



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO**

R E P O R T E L A B O R A L

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
CAMPOS SOREQUE MARÍA VIRIDIANA**

DIRECTORA: MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

REVISORA: LIC. ERIKA SOUZA COLÍN

COMITÉ DE TESIS:

**DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ
LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ
LIC. JUAN VARELA JUÁREZ**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

*A mi Directora de tesis
Mtra. Isaura López*

Gracias por su tiempo, su confianza y su apoyo, que me ayudaron a cumplir esta meta. No dejare de agradecerle todas las enseñanzas que me ha dado, que Dios la bendiga.

A mis sinodales

Gracias por todas sus aportaciones que enriquecieron este trabajo, por su tiempo, apoyo y por compartir parte de su experiencia.

Gracias UNAM por haberme permitido formarme en una gran profesión como lo es la Psicología que dignamente voy a representar

A Dios

Porque has guiado mi camino dándome la sabiduría, la serenidad, la humildad, la fortaleza y la salud necesaria para seguir adelante, hoy concluyo esta etapa en la que tanto te pedí que me iluminaras, gracias por mi familia; por la vida misma.

A mi madre,

Hoy concluyo una etapa más de mi vida en la que me has acompañado, cada logro es tuyo, tus enseñanzas y sacrificios han forjado lo que ahora soy, gracias por estar ahí en las buenas y malas, por los valores que me inculcaste y el ejemplo de lucha que siempre eh recibido de ti.

A mi Padre,

Esa manera tan extraña de educarme me ha hecho mejor persona, tu trabajo, esfuerzo y sacrificio están reflejados en lo que ahora soy.

A mis hermanos

Miguel, Fernando, Jorge, Pedro y Laura, siempre fueron y serán ejemplo a seguir, les agradezco su apoyo.

A los pequeñitos de la familia

Mont, Fabby, Poncho, Vale y Tere

Su alegría e inocencia me ayudaran a no desesperar y mantener la alegría, espero Dios me permita verlos crecer y vean reflejado en mí el esfuerzo para lograr nuestros objetivos.

Alejandro,

Gracias amor por que juntos emprendimos este camino y hoy junto a ti llevo a la meta, gracias por todo el amor y el apoyo, por las palabras de aliento que siempre escuche de ti, porque no hubo día que no te esforzaras en reconfortarme y cuando desesperaba ahí estabas, sólo Dios sabe lo mucho que hemos pasado para llegar aquí. Te amo.

Liz y Maribel,

Gracias por formar parte de esta familia, este logro también es suyo. Las quiero.

Sandra,

Me encaminaste a este proyecto que hoy con emoción concluyo, gracias.

Zugey,

Tus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante y no desconfiar, gracias por todo.

Fernando Varela

Un jefe que me ha dado la oportunidad de desenvolverme en mi profesión y aportar ideas para crecer como empresa, como persona y sobre todo como profesional. Gracias por tu apoyo y la disposición para concluir este proyecto.

Laurita y Toñito,

Grandes amigos y compañeros, con caracteres diferentes y objetivos similares, juntos son un gran ejemplo, gracias por su apoyo.

A mis grandes amigas

Teresita, Montse y Elena toda una carrera juntas, tantas experiencias que hemos pasado, hoy logro una meta más que comparto con ustedes. Gracias por todo.

Juan Manuel,

Quien siempre tuvo palabras de aliento para seguir adelante, gracias por la confianza y la asesoría para llegar a esta meta.

ÍNDICE

I. RESUMEN.....	6
II. INTRODUCCIÓN.....	7
III. CONTEXTO LABORAL.....	9
IV. MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.1 <i>Definición, Propósito y Objetivos de la ARH.....</i>	14
1.2 <i>Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....</i>	16
1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal.....	16
1.2.2 Capacitación y Desarrollo de personal.....	17
1.2.3 Evaluación del Desempeño.....	20
1.2.4 Remuneración de Empleados.....	22
1.2.5 Seguridad e Higiene.....	23
CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	26
2.1 <i>Concepto de Reclutamiento.....</i>	27
2.2 <i>Fuentes de Reclutamiento.....</i>	27
2.2.1 Fuentes Internas.....	28
2.2.2 Fuentes Externas.....	29
2.4 <i>Medios de reclutamiento.....</i>	30
2.5 <i>Concepto de Selección de Personal.....</i>	33
2.6 <i>Modelos de Selección.....</i>	34
2.6.1 Selección Tradicional.....	35
2.6.2 Selección por Competencias.....	36
2.6.3 Centros de Evaluación.....	37
2.6.4 Selección por Objetivos.....	39
2.7 <i>Proceso de Selección de Personal.....</i>	41
2.8 <i>Aspectos legales que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección.....</i>	47
2.9 <i>Rediseño de procesos.....</i>	49
IV. PROCEDIMIENTO.....	52
VI. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	62
VII. CONCLUSIONES.....	66
VIII. REFERENCIAS.....	69
IX. ANEXOS.....	73

I. RESUMEN

En la actualidad las empresas buscan ser más competitivas, al obtener productos o servicios de calidad para la satisfacción de un cliente; con el respaldo del departamento de Recursos Humanos desarrollan, implementan y dan seguimiento a programas y procedimientos que garanticen el aumento de productividad de sus empleados y logren cubrir sus objetivos; este reporte laboral tiene como objetivo rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una empresa Manufacturera de Productos de Plástico, para garantizar la inclusión de personal calificado que desempeñe adecuadamente sus funciones y reduzca los índices de rotación. A lo largo de este reporte se señalarán los elementos que conforman el rediseño de proceso, desde el análisis de puesto, las fuentes y medios de reclutamiento, que junto con la aplicación de pruebas técnicas, psicométricas y entrevistas se logrará un proceso óptimo y sistematizado.

Palabras Clave: Reclutamiento, Selección, Rotación Personal, Pruebas Psicométricas

II. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el crecimiento de una empresa depende en gran medida de su capital humano, y en este mundo de trabajo acelerado se han visto forzadas a sacar el máximo partido de su personal, es por ello que las organizaciones deben asumir nuevas formas de seleccionar, contratar, capacitar, evaluar, remunerar y cuidar la seguridad de sus trabajadores. Es justo aquí donde la Administración de los Recursos Humanos toma partido, ya que se encarga de gestionar todas aquellas actividades encaminadas a coordinar, atender, implementar y dar seguimiento a todos los aspectos relacionados al factor humano, una administración adecuada garantizará el éxito de la empresa.

La administración de recursos humanos está integrada por subsistemas que interrelacionados y adecuadamente administrados garantizaran la efectividad de los procesos que los conforman; como la capacitación y el desarrollo del personal, la evaluación del desempeño, remuneraciones, la seguridad e higiene y el reclutamiento y selección del personal, éste último encargado de proveer al personal más apto para ocupar los puestos de la empresa.

Cada subsistema está conformado por procesos, pero cuando éstos no se encuentran diseñados adecuadamente, las fallas en la producción, los retrabajos y los movimientos de personal aumentarán, por ello es conveniente que la organización rediseñe procesos, que permitan redireccionar los objetivos y se garantice el correcto desarrollo de las actividades, lo que generará la satisfacción de los clientes, gracias al desarrollo e innovación del servicio y/o producto.

