierta o no dirigida: Este tipo de entrevista no lleva una dirección o un manejo estructurado por el entrevistador, la finalidad de esto es observar la forma de desempeñarse del candidato, el manejo que llega a tener al dirigir o llevar la entrevista a un punto donde su argumentación sea adecuada, el manejo de algún tipo de descontrol que podría ocasionar no saber cómo manejarse en circunstancia nuevas para el aspirante.

Este tipo de entrevista expone 3 tipos de técnicas para desafiar al candidato y visualizar su desempeño estas son:

***El eco:** repetir nuestras últimas palabras para obligarnos a ampliar información. En este caso, es conveniente no mostrar nerviosismo e intentar ampliar la información requerida hasta el punto que estimemos oportuno.

* **El resumen:** el entrevistador repite en una frase nuestro discurso anterior. Aquí, simplemente debemos afirmar o negar a la intervención.

* **El silencio:** el entrevistador se quedará callado para forzarnos a romper el silencio y seguir hablando. En esta situación, también es importante no transmitir nerviosismo ni intranquilidad. Si hemos acabado de comentar un tema y se hace el silencio, podemos seguir hablando y ampliando información sobre ese tema o, al hilo de esa cuestión, sacar otro tema relacionado con el mismo (siempre que éste sea referido a nuestra personalidad, formación, experiencia o cuestión planteada) (citado en Dopp consultores, p. 7-8)

Entrevista Dirigida: Es la entrevista que termina en el tipo de respuestas deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados. (Maldonado R. 2013, p.14)

Los tipos de entrevista no se circunscriben solamente a las anteriores, pues existen otras variantes como las que nos proporciona Acevedo I. (1996).

Entrevista Estructurada: Denominadas también normalizadas, o dirigidas. Estas se realizan a partir de un tema previamente acordado entre el entrevistado y el entrevistador. En ellas, las preguntas son preparadas con anterioridad, y normalmente el entrevistado responde de manera cerrada, sin dar lugar a mayores explicaciones. En este tipo de instrumentos, los contenidos y su forma de realización son consensuados entre el entrevistador y el entrevistado, se caracterizan por el control ejercido por el primero, Este tipo de estrategia de recolección de datos es formal, solemne y centrada en los contenidos.

Entrevista Semi-estructurada: son estrategias flexibles en las que el entrevistador como el informante tiene gran libertad para preguntar y responder. Se caracteriza también porque los temas pueden ir fluyendo a través de su desarrollo realizándose en condiciones naturales.

En la entrevista no estructurada o libre, el entrevistado se desempeña con mayor fluidez. Las entrevistas no estructuradas son usuales en contactos directos con sujetos en sus comunidades donde la interacción es espontánea y poco planeada. No obstante, los datos que se recogen con este tipo de entrevistas no tienen desmérito y pueden ser complementarias y contextualizadoras si el entrevistador las soporta con notas y diarios de campo. (Calderón N y Alvarado C., 2010, p.14-15)

El manejo de estas técnicas dentro de la entrevista debe ser llevada a cabo de una buena manera, ya que de esto dependerá que la persona que está siendo entrevistada proporcione la información requerida e importante para definir si se adecua al puesto, las técnicas que se utilizan son para generar ciertos conflictos a los aspirantes y visualizar la forma de solucionarlo.

Como podemos observar hasta el momento, la diversidad de la entrevista como técnica es amplia y cada variante proporciona una forma asertiva para realizar la mejor selección del personal para la organización. Esta diversificación nos proporciona que la técnica en sí, evolucione de forma gradual dentro de las organizaciones proporcionando una adecuación más exitosa en cuanto a las exigencias del contexto en la actualidad, pues la organización trata con este medio ingresar colaboradores que aporten de una forma positiva.

Una vez superado el filtro de la entrevista de forma exitosa por el aspirante este no cuenta con el lugar asegurado, dado que, el proceso de selección continúa con la siguiente etapa.

La aplicación de pruebas o test normalmente es el segundo filtro, complementando a partir de la aplicación y evaluación de resultados la información del primer filtro. Comúnmente este complemento refuta o comprueba los datos relevantes arrojados en la entrevista que influyen para que la persona se quede con el puesto; ya que, dichas

evaluaciones son estandarizadas y fiables; generalmente este filtro está constituido por una batería de pruebas teniendo en cuenta como principales los:

Test de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad sean determinados por los caracteres (adquiridos o fenotípicos) o, por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás (Chiavenato I, 2009, p. 150)

Es de gran utilidad este tipo de test, pues muestran la mayoría de las veces en realidad el carácter y temperamento de los aspirantes, pues ocurre que, durante la entrevista muestran una actitud de deseo de conseguir el trabajo pero es muy distinto, cuando el colaborador ingresa en la organización; se podría decir que en realidad muestra su verdadera cara, por ello su gran utilidad. Al mismo tiempo se puede prever o deducir como se desarrollará el colaborador en su puesto; es necesario recalcar que no existe una persona perfecta, pero se elegirá al aspirante que mejor se adecue según su carácter y temperamento a la posición a cubrir.