El presente Reporte Laboral toma el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal de una empresa manufacturera de productos de plástico, que en 2009

comienza un crecimiento descontrolado lo que afecta al recurso humano ocasionando alta rotación de personal, ausentismos e incapacidades constantes en el área operativa.

Por lo anterior se realizó un rediseño para sistematizar, actualizar y optimizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que garantice la inclusión de personal apto que cumpla con las características necesarias para el mejor desarrollo de sus actividades y el incremento de la productividad y la competitividad.

III. CONTEXTO LABORAL

El presente trabajo se desarrolló en una empresa privada de capital variable, dedicada a la manufactura de perfiles plásticos, se fundó el 02 de septiembre de 1994 tras la fusión de dos empresas familiares, una de ellas fabricaba maquinaria y equipo de termo formado y la otra dedicada a la elaboración y diseño de productos termoplásticos, logrando así unir más de 30 años de experiencia.

La empresa comenzó a operar con tres máquinas y 20 personas que se encargaban de operar, vender, repartir y administrarla.

Para 1996, se dirigió específicamente a la fabricación de palitos de plástico, producto que hasta la fecha es su especialidad, éstos son principalmente utilizados en la industria confitera para elaborar paletas o como empaque de dulce granulado; en la industria farmacéutica para la elaboración de palitos histológicos o hisopos y en la industria del entretenimiento como porta globos, removedores de café, popotes, etc.

A lo largo de los años su capacidad de producción aumentó gracias a su calidad e innovación en su producto, logrando atraer a clientes de gran renombre, aunado al desarrollo de nuevas tecnologías.

En 2006 la empresa emprende el crecimiento al aumentar sus líneas de producción y clientes logrando así elevar sus ventas. Además de contar con varios clientes nacionales de la industria confitera y farmacéutica, incursiona en el mercado extranjero, exportando alrededor del 35% de su producto a países como Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Honduras, Brasil, Arabia Saudita, Australia, Costa Rica, entre otros.

Su Misión es: Fabricar sticks de plástico para diversas aplicaciones, ofreciendo una excelente calidad en sus productos, satisfaciendo las necesidades y superando las expectativas de sus clientes, buscando beneficiar así a la sociedad al ofrecer fuentes de empleo, respetando la normatividad establecida, siendo rentables y responsables para

cada uno de sus clientes, proveedores, socios y colaboradores, logrando así atender al mercado global.

Mientras que su visión es: Ser una empresa global, líder en la manufactura de sticks de plástico, organizada, eficiente y coordinada, que elabora productos de alta calidad procurando la mejora continua, para incrementar la productividad y crecimiento personal, profesional, individual y de conjunto de los integrantes de la empresa.

Su Política de Calidad es: Estar comprometidos con la fabricación y comercialización de sticks de plástico de las más alta calidad, satisfaciendo a sus clientes del mercado global y empleando la mejora continua para hacer más eficiente el Sistema de Gestión de Calidad y lograr nuestros objetivos.

Los valores que promueve la empresa son:

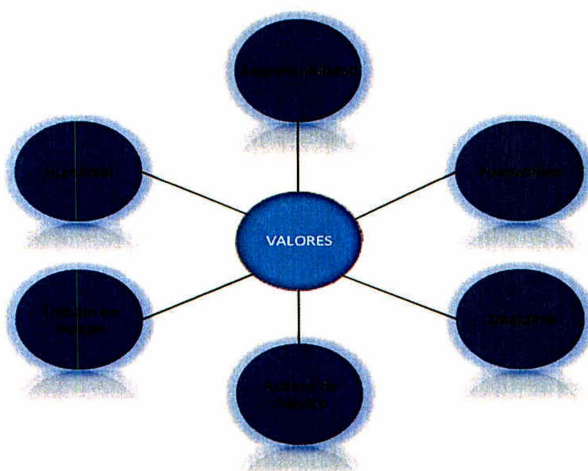


Figura 1. Valores de la Organización

La empresa está conformada por un consejo administrativo que es representado por un Director General respaldado por un Director de Finanzas. La dirección tiene a su cargo tres gerencias: Operaciones, Comercialización y Administración.

La Gerencia de operaciones es responsable de los departamentos de Producción, Cadena de suministros, Mantenimiento, Aseguramiento de la calidad y Nuevos productos.

La gerencia de Comercialización tiene a cargo: Atención a clientes, Exportaciones y Cuentas nacionales.

La gerencia Administrativa es responsable de los departamentos de Contabilidad, Sistemas, Seguridad e Higiene y Recursos humanos (Ver figura 2).

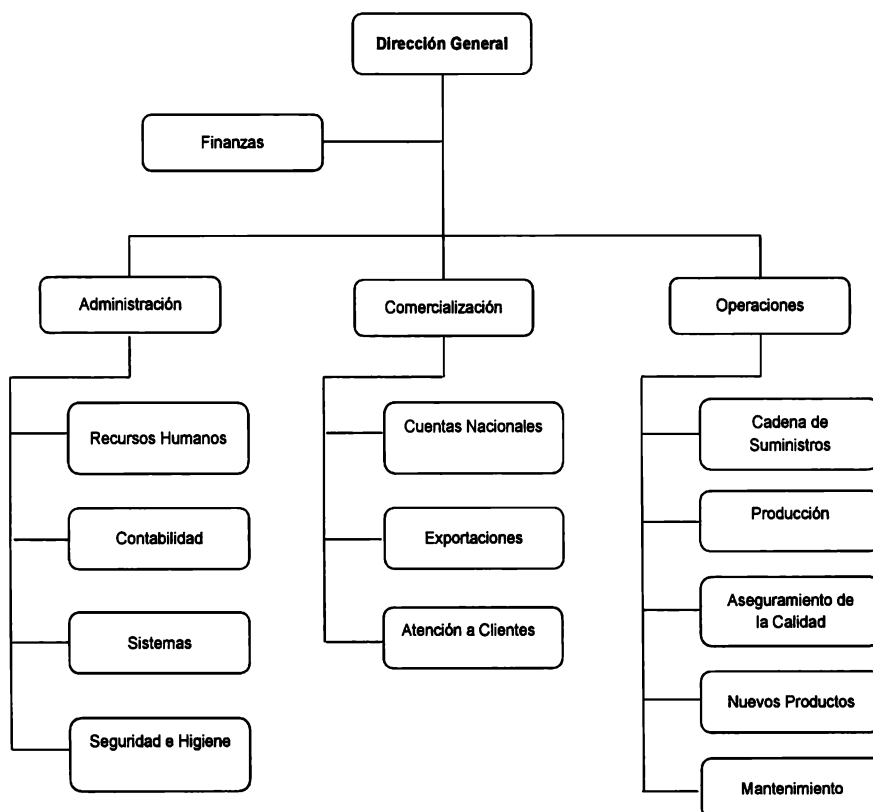


Figura 2. Organigrama General de la Empresa Manufacturera.