Otra manera de poder pre visualizar el desempeño de un posible colaborador es la aplicación de técnicas de simulación, este tipo de técnica muestra la evolución en la actualidad de las organizaciones, es una manera innovadora que rompe con el esquema tradicional de selección; Chiavenato (2009) nos comenta sobre estas técnicas:

Técnicas de simulación: Este tipo de técnicas regularmente son grupales, en donde se le lleva a un escenario al aspirante y se le muestra una problemática similar que se le presentará dentro de la organización, es allí donde el candidato llevará a cabo los conocimientos que ha mencionado tener, es una forma eficaz de evaluar su desempeño y de manera más exacta, pues se visualiza la utilización de los recursos, actitudes y habilidades con las que cuenta para resolver o dar una solución al conflicto que se le fue impuesto. (p. 150)

Estas técnicas son una forma novedosa de seleccionar a la persona que son aptas para el puesto ya que ofrece una visualización futura del comportamiento de la persona.

Por otra parte, la mayoría las organizaciones realizan estudios socioeconómicos, con base en el perfil de puesto, estos estudios normalmente son para cubrir rangos más altos, como por ejemplo gerenciales, supervisores y administrativos; para puestos operativos, con checar las referencia dadas por el candidato y corroborar que sea verdaderas se dará al candidato por viable.

Los **exámenes médicos** son realizados para poder corroborar que la persona no presente alguna dificultad para realizar el trabajo, lo exámenes médicos no se realizan por algún motivo de discriminación, normalmente se piden a nivel operativo ya que, hay empleos de exigencia física, o estar expuesto a algún tipo de sustancia que sea alérgica, es una manera de asegurarse de ambas partes.

Asegurando la mayoría de estos procesos el reclutador o evaluador, puede concretar una segunda entrevista, que es directamente con el encargado del área que se desea cubrir, es aquí donde el jefe de área pueda realizar preguntas más específicas ya que él es quien conoce ampliamente su área, proveyendo una explicación de actividades a realizar al candidato detalladamente, por último da una retroalimentación a recursos humanos del cómo percibió al candidato y si está de acuerdo con el aspirante, e informa sobre la conclusión exitosa de los demás filtros.

Con ello llegamos entonces a un proceso confiable para poder tomar una decisión, sobre los diferentes aspirantes para seleccionar al mejor evaluado en todas las etapas previas, perfilando al colaborador idóneo para el puesto y, de esta forma dar como concluido el proceso; entregando al nuevo colaborador al área legal para celebrar su contratación.

CAPÍTULO 3. ELEMENTOS QUE INFLUYEN DE PERMANENCIA O ROTACION DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

Existen diversos elementos que conllevan a una rotación de personal, ya que, las organizaciones no están fuera de las afectaciones sociales, culturales, económicas y tecnológicas dentro de alguna región o país. Y para dar una explicación del porqué de esta es necesario entender de una forma más precisa que es la rotación

3.2 Definición de Rotación

Es primordial definir el concepto de rotación para dar paso a los factores que afectan a la tasa de fluctuación de personal, por lo que, el primer término a revisar es el propuesto por Chiavenato (1999):

La fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el volumen de las que salen de ella; expresándose mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Al respecto es importante puntualizar que la organización tratará de evitar gastos, si bien es complicado evitar la rotación de personal, es primordial tratar de reducir esta misma. Sin embargo, y pese a creer contradictorio suele ser sano que exista una rotación dentro de la organización, ya que es imperioso el ingreso de personas con mentalidad nueva, y salida de cierto personal que se encuentra o bien, viciado o bien, con actitudes negativas que repercuten de igual manera al buen desarrollo de la organización.

Una vez entendido que la persona o colaborador abandonará la organización ésta se reconoce como Rotación voluntaria de personal; definida en su aspecto más técnico como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía renuncia o abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, a decir de ellos, tenemos a aquellos que se separan y a aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización” (Littlewood Z. y Herman F, 2006, p. 12).

De este modo, el concepto de rotación dentro de la organización, se explica como el abandono o también como el dejar de presentarse a realizar las actividades que le fueron asignadas desde su ingreso; con ello se puede confirmar la apertura de una vacante, que tiene que ser cubierta para que se puedan seguir realizando las actividades y no se vea afectada la producción y merma económica de la organización.

3.1.1 Tipos de rotación

Así pues, se desprende la existencia de dos tipos de rotación:

La rotación voluntaria: Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en la empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados etc.

La rotación del personal involuntaria: Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, no siendo una decisión del propio trabajador; de aquí la importancia de analizar este tipo de rotación, dado que, puede estar indicando la posible existencia de problemas en la plantilla o en los procesos de selección. (Chávez, S. y Flores L. 2016)

Para dar una especificación clara los autores Flores, R., Abreu, J. y Badii M. H. (2008) especifican diferentes tipos de salidas en una organización, estas son:

- * Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.

- * Bajas socialmente necesarias.

- * Bajas por motivos personales.

- *. Bajas por motivos laborales, cuya relevancia dependen exclusivamente de la organización

- * Bajas por decisión de la propia Empresa (p.67)

La rotación por alguna de estas situaciones inevitablemente genera un coste a la organización. Por lo que, ambas se vuelven objeto de análisis, pues podemos encontrar factores tales como la óptima realización de los procesos desde el momento de su selección hasta el cumplimiento de lo ofertado en la empresa, o bien, sea el caso de que si en realidad la empresa sigue siendo competitiva a comparación de las demás que comparten su mismo giro; además de poder visualizar si el ambiente laboral es el

idóneo; si las bonificaciones dadas por la empresa generan el interés para seguir permaneciendo, o sea, seguir siendo parte del equipo.

3.2 Factores que afectan en la permanencia o rotación de personal.

El descifrar el por qué, de la rotación o permanencia del personal es una tarea extensa, ya que los factores son variables. Sin embargo, Potter y Steers consideran los siguientes factores como determinantes:

“Como se ha mencionado la rotación de personal se da por varios factores, los principales son la educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad; que determinan en parte las expectativas del individuo; las alternativas de trabajo pueden hacer que la persona busque una superación económica y personal un ejemplo es la educación y experiencia del individuo que pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse.

Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo. Las expectativas también son influidas por la información disponible sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después.

El primer contacto con la organización crea expectativas para el candidato donde este se ve influenciado por sus creencias, permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas sobre su permanencia dentro de la organización.

El incumplimiento de las cosas ofrecidas al inicio laboral, genera un gran disgusto en el colaborador, la seriedad de las organizaciones al cumplir de una forma correcta al trabajador genera en el individuo respuestas afectivas hacia el trabajo. Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas.

Resulta necesario aclarar que las características y experiencias organizacionales se refieren a la política de sueldos y promociones, las responsabilidades del puesto, las relaciones con compañeros de trabajo, el tamaño del grupo, el estilo de supervisión, la estructura organizacional, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la

ubicación geográfica, así como las metas y valores organizacionales. Por otro lado, un bajo nivel de desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en satisfacción en el trabajo. En otras palabras, establece que la intención de permanencia depende de la respuesta afectiva hacia el trabajo e influencias no laborables” (Littlewood, Z. y Herman F, 2006 p.9)

Es a partir de estos factores que observamos cual es la influencia sobre el área de reclutamiento y selección, cuáles son las afectaciones externas que repercuten en las personas para su permanencia o su intento de permanencia “término referido a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización” (Mowday y Vandenberg y Scarpello, citado en Littlewood, Z. y Herman F, 2006. p.10).

Dentro estos mismos factores se desprenden factores con una fuerza predominante Aguilar (2015) nos comentan algunos de estos:

Salario: Este es uno de los factores que más repercuten ya que es en donde se denota la satisfacción monetaria, el manejo de las retribuciones a veces no es acorde con la eficiencia de la organización, ya que en ciertos casos se puede estar realizando una buena productividad, pero en ciertas situaciones las organizaciones cuenta con pocos recursos o se tiene que adecuar a la situación académica del país.

Condiciones del trabajo: Es de gran importancia para los trabajadores para realizar un desempeño de sus actividades y labores asignadas que sus centros de trabajo sean los adecuados. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros”.

Ambiente del Trabajo: El clima laboral es importante dentro de una organización, Ya que si el colaborador se encuentra en un ambiente sano produce una mejor productividad y genera un gusto al asistir al empleo, tener una buena relación con sus compañeros y superiores creará una mejor eficiencia y productividad de la misma. (Citado en Moreno, P. 2015, p.14)

Estos factores que nos expone Aguilar están dirigidos directamente al área personal de los colaboradores; el tener un buen salario que satisfaga las necesidades de un trabajador y, que dentro de su ambiente laboral se encuentre cómodo, así como, las condiciones donde labora sean las adecuadas, se deduce que existe una mayor probabilidad de permanencia dentro de dicha organización; aunando otros factores personales como los propuestos en el 2016 por Pérez O. (<https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>):

- **Crecimiento personal:** cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar; aquí es donde entra el valor que siente el empleado o reconocimiento que recibe por parte de la organización, se siente valorado si existiera un crecimiento pero normalmente no es así.
- **Motivación:** es importante entender que el equipo de trabajo no son de robots, o personas que no tienen sentimientos, sueños y preocupaciones. Sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

La parte personal de un colaborador es esencial, la mayoría de las personas siempre buscan satisfacer sus necesidades y al encontrar una estabilidad en cierta organización potencializa su permanencia, pero como se ha visto si en algunos de estos casos no se cubren estos puntos peligra que exista una rotación.