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por tres personas quienes ocupan el puesto de Jefe y Auxiliar de RH y Médico (Ver figura 3).

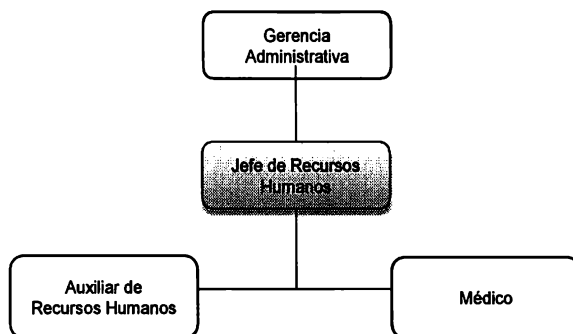


Figura 3. Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

Las actividades principales del departamento descritas en el manual de procedimientos son:

- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos vacantes en el menor tiempo posible
- Elaborar contratos y dar seguimiento para su renovación.
- Elaborar nómina semanal para el pago oportuno y adecuado de salarios.
- Dar de alta al personal en el seguro Social y realizar los movimientos necesarios según se requiera: altas, bajas y modificaciones.
- Ingresar incidencias y elaborar pago mensual y bimestral de los impuestos que del personal se generen.
- Elaborar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación según la necesidad de la empresa y de acuerdo a la normatividad establecida.
- Atender de auditorías externas y de dependencias gubernamentales.
- Elaborar de estudios relativos al personal (rotación, clima y satisfacción laboral)
- Elaborar, implementar y dar seguimiento a programas de evaluación de desempeño anual y por contratos.
- Actualizar tabuladores de salario de acuerdo a estatutos sindicales.

- Resolver de conflictos laborales y sindicales.
- Desarrollar e implementar programas recreativos para trabajadores.
- Dar cumplimiento y hacer cumplir los reglamentos internos, políticas y acuerdos generados.

IV. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la planeación y en el logro del éxito de las empresas; a lo largo de este capítulo se muestra una revisión de los conceptos y propósitos de la Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo a los autores revisados aquí algunos conceptos de la Administración de Recursos Humanos (ARH):

1.1 Definición, Propósito y Objetivos de la ARH.

Para Mondy y Noé (2005), la administración de recursos humanos es el manejo del factor humano de una empresa para lograr los objetivos organizacionales.

Dessler y Varela (2011), *“consideran a ARH como las prácticas y políticas necesarias para manejar todos aquellos asuntos que tienen que ver con las relaciones personales, que intervienen directamente con el análisis de puestos, la planeación de la necesidades del personal, el reclutamiento y la selección del personal para cada puesto, la impartición de programas de inducción y capacitación, la administración de sueldos y salarios, proporcionar incentivos y la comunicación”* (pág. 2).

Bohlander y Snell (2008), consideran la administración de recursos humanos como el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

“La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mayor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos” (Ivanchevich, 2005, Pág, 4).

Para Chiavenato (2009), la ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Llanos (2005), define a la administración de recursos humanos como:

los recursos humanos dentro de las organizaciones, incluyendo la adecuada detección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción persona-organización, en beneficio de ambos para la consecución de objetivos organizacionales (p. 26).

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal hacia la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social (Werther & Davis, 2008, pág. 8).

De acuerdo a los autores revisados la Administración de Recursos Humanos es la evaluación, el desarrollo, implementación y seguimiento de las actividades necesarias para garantizar que el recurso humano en una organización esté perfilado hacia el cumplimiento de los objetivos para lograr el éxito. Actividades como la selección, la contratación, la capacitación, incentivos, evaluaciones, seguridad, superación, etc. Son parte fundamental en la ARH.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos reflejan no sólo los propósitos de la administración, también se deben tomar en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del propio departamento y del personal que en el intervienen. Estos objetivos se clasifican en cuatro áreas de acuerdo a Dessler y Varela (2011).

- **Objetivos corporativos.** La ARH contribuye al éxito de la empresa, influyendo en la estrategia corporativa; impulsando el talento, logrando contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales.** La ARH funciona estrictamente de acuerdo a las necesidades de la organización. Un desajuste a sus necesidades produce desperdicios innecesarios de recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales.** La ARH debe ser responsable a nivel ético y social de los desafíos de la sociedad en general y reducir las tensiones o demandas negativas que puedan generarse en contra de la organización.

- **Objetivos personales.** La ARH debe facilitar las ambiciones de quienes pertenecen a la empresa quienes aspiran a lograr ciertas metas que en conjunto contribuirán a lograr los objetivos de la organización; de no darse la productividad de los empleados puede disminuir e incluso aumentar la rotación de personal.

Para lograr estos objetivos, el departamento de Recursos Humanos ayuda a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias.

1.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

El sistema de Administración de Recursos Humanos está conformado, de acuerdo a los autores revisados por cinco subsistemas que llevan a cabo diferentes funciones dentro de una organización, y que engloban las políticas y las prácticas mencionadas por Dessler 2009. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización, estos subsistemas están interrelacionados entre sí.

A continuación revisaremos los conceptos básicos de cada subsistema:

1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal.

El recurso más importante dentro de la organización es el recurso humano, por esto es de gran relevancia el proceso de reclutamiento y selección de personal, que es una actividad permanente mediante el cual la empresa reúne personal calificado, que selecciona de acuerdo a los requerimientos del puesto y de la organización.

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

El reclutamiento consiste en abastecer a la empresa mediante varios medios a los candidatos que reúnan los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante, mientras que la selección consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

El proceso de reclutamiento comienza en el momento en que se notifica al departamento de personal de las necesidades de personal presente o futuras. El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y termina con la contratación de un candidato (Rodríguez, 2007).

Es una función importante en el área de recursos humanos ya que de ello depende que la empresa cuente con personal calificado, esto le otorgara mayor nivel de competitividad. El Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal será tratado a profundidad en el siguiente capítulo.

1.2.2 Capacitación y Desarrollo de personal.

Una vez seleccionado y contratado el personal de nuevo ingreso, se debe orientarlo y capacitarlo en cuanto a su nuevo puesto de trabajo; por medio de la inducción se brinda al personal de nuevo ingreso la información básica que necesitan para realizar satisfactoriamente sus actividades así como las políticas de la organización.

El objetivo de la inducción depende de las condiciones de las diferentes organizaciones, Werther y Davis (2008), consideran que su objetivo es lograr la integración del individuo y fomentar la cultura corporativa de acuerdo a las expectativas de la empresa.

Los programas de inducción son responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos así como de los jefes de las áreas a donde se incorporará el nuevo empleado; pueden ser breves e informales o hasta extensos que pueden generar mayor inversión de tiempo, esto dependerá de la estructura del proceso en cada organización.

Básicamente el programa de inducción debe abarcar dos aspectos:

- Información General. Este tipo de información consiste en facilitar al nuevo empleado la información necesaria sobre la estructura de la empresa, sus políticas, prestaciones, horarios, pagos, tipos de contratación, evaluaciones, recorridos por la empresa, etc.
- Información específica. Este tipo de información, especifica la forma de trabajo del área o departamento, funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, procedimientos, manuales de operación, etc. Y regularmente es proporcionado por el jefe o encargado del área.