3.2.1 Políticas de una organización como factor para la rotación.

Las políticas son la base por las que se rigen una organización, son un punto medular para mantener el orden dentro de la misma; en el Poder judicial (2007) nos comentan que:

Las políticas se derivan de los objetivos generales de la institución y son preceptos que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la institución. En otras palabras, son fronteras amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, que se ven reforzadas por las normas reguladoras de acciones y situaciones más específicas.

De manera más específica, “la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección en la cual se desenvolverán las acciones generales.” Por eso, constituye la base esencial para el desarrollo de los planes, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos y programas. (p.14)

Crear fronteras y límites es una forma regulatoria para los colaboradores, es una manera de mantener el orden dentro de la organización, da un parámetro a los trabajadores de lo que está permitido realizar y que no, según sea la situación en la que se encuentren.

Las políticas son esenciales dentro de la organización ya que, son las encargadas de que los procedimientos que se establecen, se realicen de forma adecuada en donde los lineamientos se encuentran fijados y los procesos se encuentran ya delimitados, en donde utópicamente se realizan como debe de ser; es aquí en donde encontramos al área de reclutamiento y selección de personal que de igual manera se debe regir por las políticas dictadas según la organización donde se encuentre.

La evolución de las organizaciones también ha repercutido en las políticas dentro de esta misma, ya que también se han adecuando a las modificaciones de la actualidad.

Las políticas tienen como finalidad alcanzar ciertos objetivos Bravo B. y Colín M. (2006) nos comentan sobre estas:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.

- Ser un instrumento útil para la orientación e información del personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos a la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa (p. 24)

Las políticas son un medio regulatorio, son fundamentales en cada una de las áreas en las que se encuentran, definen en su conjunto de una gran manera la permanencia o rotación de los colaboradores, ya que, a cierta parte del personal no logran identificarse con estas políticas y genera cierto descontento en algunos sectores.

3.3 La rotación del personal como causa del proceso de reclutamiento y selección en la Ciudad de México.

Es importante ahondar en la rotación o permanencia del personal dentro de la Ciudad de México, en donde esta Megalópolis se ha visto inmersa en los diferentes cambios de la sociedad, culturales y económicos; en donde las organizaciones son más competitivas en la actualidad, aparte han surgido gran variedad de estas mismas, en donde la competencia para captar al mejor personal se vuelve una tarea complicada, ya que se tienen que adaptar a las exigencias del mercado laboral.

Aunando a que aparecen otros factores que no se circunscriben solo al aspecto económico, nos referimos a las recompensas personales, emocionales, conflictos laborales o algún tipo de acoso laboral; como mencionan en el 2007 Reyes R. y Heroles C. (<https://expansion.mx/midinerro/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-carro>):

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumerán, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

Se debe de tener en cuenta que cada persona seleccionada para ingresar a una organización genera un gasto de reclutamiento, y como lo muestran los porcentajes casi la mitad de los trabajadores deciden abandonar su trabajo antes de los seis meses, en algunos casos es mayor el gasto realizado por la empresa por esta índole que a los aportes que ofrece el colaborador dentro de la organización.

Siguiendo sobre la línea Velásquez (2005) comenta las principales situaciones que hace que el personal busque otra oportunidad antes del año:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explicaron los expertos. (Citado en Flores, R., Abreu, J. y Badii M. H., 2008, p.77)

El área de reclutamiento y selección tiene que ser más específico, analizar las necesidades del aspirante, si en verdad se pueden cubrir las necesidades de la persona con el puesto que se le está ofertando y evitar que la persona emigre, discernir si el aspirante busca durar dentro de la organización, o solo toma el empleo por la urgencia de sus necesidades del momento; agregando que la información dada de la vacante sea la adecuada, y la buena práctica del reclutador es necesaria, no ofrecer o dar por hecho algún tipo de beneficio que la organización no otorgue o no vaya dar.

La Ciudad de México es una de las zonas donde existe un mayor índice de competencia entre las organizaciones pues existen una gran variedad que se dedican al mismo giro, en este caso, algunas con una mejor estructura y mejores salarios, aparte, se encuentran otras organizaciones un escalafón abajo, las cuales igualmente intentan competir con los grandes monopolios que existen en esta Ciudad.