En la actualidad las grandes organizaciones están haciendo uso de la tecnología como auxiliar en el proceso de inducción, proporcionando a los empleados, asistentes digitales para la impartición de ésta.

Se concluye la que la inducción adecuada mejora el nivel de desempeño y satisface el deseo principal de los trabajadores recién llegados a una empresa de adaptarse a su entorno.

Ya que el personal se incorpora a la empresa debe de ser capacitado. La capacitación y desarrollo de personal tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de las capacidades, aptitudes y características facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades variando y actualizando conocimientos (Delgado & Ventura, 2008).

La capacitación se refiere " a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores" (Dessler y Varela 2011, p.185), juega un papel importante en la implementación de los planes estratégicos de la organización.

Werther y Davis (2008), consideran que *"la capacitación nos dice cómo hacer las cosas mediante el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas, permite la integración del personal al proceso productivo, es dirigida a los trabajadores en general, es a corto plazo y logra el perfeccionamiento técnico. Mientras tanto el desarrollo del personal consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo a la visión y los objetivos de la organización, incluyendo programas con una formación integral; es a largo plazo y busca el crecimiento profesional"* (p. 252).

La diferencia entre capacitación y desarrollo consiste en el tiempo; es decir la capacitación se enfoca al presente, al puesto actual, intentando mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajador, mientras que el desarrollo de las personas en general, se enfoca en los posibles puestos a ocupar en un futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán; los dos, la capacitación y el desarrollo implican procesos de aprendizaje (Chiavenato, 2009).

De acuerdo a lo mencionado el objetivo de la capacitación es proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales (Chiavenato, 2009).

Los programas de capacitación generalmente se desarrollan en cinco pasos:

1. Planeación. Esta etapa se caracteriza por la realización del análisis situacional de la organización, así como la Detección de Necesidades de Capacitación. Grados (2003) agrega a esta etapa en planteamiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.
2. Organización. Se refiere a los recursos humanos, tecnológicos y físicos para la impartición de la capacitación.
3. Ejecución. Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Es poner en marcha el programa de capacitación.
4. Evaluación y seguimiento. Consiste en evaluar los resultados producidos por la evaluación, determinar en qué porcentaje se dio el procesos de enseñanza–aprendizaje, para determinar la efectividad de la capacitación.

La capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal se le proporciona una inducción adecuada es necesario capacitarlos en las labores en las que fueron contratados.

La capacitación debe ser sistemática, planeada, continua y permanente; y tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en la

organización, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva; es decir, en tiempo y forma. Una capacitación efectiva impactará positivamente en el sistema de la ARH, aportando los índices respectivos para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2.3 Evaluación del Desempeño.

Mientras se establecen métodos efectivos que permiten adquirir y desarrollar empleados, por medio de la Evaluación del Desempeño la organización mantiene y aumenta la productividad facilitando el avance hacia las metas fijadas.

La evaluación del desempeño es una fuente de información que permite apreciar las carencias a nivel técnico, así como la satisfacción y motivación del trabajador ya que se evalúan las aptitudes y actitudes de la persona (Delgado & Ventura, 2008).

Evaluación de desempeño *“es un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender las funciones, objetivos, expectativas, y éxito en el desempeño”* (Bohlander & Snell, 2008 p.348).

Para Chiavenato (2009), *“ la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de cómo actúa el trabajador de acuerdo a sus actividades que desempeña, las metas y los resultados que deben alcanzar , las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”* (p. 345).

Para Dessler y Varela (2011), la evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Ésta constituye el proceso mediante el cual se mide el rendimiento general del empleado y su permanencia; cuando el desempeño es inferior a lo estipulado se debe emprender una acción correctiva (Werther, 2008). Si los objetivos se han alcanzado satisfactoriamente, se debe dar el reconocimiento debido, si se acordó algún tipo de recompensa económica o no, se ha de tomar nota para satisfacer inmediatamente; en el supuesto de que los objetivos no se hubieran alcanzado, se trata de averiguar las

razones, ya que de ser así, se debe conocer si es responsabilidad del evaluado o por causas ajenas a su voluntad. Como, lo que se persigue no es reprender, ni castigar, si no procurar el logro de los objetivos, se debe identificar que medios se han de facilitar al evaluado para que pueda alcanzarlos en la próxima evaluación (Puchol, 2005).

Para Werther (2008), es importante mantener la regularidad de las evaluaciones, preferentemente deben realizarse a plazos fijos, esto permitirá retroalimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos y que tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2009) e Ivanchevich (2005), se considera que la evaluación del desempeño debe contemplar dentro de sus objetivos:

- El establecimiento de recompensas (aumentos de salarios, promociones, etc.)
- Retroalimentación de los empleados de su desempeño.
- Mejoras en sus relaciones laborales
- Desarrollo. Necesidades de capacitación individuales así como la evaluación de los programas de capacitación establecidos.
- Motivación. Fomenta la iniciativa, estimula el esfuerzo.
- Planeación de Recursos Humanos.

Hay diversos métodos para evaluar el desempeño; Pérez (2009), en su artículo "La Evaluación del Desempeño Laboral", enlista los métodos más utilizados en las industrias como: el *Método de la escala gráfica de calificaciones*, *Método de clasificación alterna*, *Método de la comparación por pares*, *El método de la distribución forzada*, *Métodos de los incidentes críticos*, *Las formas narrativas*, *Escalas de estimación ancladas* principalmente.

De acuerdo a lo analizado, la Evaluación del Desempeño es una actividad esencial dentro de la Administración de los Recursos Humanos cuyo objetivo primordial es evaluar, supervisar y retroalimentar el desempeño del trabajador en determinados periodos de tiempo para garantizar las aportaciones efectivas a la organización y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos. Es importante el establecimiento de

políticas para llevar a cabo una evaluación justa y objetiva, por medio de métodos seleccionados de acuerdo a la organización.

1.2.4 Remuneración de Empleados.

Una vez que se ha contratado al personal idóneo para ocupar un puesto, ha sido capacitado para el óptimo desempeño y se ha evaluado su desempeño, la organización debe establecer sistemas de incentivos, que aumentarán la satisfacción de los empleados y generarán la permanencia de los mismos.

La remuneración es la parte importante de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización. Éstas deben cubrir más que las necesidades básicas de los empleados.

Werther y Davis (2008), identifica el término compensaciones como: "... *todas aquellas gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor*" (p.315).

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o gratificaciones dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (sueldos, salarios, incentivos, comisiones, bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones, días de aguinaldo, prima vacacional, entre otras) (Dessler, 2011).

Ivanchevich, (2005) y Chiavenato (2009), consideran que la remuneración se puede dividir en tres componentes

1. Remuneración económica directa. Es el pago que recibe un empleado y está compuesto por sueldos, salarios, incentivos, bonos o comisiones.
2. Remuneración económica indirecta. Son las prestaciones que otorga la empresa, como las vacaciones, seguros, uniformes, comedor, etc.
3. Remuneración no económica. Son los elogios, el reconocimiento.

Cuando las remuneraciones no se administran adecuadamente puede generarse insatisfacción que afecta a la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral (Werther y Davis, 2008). Por ello los responsables de

Recursos Humanos deben encontrar un equilibrio entre la satisfacción de las remuneraciones a otorgar y la capacidad competitiva de la empresa. Una política adecuada de compensaciones genera un logro en las metas personales, identificación del trabajador con la empresa, mayor atractivo del puesto, mejores índices de asistencia, reducción del ausentismo y del índice de rotación de personal.

El objetivo de los sistemas de remuneración es establecer un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleador como para el empleado; estos sistemas deben ser: Adecuados, Equitativos, Equilibrados, Costeables, Seguras, Estimulantes y aceptables para los empleados.

Una buena implementación garantizará:

- Adquirir personal Calificado
- Retener empleados actuales
- Igualdad
- Estimular al desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia Administrativa

La administración adecuada de los sistemas de remuneración puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción de los empleados.

1.2.5 Seguridad e Higiene.

El departamento de Recursos Humanos debe asegurar que el personal contratado cuente con un ambiente de trabajo que garantice la seguridad e higiene, que los proteja de daños físicos, condiciones insalubres y actos inseguros de otro personal y de ellos mismos garantizando las condiciones necesarias para el óptimo desempeño de sus actividades, su estabilidad, motivación y productividad.

La posición de Recursos Humanos no debe ser de intrusión en esas disciplinas, sino de administración. Para Bohlander (2008), los empleadores más orientados hacia los costos reconocen la importancia de evitar accidentes y enfermedades siempre que sean posibles.

La seguridad industrial se ocupa de la prevención de accidentes y de acuerdo a las leyes establecidas, las organizaciones deben tener personal especializado en ello que formarán comisiones respectivas para analizar, implementar y dar seguimiento a soluciones para evitar accidentes (Maristany, 2007).

La Higiene se refiere a la toxicidad del medio ambiente, no se ocupa de accidentes si no de enfermedades llamadas profesionales, porque son causadas por el ambiente de trabajo, por medio de agentes contaminantes.

El objetivo de este subsistema es contar con personal en buen estado de salud y por su seguridad durante su jornada de trabajo. Las enfermedades y los accidentes, son motivos de ausentismo, de dificultades o de trabajos hechos con lentitud y causan una mala relación entre el personal y la empresa, al creer que la empresa no se preocupa por sus trabajadores (Maristany, 2007).

En ambas disciplinas el Departamento de recursos humanos se encargará de administrar y ejercer las presiones correspondientes para la aplicación de medidas que los especialistas determinen según, los requerimientos, pero directamente el departamento no podrá decidir qué cambios o condiciones establece.

México está en la faceta de establecer la cultura de la prevención y como pieza importante las empresas deben aportar reeducando y fomentando esta cultura con el fin de cuidar la integridad de los trabajadores.

La Administración de Recursos Humanos son todos los procedimientos necesarios que interactúan transformados en subsistemas para garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa entorno al factor humano. Que garantizará el cumplimiento de los objetivos de la empresa para llegar a los niveles inestimables de productividad. Desde el proveer al personal más calificado para desempeñar diversas actividades, capacitarlo para reafirmar conocimiento y desarrollar sus capacidades, evaluarlo de acuerdo a su

desempeño para retroalimentar y motivarlos con remuneraciones adecuadas garantizando su seguridad en la organización es el pan de cada día de la Administración de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La planeación de la organización y de los puestos que la conforman es una pieza clave para alcanzar los objetivos de la organización, es necesario que ésta cuente con personal calificado, por ello la necesidad de planear eficazmente los recursos humanos.

Con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, se replantean o crean nuevos puestos más adecuados a las nuevas necesidades. Esto implica que en ocasiones las empresas necesiten nuevos trabajadores para dichos puestos de trabajo, una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir determinado puesto de trabajo y antes de comenzar el proceso de Reclutamiento y Selección, se debe realizar:

La descripción del puesto de trabajo, la cual es considerada por Ruiz (2013), como la descripción de las características, habilidades, conocimientos y experiencia con las que cuenta un candidato para poder cubrir una vacante.

Por lo anterior la descripción de puesto debe contener:

- Formación
- Experiencia
- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar

Para elaborarla es necesario un análisis previo del puesto, que se descompone en otras unidades más pequeñas como son: tareas, operaciones, tiempos, movimientos, etc. Además de la descripción del puesto de trabajo la empresa debe elaborar el Perfil del Candidato donde se establece qué conocimientos, aptitudes y actitudes son necesarias para el desempeño adecuado del puesto de trabajo (Delgado & Ventura, 2008).

Una vez que la empresa tiene claro qué tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe de cumplir el futuro trabajador, comienza el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. El proceso de reclutamiento y selección de

personal es un proceso permanente mediante el cual la empresa reúne personal calificado, que selecciona de acuerdo a los requerimientos del puesto y de la organización.

2.1 Concepto de Reclutamiento.

El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Llanos (2005), considera que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se atraen candidatos altamente aptos y adecuados que cubren con los perfiles de los puestos vacantes; técnica que suministra a la empresa de elementos humanos necesarios en el momento oportuno, con la calidad deseada y la cantidad requerida, lo que permitirá la estabilidad de la empresa, siendo ésta la base de la productividad.

De acuerdo a lo anterior, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización, no solo en cantidad, también en calidad; de estos dos elementos dependerá la eficacia del proceso. Cuantos más candidatos se tengan más selectivas será el proceso de selección y contratación de personal.

El proceso de reclutamiento inicia cuando se genera una vacante y el jefe de área o supervisor genera una requisición de personal, de acuerdo a ésta se procederá a definir las fuentes de reclutamiento a implementar.

2.2 Fuentes de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento parte de la información de las necesidades presentes y futuras de la empresa, y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos (Ernst & Young, 2007).

Una vez que se cuenta con una vacante se debe encontrar los lugares que proporcionan candidatos, estos son denominados fuentes de Reclutamiento. Hay dos tipos de fuentes: internas y externas.

2.2.1 Fuentes Internas.

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno (Grados, 2003).

Para Chiavenato (2011), las fuentes internas se ocupan cuando la empresa trata de llenar determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados.

A continuación se mencionan algunas fuentes:

- **Sindicatos.** De acuerdo a lo establecido en los Contratos Colectivo de trabajo, la fuente principal de reclutamiento es el personal sindicalizado.
- **Archivos de personal.** Integrados por las solicitudes de candidatos no contratados pero con un perfil viable para la organización.
- **Promoción o transferencia interna.** Es la promoción de un trabajador de la organización a un puesto de forma ascendente o transferencia donde se consideran los conocimientos y aptitudes para desempeñar el puesto. La Organización Internacional del Trabajo, OIT
- **Becarios.** Medio por el cual se vinculan estudiantes universitarios con empresas del sector productivo con el fin de apoyarlos en su desarrollo profesional y que permite a la organización a crear personal adaptado a su filosofía, con ideas nuevas que pueden desempeñar un puesto dentro de la misma.
- **Familiares y recomendados.** Candidatos enviados por medio de los trabajadores siendo familiares o bien conocidos que cuentan con un perfil adecuado a la vacante.