Debido a ello ha proliferado la aparición de nuevas formas de atraer al personal, la creación de organizaciones enfocadas en específico a la atracción de talentos o en su caso el crecimiento de forma considerable del área de reclutamiento y selección; en este último caso el cargo o la presión cada vez es mayor porque la organización ejerce un gran peso sobre esta área; dado que lo esencial de la selección del factor humano se realiza en este departamento; así que, nos encontramos en un punto en el que al que mejor oferta su vacante atraerá con mayor facilidad a un gran número de aspirantes. Es aquí por lo tanto donde entra la habilidad del psicólogo organizacional o reclutador, pues en algunas ocasiones la organización no cuenta con los mejores salarios o puestos, pero él tiene que contar con las suficientes capacidades para generar en el aspirante una atracción, resaltar las fortalezas de la organización de la que es perteneciente en ese momento.

Siguiendo bajo este tenor nos encontramos en ocasiones que la selección llega a ser inadecuada, ya que hay diversos factores que pueden influir que la persona seleccionada no sea la idónea, uno de los principales motivos para no realizar un proceso adecuado es el tiempo, pues las organizaciones ejercen una presión para que las vacantes sean cubiertas lo antes posible, lo cual genera que los procesos sean apresurados y en cierto casos equívocos. De esta manera, como lo menciona Piedra, V., 2013 en su artículo (<https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal-en-organizaciones-mexicanas/>) “La contratación de personal, se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona debe ser reemplazada”.

Sobre esta misma situación (Chávez, S. y Flores L. 2016) comenta que a veces el perfil del trabajador no encaja en el puesto de trabajo, en la cultura de la empresa o con los valores, puede que la solución más adecuada para empresa y empleado sea el despido, y esto supone una pérdida de tiempo y dinero importante. Es esencial que tu proceso de selección esté organizado y enfocado a tu candidato ideal, teniendo en cuenta no únicamente las funciones sino la cultura y el propósito de tu empresa.

Unos de los grandes factores en donde la intervención del psicólogo organizacional vuelve a ser importante es discernir si el aspirante se adecuará a la cultura de la

organización, puede ser una pérdida de tiempo para el reclutador realizar todo un proceso, al no tener ese punto en cuenta que la persona al ingresar no se adecua o no se siente cómoda puede hacer que decida en una forma pronta dejar la organización y generar un gasto de reclutamiento.

Al hablar sobre reclutamiento y selección indudablemente encontramos que esta área se encuentra ligada al área de capacitación de una forma cercana como muestra los datos recabados en el 2015 por Manpower (<https://expansion.mx/mi-carrera/2015/06/08/escasez-de-talento-merma-productividad-de-las-empresas>) en la encuesta realizada en el 1er. trimestre del mismo año:

*Indican que 29% de los empleadores encuestados asegura que la competitividad y productividad de sus empleados es el principal problema, pues no están capacitados correctamente para ejercer sus actividades.

*Además, un 27% afirma que la habilidad de sus trabajadores para ofrecer un buen servicio al cliente se ve disminuida ante la falta de conocimiento y preparación.

*Por otra parte, 26% dice que la rotación de empleados aumenta cuando sus trabajadores no están correctamente preparados para realizar las actividades que tienen asignadas.

*Ante estas problemáticas que las organizaciones enfrentan, 15% de los reclutadores dijeron que sus costos de compensación se ven incrementados. Además, 14% de las personas que respondieron al estudio, expresaron que los empleados reflejan un menor compromiso y motivación con la empresa.

*Finalmente, la encuesta reveló que un 7% piensa que la innovación y creatividad de sus trabajadores disminuye notoriamente cuando no poseen las capacidades adecuadas para ejercer.

Manpower muestra cómo trabaja en conjunto el área de recursos humanos como se ligan el reclutamiento y selección a la capacitación. Que el trabajo que realicen juntos repercutirá en la permanencia o rotación, en donde al día de hoy la evolución de estas áreas genera que el personal se mantenga dentro de una organización, ya que al reclutar a los colaboradores correctos, se deben de saber guiar.

Al respecto Arias, L. Y Heredia, E. (2006) comentan que en “México se considera que entre 5 y 15 % son índices aceptables de rotación”, Sin embargo, cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero, pues implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo persona.

Asimismo, hay que contar con el costo de los errores durante la capacitación etc. Por tanto, es necesaria la sensibilidad por parte de la organización sobre los problemas que puede causarle a ella misma. Probablemente no pueda evitarse y, tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas y esfuerzos redoblados; sin embargo resulta conveniente reducirla al máximo (p.696 -697).

Tenemos entonces que, la inducción correcta puede crear un efecto positivo, una identificación del colaborador hacia la organización, y de esta manera generar la permanencia; en la actualidad en la ciudad de México se ha tratado de evolucionar en esta situación con grandes déficit. Pero también hoy en día el psicólogo organizacional cuenta con las herramientas suficientes para generar esa conexión o el vínculo a una organización.

Sin embargo, no solo se debe de confiar en que el nuevo colaborador cuente con el conocimiento para el puesto, ya que la organización se maneja diferente en cada uno de sus procesos; por lo que, es de esta manera que la capacitación tiene que ser la adecuada para que los colaboradores recién ingresados puedan desempeñar un buen papel dentro de la misma.