Ernst y Young (2007), menciona que el uso de fuentes internas favorece las políticas de personal, ya que refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores.

Para Alles (2007), cuando las personas ascienden en la organización se cumplen dos propósitos básicos, por un lado, solucionar una necesidad con bajo costo, y por el otro y muy importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

Desde estas perspectivas se considera como ventajas del reclutamiento interno la reducción de costos y tiempo, el alto grado de motivación al trabajador, la mejora en el clima laboral, la permanencia en la empresa, así como la inversión de capital en capacitar a los empleados. Debemos considerar como desventaja, la nula incorporación de empleados nuevos con ideas diferentes y/o la generación de un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso o bien conflictos de intereses.

2.2.2 Fuentes Externas.

Llanos (2005), considera fuentes externas los sitios que auxilian en el suministro e identificación de elementos humanos, para ocupar las vacantes disponibles; son ajenos a la empresa.

Grados (2003) propone algunas de ellas:

- **Instituciones Educativas.** Son aquellas que preparan profesionales en diferentes áreas, entre ellas podemos encontrar a las Universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas como fuente para la atracción de candidatos jóvenes con moderadas expectativas económicas y gran iniciativa.
- **Asociaciones profesionales.** Son aquellas que proveen de personal con preparación específica en alguna área ya que dentro de sus objetivos primordiales es la promoción de empleo entre sus asociados.
- **Bolsas de trabajo.** Son lugares gratuitos que proporcionan información de candidatos de acuerdo al perfil requerido.
- **Agencias de colocación.** Son aquellas que actúan como intermediarios entre las empresas y los candidatos y éstas se encargan de ubicar candidatos idóneos para ocupar las vacantes de la empresa.

- **Outsourcing.** Es la transferencia del proceso de administración de personal a una empresa. En los últimos años el Outsourcing se ha convertido en la herramienta más utilizada en los recursos humanos.
- **Ferías de Empleo.** Es donde se convoca a diferentes empresas y organizaciones que ofrecen puestos variados, son organizadas por instituciones educativas, gobierno y alguna asociación; suelen ser poco utilizadas.
- **Puerta de la calle.** En la puerta de la empresa se colocan anuncios para atraer candidatos, principalmente en puestos operativos.

El reclutamiento externo aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas, sin embargo este tipo de reclutamiento genera más costos, es complejo y se invierte más tiempo (Werther & Davis, 2008).

2.4 Medios de Reclutamiento.

Chiavenato (2011) nos dice que son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de Recursos Humanos más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

Para Grados (2003), estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en diferentes ambientes; son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- **Medios impresos.** El medio más utilizado es el periódico, tiene un costo que cubren las empresas para publicar sus vacantes. Los anuncios en primera plana principalmente van enfocados al personal ejecutivo o que trabajan actualmente; los avisos interiores se enfocan a las personas que están en búsqueda de empleo. Son anuncios de gran utilidad y ofrecen seguridad, rapidez y veracidad en la difusión de las vacantes.

Los anuncios pueden ser de dos tipos: cerrado o abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles: "Experiencia mínima de seis meses en administración de personal", mientras que en el anuncio abierto incluyen aspectos generales como: "Con o sin experiencia en el ramo".

La información mínima que deben contener estos anuncios son: puesto vacante, escolaridad y experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono, apartado postal, correo electrónico a donde debe dirigirse el currículo correspondiente.

Existen otros medios impresos como las revistas especializadas, los boletines y los volantes. Los dos últimos son utilizados para el reclutamiento de personal operativo, principalmente en lugares cercanos a la empresa y que sean frecuentados por posibles candidatos.

Uno más es la falda hawaiana. Compuesto por dos partes, la primera de ellas (parte superior) contiene la información general del puesto vacante, requisitos, prestaciones, algunas veces sueldo y en la segunda parte (inferior) está compuesta por los diferentes medios de comunicación, la dirección y la persona de contacto, la cual podrá tomar el prospecto para comunicarse o bien acudir directamente a la empresa.

- **Radio y televisión.** Son medios efectivos cuando el reclutamiento es especializado o se pretende atraer gran cantidad de candidatos, sin embargo son los medios más costosos.
- **Internet.** Blasco (2004), menciona que la combinación de la informática y las telecomunicaciones nos dieron la entrada a la era telemática, cuyo principal exponente, desde el punto de vista social y tecnológico, es el internet. Es el principal medio de reclutamiento hoy en día, las organizaciones del sector privado de diferentes tamaños y del sector público así como empresas de reclutamiento de personal hacen cada vez mayor uso de este medio para agilizar los procesos de selección (Díaz, 2013). Según Mondy y Noé (2005), el reclutamiento por medio del Internet se ha vuelto muy popular a nivel mundial. La velocidad y la amplia reserva de talentos que se

pueden obtener dentro de la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para quien contrata dentro de una empresa como para quien busca trabajo.

Directamente en las páginas web de las empresas se puede conocer las ofertas de trabajo, como depositar un currículo con total seguridad y rapidez. Algunas páginas web, más reconocidas en México son: occ.com.mx, mampower.com.mx, bumeran.com.mx, zonaJobs.com.mx, computrabajo.com.mx, empleo.gob.mx.

- **Redes sociales.** Son estructuras que crean redes sociales donde permiten interactuar entre sí. Aprovechando esta popularidad que se ha desencadenado son una fuente adicional para la captación de candidatos con las características deseadas en el puesto. Algunas de estas redes son: Facebook, Twitter, Monster, Link-in, Myspace que son las más populares en México. Principalmente LinkedIn es una red profesional para intercambiar información propia y de negocios, que es seguramente la fuente que los reclutadores más utilizan. Tiene más de 150 millones de miembros y es la red social de más amplio crecimiento.

El internet y las redes sociales son un medio eficaz e innovador, se utilizan actualmente como un medio de búsqueda de capital humano por parte de los departamentos de recursos humanos, sin embargo no deben descuidarse los medios tradicionales y debe de integrarse a una estrategia integral de reclutamiento y selección.

Cualquiera que sea el medio de reclutamiento es indispensable se adapten a las necesidades de la organización cumpliendo son los estándares éticos aceptados que incluye la privacidad y confidencialidad. Para los fines de este trabajo las redes sociales no serán un medio para la captación de candidatos.

2.5 Concepto de Selección de Personal.

Siendo el factor humano el que da sentido y rumbo a la organización Recursos Humanos debe proveerlo en el tiempo y al menor costo posible, utilizando diversas técnicas para identificar a los candidatos adecuados. Desde esta perspectiva algunos conceptos:

Para Bohlander y Snell (2008), *“ la selección es el proceso mediante el cual se eligen a las personas que tiene las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados”* (p. 244).

Alles (2007), *“ la selección es una actividad de clasificación donde se escogen a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”* (p.168).

De acuerdo a Grados (2003), *“ la Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”* (p. 223).

Mientras la tarea del reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varios medios de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados, a los que tengan más posibilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

El objetivo final del proceso de selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de un profesional en la organización (De Juan, 2004).

La selección pretende solucionar dos problemas:

1. Adecuación de la persona al trabajo
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Las personas difieren tanto en la capacidad de aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación ante estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe propiciar no solo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas

dos variables. No solo debe dar una idea actual sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro (Chiavenato, 2011).

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo dentro de la organización si no de acuerdo con el tipo y nivel de puesto que se va a ocupar. Cada etapa debe evaluarse en términos de su contribución al proceso (Bohlander & Snell, 2008).

El proceso de selección implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportará información necesaria para la siguiente (Alles, 2007).

Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto (tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de característica necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo, a éste último conjunto de características con frecuencia en los últimos años se les denomina Competencias (Salgado & Moscoso, 2008).

2.6 Modelos de Selección.

En la actualidad pueden identificarse 4 modelos de selección de personal:

- Selección Tradicional
- Selección por Competencias
- Centros de Evaluación
- Selección por Objetivos

2.6.1 Selección Tradicional.

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral característico por una gran estabilidad productiva. Éste modelo asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años (Salgado & Moscoso, 2008).

Por ello la importancia de las empresas de tener un adecuado proceso selectivo que garantice que los empleados cuenten con las características y conocimientos específicos para poder implementarlas inmediatamente y sea altamente productivo.

Para realizar este modelo tradicional las empresas utilizan métodos de acuerdo a su entorno laboral. La selección tradicional se rige por evaluación del currículo y las experiencias pasadas, y las habilidades fruto de ellas.

Para Cao, (1996), en este modelo quedan enmarcados los procedimientos de selección de personal en sentido estricto; la aceptación o rechazo de un candidato a ocupar un puesto de trabajo, de ubicación que se refiere a la colocación en una categoría y de selección educativa, elegir a los individuos que cumplan con el criterio para ingresar a determinado sistema de trabajo.

Lo común en este proceso es que conforme a ciertas condiciones preestablecidas, se busca a las personas que mejor se acopla a dichas condiciones.

Si reflexionamos un poco sobre el proceso de selección clásico, nos daremos cuenta de que, independientemente de los instrumentos utilizados, la base de la toma de decisiones de contratación reside en que la persona a seleccionar posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona posee experiencia y conocimientos, existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

2.6.2 Selección por Competencias.

El segundo modelo de selección de personal se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Es una nueva forma de administrar al personal, que se basa en la búsqueda de nuevas formas de potenciar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas.

El término de selección por competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland (1970, en Werther & Davis, 2008) al no estar conforme de la aplicación de un test de inteligencia en la selección de personal y optó por llamarle competencia, como la característica que diferencia el conocimiento, cultura y organización específica.

De Acuerdo con Lucia y Lepsiger 1999 una *“competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o responsabilidad), vinculado con el desempeño del puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que pueden mejorarse por la capacitación o desarrollo”* (Lucia y Lepsiger, 1999 en Werther & Davis, 2008 pág. 59).

Mientras que para Spencer y Spencer (Spencer y Spencer en Alles, 2007), la competencia se refiere a *“una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación”* (pág. 59); es decir todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad

Llanos (2005), la define como *“el conjunto de actividades que se deben efectuar en forma eficiente, pertenecientes a una actividad laboral que está previamente identificada. Se fundamenta en la evidencia y en la demostración y a través del desempeño se evalúa en términos de productividad”* (p. 242)

El proceso en general se inicia con la identificación de competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a estas competencias, estableciendo la idoneidad para la ocupación a la que aspira (López & Moreno, 2011).

Básicamente la selección por competencias comienza desde la identificación de las competencias del puesto y de la persona en las cuales se basará el proceso de selección. A diferencia del modelo tradicional la selección por competencias utiliza métodos diferentes que predicen el comportamiento del candidato en situaciones reales.

Con el método de Selección por competencias, se pretende tener a un candidato especialista en un cargo de acuerdo a su potencial y su capacidad de adaptación, mejorando la productividad y manteniendo un clima laboral propicio para las buenas relaciones laborales, elevando los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento de conocimientos y la capacidad de aprendizaje de la organización.

En esta selección se considera que la volatilidad y los cambios frecuentes de tareas y no de funciones será la característica principal de los empleados.

2.6.3 Centros de Evaluación.

Éste modelo se derivó de las necesidades que se tenían en la segunda Guerra mundial donde era necesario seleccionar personal militar con gran capacidad estratégica. Tuvo sus orígenes en Alemania y posteriormente lo utilizaron los británicos y japoneses.

Las compañías pioneras de los Centros de evaluación fueron A.T&T., en 1956 y Sistemas Bell, quienes lo aplicaron en forma organizada en 1958.

En México las empresas que comenzaron a utilizar éste método fueron empresas como Teléfono de México, BBVA-Bancomer, Comercial Mexicana, Celanese Mexicana, entre otras. En 1974 Isabel Burkart y Roberto Narro impartieron un curso sobre "La implementación de los CE en el Sector Público" logrando introducir el método en

México como resultado de la experiencia que Burkart obtuvo en países como Australia y Estados Unidos (Rojas, V. 2006).

Grados (2003), define al Centro de Evaluación o Assessment Center como “ *la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas que mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados para el ámbito laboral* ” (p. 289)

Los centros de evaluación miden las dimensiones y competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa.

Siendo las dimensiones una conducta a evaluar al interior de la organización y las competencias el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridas en la práctica, capacitación, etc., que permiten a la persona un trabajo exitoso (Rojas, V. 2006).

Las características de un Centro de Evaluación según Cuesta (1999, en Rojas, 2006) son:

- Constan de una grupo evaluador,
- La aplicación de simulaciones centradas en el comportamiento
- Uso de pruebas psicométricas como complemento
- Empleo de una escala estandarizada
- Recurrencia a las evaluaciones del desempeño
- Sesiones de retroalimentación

Los centros de evaluación varían en complejidad y duración, de acuerdo con el puesto a evaluar. El inconveniente de este método es el costo que genera en tiempo y monetariamente.

2.6.4 Selección por Objetivos.

La selección por objetivos está basada en los principios del análisis experimental de la conducta y parte de los objetivos de la selección tradicional y para lograrlos se basa en técnicas diferentes que fueron presentados por primera vez por el Lic. Álvaro Jiménez Osorio en 1971.

La selección por objetivos retoma los mismos pasos que la selección tradicional, pero todo está fundamentado en las conductas, antecedentes y consecuentes; delimitados en el análisis y perfil del puesto, del cual se partirá para realizar la selección.

La Selección por Objetivos elige a los candidatos por medio de una solicitud a la cual se le asignan valores a los datos proporcionados de acuerdo a los requisitos establecidos (Herrera, C. y Sánchez, P. 2000), pruebas de conocimiento y observaciones integrales de la ejecución de actividades del puesto, lo que resulta ser objetivas.