Hoy en día las organizaciones de la Ciudad de México como en otros estados incluso en otros países se manejan por empresas especializadas en el área de recursos humanos dedicados especialmente en administrar a personas de otras empresas como se mencionó sirven como intermediarios, una forma efectiva de generar menos costes a las empresas, pues no se crea una antigüedad y solo en cierto casos selecciona a los mejores colaboradores para ingresarlos directamente a la empresa; Ana Velásquez en el 2005 gerente de Operaciones del Área en Compensaciones y Servicios de Información Global de Mercer en ese momento, explicó en entrevista a

Pedrero, F. (2006) del periódico Universal que las empresas están buscando nuevas formas de contratación, como es el outsourcing, que les permite optimizar las inversiones y concentrarlas en áreas estratégicas.

Señaló que los puestos que más enfrentan la rotación son ventas, administrativos y operativos, ya que en estos los salarios son más bajos y variables. "Si el personal no alcanza los objetivos y las metas puede ser reemplazado por quien sí muestre resultados".

Recordemos que existen gran variedad de empresas que se dedican a la selección de personal y que ofrece sus servicios de manera independiente a las organizaciones y cuyo ajuste de sueldo en estas empresas son variados, normalmente no suelen ser atractivos; esto no ayuda a discernir que al fin de cuentas qué los colaboradores dentro de las organizaciones se trasfieren a ganancias o pérdidas, estos tipo de trabajos mayormente que ofertan y que son mayormente operativos ofrecen un margen de tiempo determinado para empezar a dar resultados, entonces, si no existiera un buen desempeño se genera una rotación involuntaria.

Este tipo empresas crecen en forma exponencial, en el caso de estas se genera una afectación considerable en la rotación pues, bajo el marco de contratación con el que opera permite que la vinculación del colaborador con la organización se vea afectada. Es decir, existe en este último, una sensación de falta de respaldo por parte de la empresa en donde presta sus servicios, de la misma manera, se genera un descontento; pues se tiene por hecho que los beneficios de estar directamente contratado con la empresa normalmente son mejores que el que ofrece el intermediario o por un outsourcing.

Asimismo se suman otras circunstancias para la rotación de personal, entre ellas la importancia que le dan los colaboradores de mantenerse en una organización durante un tiempo prolongado, pues en la actualidad los jóvenes se encuentran inmersos en las nuevas tecnologías en donde evaluar a la empresa para insertarse al área laboral se torna más sencillo, con mejores beneficios, sumado a que no solo buscan una recompensa económica si no emocional y experiencia nueva.

Por lo tanto, las aspiraciones de generar una carrera o una permanencia en un trabajo ya no es una prioridad para los jóvenes como lo menciona Navarrete P. (2017).

Una gran parte de estos nuevos participantes en nuestro mercado laboral pertenecen a la llamada generación del milenio o mejor conocidos como millennials, compuesta por quienes nacieron entre 1980 y 1995, es decir, jóvenes que actualmente tienen entre 22 y 37 años de edad, y que pasaron a la edad adulta con el cambio de milenio. Esta generación de trabajadores se caracteriza por ser la primera generación global, enmarcada por una convivencia digital, que han crecido en un contexto social, político y económico mediado por la tecnología. Según diversas fuentes, para 2025, esta generación representará 75% de la fuerza laboral mundial. En México, 38.7% de la Población Económicamente Activa la componen estos jóvenes.

Finalmente describimos que la actualidad está inmersa en la tecnologías y los trabajadores que en su mayoría se encuentran en activo laborando son de esta generación. Unos de los principales puntos sobre la rotación es que las organizaciones se están adecuando a los avances tecnológicos y a la nueva generación que se encuentra inmiscuida en ella.

CAPITULO 4. METODOLOGÍA.

La presente investigación tiene el carácter de documental con enfoque cualitativo y de profundidad descriptiva, debido a que el modelo experimental sobrepasa los recursos situacionales y de tiempo para los que está dirigida esta tesis.

Diseño de investigación.

Investigación documental, descriptiva de enfoque cualitativo y de naturaleza no experimental. La evidencia de este trabajo es el desarrollo de un análisis detallado que ofrezca herramientas ante los factores de riesgo que se han identificado en la literatura con respecto a la rotación de personal.

Supuesto de partida.

Los procedimientos llevados a cabo en el área de reclutamiento y selección influyen de una forma importante en la rotación o permanencia del personal dentro de las organizaciones empresariales.

Método de Investigación.

Documental, reflexiva y propositiva con la generación de un producto de intervención profesional.

CONCLUSIONES.

La estructura de la rotación del personal en las organizaciones es bidireccional. La frustración laboral y la despersonalización son los factores determinantes principales. Aunque la primera constituye la causa principal de la rotación, el efecto de otras variables es evidente, entre ellos los procesos y técnicas de selección de personal que no cubren los ideales de los colaboradores.

La edificación de las técnicas y procedimientos en materia de recursos humanos se fueron sustentando a través del desarrollo y evolución de las organizaciones. Bajo este tenor la departamentalización dio un auge a la relevancia que corresponde al reclutamiento y selección del personal para su permanencia o su rotación en las organizaciones. Sin esta evolución no podríamos entender la importancia del proceso de selección que se lleva a cabo dentro de ellas, como lo puntualiza De La Calle M y Ortiz U. (2004) "La selección de personal en las empresas es uno de los procesos críticos de la gestión de los recursos humanos y, por tanto, un fenómeno de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización".

Se considera entonces, que esta investigación realizada en relación a la influencia que ejerce en la rotación o permanencia del personal las técnicas de reclutamiento y selección nos permite despejar los cuestionamientos realizados en torno al planteamiento del problema, mismas que se irán despejando; para consolidar las conclusiones.

Las diversas técnicas y las tendencias que se acusan sobre el futuro inmediato del reclutamiento en las organizaciones han llevado a gestar una disertación ante la globalización. De manera general su preocupación se ha centrado en la búsqueda de

aminorar la rotación del personal, pues las mentalidades colectivas e individuales ha tenido como procedimiento la repetición y exaltación de modelos y normas que responden únicamente a las exigencias de las organizaciones, bajo esta visión se perdió de vista el factor humano y sus necesidades primordiales que les da una identidad de pertenencia. La búsqueda de cohesión como respuesta a la permanencia del colaborador se ve opacada por los procesos inconsistentes ante las respuestas que buscan al momento de ingresar. De tal manera, que estos elementos intrínsecos al departamento de selección y reclutamiento son extremadamente influyentes para que el colaborador no logre mantenerse por largos periodos dentro de la organización.

En este contexto será suficiente observar que Sullivan (Citada en Saiz, B., 2016, p. 4) hace el discernimiento sobre las prácticas tradicionales de reclutamiento argumentando que ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; pues las empresas necesitan estar presentes en redes sociales y construir su imagen de marca, reclutando potenciales candidatos”

El problema de los procedimientos en relación al reclutamiento, como mencionamos con anterioridad, es la adecuación de estos para lograr la permanencia de los colaboradores. Aquí tal vez mejor que en ninguna otra parte, vemos la razón por la cual se da la rotación. A la mayoría de los candidatos les gustaría saber los beneficios otorgados por las empresas al momento de ingresar. Sin embargo, el incumplimiento de los beneficios ofrecidos al inicio laboral, genera un gran disgusto en el colaborador. Este es un gran desafío para el área de reclutamiento y selección pues al ser congruente entre lo ofrecido a la entrada con lo que se va materializando a través de su permanencia genera en el individuo respuestas afectivas hacia el trabajo. Esta proposición de sufragar las inconsistencias vertidas durante la entrevista producirá un choque, pues, la mayoría de las personas siempre buscan satisfacer sus necesidades y al encontrar una estabilidad en cierta organización potencializa su permanencia, evitando la rotación.

Nuestra próxima consideración estriba sobre la influencia que tienen las técnicas de reclutamiento y selección sobre el tema central. Las fuentes del reclutamiento es el elemento medular de la atracción de talento. Al analizar estas observamos la

existencia de dos tipos a decir de ellas encontramos las que son internas y las externas. Primero consideremos las internas, de ellas las ventajas y desventajas son analizadas por Grados, J. (2013). Algunas de sus justificaciones lógicas de sus desventajas son las que sostiene Chiavenato (1999) que en su conjunto sostiene la creación de conflictos de intereses, la promoción incorrecta sin un análisis observacional a profundidad, esto conlleva una rotación en el personal, sino específicamente en la persona que se está promoviendo si en los compañeros de trabajo. Para contrarrestar sus efectos tenemos las externas de las que destacaremos por su uso actual y mayor recurrencia el Outsourcing, en México, ha habido una proliferación sobre esta fuente debido a los beneficios obtenidos para las organizaciones. Sin embargo, uno de los graves problemas es la incapacidad de evitar la rotación debido a que existe por parte del colaborador una sensación de falta de respaldo por parte de la empresa en donde presta sus servicios, generando un descontento; pues se tiene por hecho que los beneficios de estar directamente contratado con la empresa normalmente son mejores que el que ofrece el intermediario.

Finalmente el método de reclutamiento y selección no es acorde con la estructura deseada por el personal, pues la situación social de las nuevas generaciones en edad productiva vive una situación de complejos fenómenos psicológicos; es posible ver que se encuentran inmersos en las nuevas tecnologías en donde evaluar a la empresa para insertarse al área laboral se torna más sencillo, con mejores beneficios, sumado a que no solo buscan una recompensa económica si no emocional y experiencia nueva.

Por lo tanto, las aspiraciones de generar una carrera o una permanencia en un trabajo ya no es una prioridad para los jóvenes como lo menciona Navarrete P. (2017). Esta generación de trabajadores se caracteriza por ser la primera generación global, enmarcada por una convivencia digital, que han crecido en un contexto social, político y económico mediado por la tecnología

REFERENCIAS.

Andrés, A. M. (2004) nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line, *cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, pp. 89.-110.

Arias. L. Y Heredia, E. V. (2006), administración de recursos humanos para el alto desempeño, 6ª Ed.: México, Trillas.

Blasco R. (2004), Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, 4 (1), 91-122

Bravo, B. E. Y Colín, M. N. (2006), evaluación y seguimiento de un manual de políticas de una empresa de servicios financieros, (tesis), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Calderón N y Alvarado C., (2010), El papel de la entrevista El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística, 11(17), 11-24 recuperado de <file:///C:/Users/Dulce/Downloads/Dialnet-ElPapelDeLaEntrevistaEnLaInvestigacionSociolinguis-3964362.pdf>

Chávez, S. y Flores L. (2016) Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de ate vitarte en el período 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del norte. Lima, Peru. Recuperado en <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9911/Ch%C3%A1vez%20Salda%C3%B1a%20%20C3%81ngela%20Magaly.pdf?sequence=1>

Chiavenato I. (1999) administración de recursos humanos, (5ª. Ed.). Brasil, Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). Administración de recursos humanos, (9ª. Ed.). Brasil, Mc Graw Hill.

De la Calle, M. y Ortiz U. M. (2004), Fundamentos de recursos humanos. Pearson-Prentice Hall, Madrid.

Dopp Consultores. (s.f.). La entrevista de selección. Recuperado en http://eoeepsabi.educa.aragon.es/descargas/G_Recursos_orientacion/g_3_orientacion_profesional/g_3.6.transicion_vida_activa/2.3.Entrevista_de_seleccion.pdf

Equipo Vértice (2008), Selección de personal. Málaga, España, Equipo vértice.

Fayol H. (1987), administración industrial y general coordinación – control – previsión – organización – mando (10ª. Ed.). : Paris Francia.

Flores, R., Abreu, J. y Badii M. (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. 3(1) pp. 65-99. Recuperado en <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>

Gismano Y. Y Schwerdt F., 2012, Los principios de la Administración científica y su impacto en el ámbito laboral, VII Jornada de Sociología de la universidad de plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”, Recuperado de <http://jornadassociologica.fahce.unlp.edu.ar>

Grados, J. A. (2013), Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal (4ª. Ed.). : México: Manual Moderno.

Hall. H. R. (1983), Organizaciones estructura y proceso (3ª. Ed.). : Englewood, Estados Unidos: Prentice / hall internacional.

Littlewood, Z. y Herman F., (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. núm. 97, 2006, pp. 7-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>

Maldonado R. (2013) Entrevista laboral y selección de personal, (Tesis de Ingeniería). Universidad Rafael Landívar, Quetzacaltango, Guatemala. Recuperado en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>

Martínez C. J. (2005), Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y la propuesta para el nuevo siglo. Semestre Económico. 05 (8), 67-97, recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004.

Miranda, G. A., (2011). Descripción de puestos como herramienta del proceso de selección para evitar la rotación de personal operativo en el palacio de hierro (Tesis), Universidad del Tepeyac, México.

Moreno, P. A. (2015). Nuevos métodos de reclutamiento de personal (Tesis de licenciatura), Universidad Pontificia de Comillas Icai, Madrid, España. Recuperado en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3610/TFG001082.pdf?sequence=1>

Pedrero, F. (2006). Se intensifica la rotación de personal, El universal, Recuperado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/52460.html>

Navarrete P. (2017). La Generación del milenio: retos y oportunidades para México, Excelsior, Recuperado en <https://www.excelsior.com.mx/opinion/opinion-del-expert-nacional/2017/03/24/1153817>

Philip Selznick (1987) Bases de la teoría de la organización, pp. 119-131. Recuperado en http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/06_Teoria_de_la_organizacion.pdf

PODER JUDICIAL (2007), Manual de políticas, normas y procedimientos para el personal administrativo, Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_repdom_pj_anep.pdf.

Rodríguez, V. J., (2007), Administración moderna del personal, 7ª Ed, Santa Fe, México, Cengage Learning Editores.

Saiz, B.C., 2016, Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento (tesis maestría) Universidad de Cantabria, España.

Taylor H. (1987), administración industrial y general coordinación – control – previsión – organización – mando (10ª. Ed.). : Paris Francia.

Vallejo, S. J. (1996) El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma De Nuevo León, San Nicolás de las Garzas, Nuevo León. Recuperada en <http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>

Zayas, A. P., (2010), Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal Recuperado en <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