Se determinan observadores que intervendrán a lo largo del proceso, para aportar evaluaciones de las conductas presentadas por el candidato de acuerdo a lo solicitado en el puesto.

El modelo expresado por Herrera y Sánchez (2000), del proceso selección por objetivos inicia con la elaboración del Análisis de puesto al presentarse una vacante, posteriormente comienza el proceso de atracción de candidatos, donde son evaluados por medio de una solicitud ponderada que aporta valores de acuerdo a los requisitos reunidos por el candidato, a continuación la aplicación de Pruebas de conocimientos; estas últimas dos etapas son vigiladas y evaluadas por medio de observadores de la conducta debidamente capacitados, que aportaran opiniones objetivas para determinar la contratación del candidato, el cual estará en un periodo de prueba durante 14 días y será retroalimentado sobre lo que se espera de su conducta y las actividades a realizar y tendrá 14 días más para redireccionar su desempeño, mientras es evaluado por el grupo de observadores quienes determinador su contratación definitiva o su baja.

Tras la revisión de varios autores, se toma como base el modelo del Proceso de Selección de personal de Grados (2003).

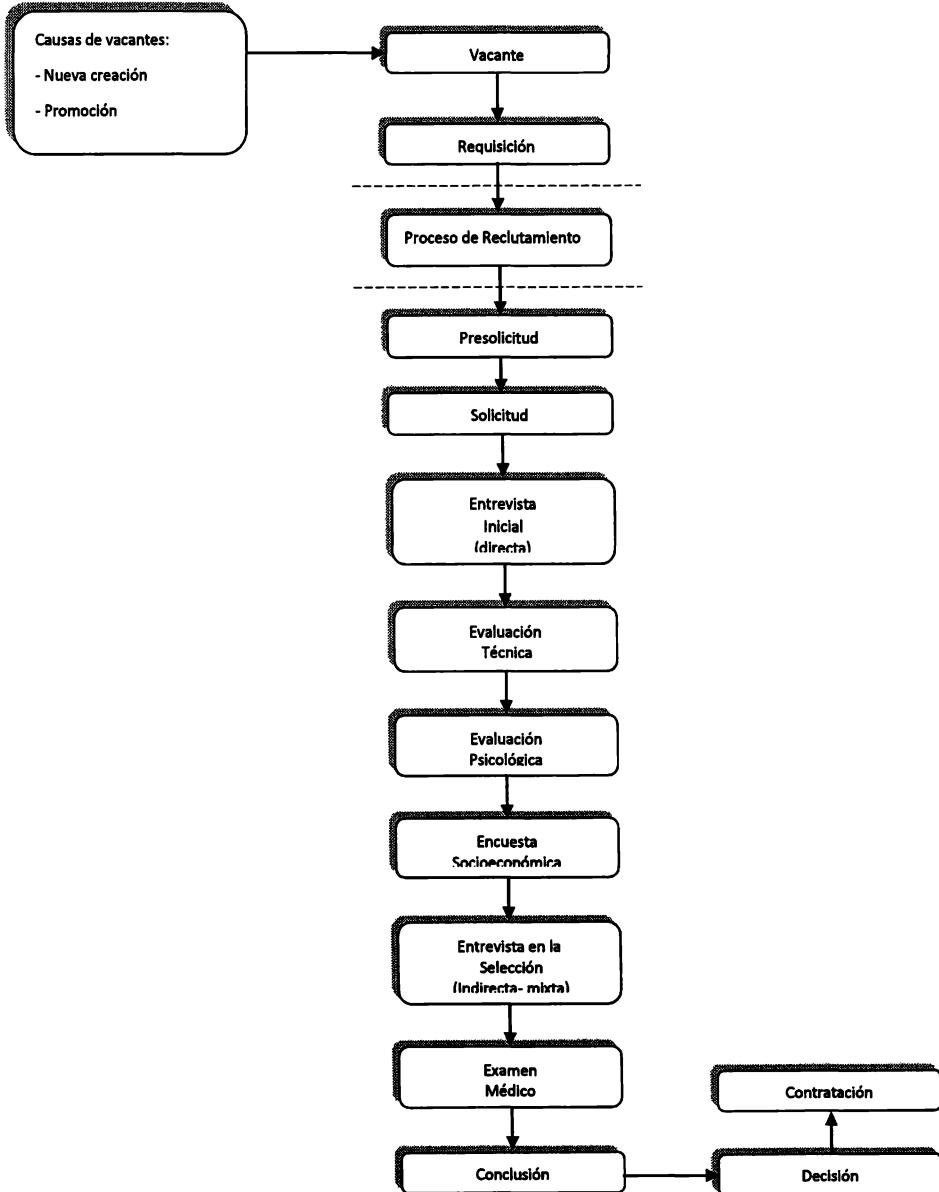


Figura 4. Selección de Personal (Grados 2003).

2.7 Proceso de Selección de Personal.

Presolicitud. Formato que permite identificar al candidato y los requisitos básicos que requiere el puesto.

Solicitud. Cuestionarios estructurados con la información básica del candidato.

- Datos personales
- Datos escolares
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares
- Referencias personales
- Generales

Llanos (2005), describe a la solicitud como una entrevista escrita, impersonal y rígida que toma forma en un formato.

Fase de gran importancia dentro del proceso pues es aquí donde el candidato llega por primera vez a la empresa y el trato y la atención que reciban será determinante para el éxito del proceso (Jiménez, 2012).

Evaluación Técnica. Mediante la evaluación técnica comprobaremos que el candidato posee de los conocimientos requeridos para el puesto, estos conocimientos los puede adquirir por medio de la experiencia o bien de la preparación académica. Se evaluarán mediante instrumentos diseñados por los psicólogos según las necesidades de la empresa, así se confirmará que los más preparados continuarán en el proceso.

De Juan (2004), menciona que la medida y sensatez en la elección de las herramientas que se utilizan para la selección es una de las claves del éxito del proceso, ya que es inapropiado abusar de las pruebas de evaluación como arriesgada su escasa aplicación.

Chiavenato (2011), llama a esta etapa pruebas o exámenes de Conocimientos o habilidades, y las clasifica de la siguiente manera:

a. Pruebas de acuerdo con el método.

- ✓ *Pruebas orales.* Compuestas por preguntas y respuestas orales específicas.
- ✓ *Pruebas escritas.* Compuestas por preguntas y respuestas escritas que evalúan principalmente conocimientos adquiridos.
- ✓ *Pruebas de realización.* Consiste en la ejecución de una tarea o trabajo, uniforme y en tiempo establecido, como cálculos, mecanografía, conducción de un vehículo. Principalmente es una prueba para puestos técnicos u operativos.

b. Pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- ✓ *Pruebas generales.* Evalúan cultura y conocimientos generales.
- ✓ *Pruebas específicas.* Evalúan conocimientos técnicos y específicos propios del puesto.

c. Pruebas de acuerdo con su forma.

- ✓ *Pruebas tradicionales.* Son expositivas y de razonamiento, no se requiere de planeación por lo que suelen improvisarse, constan de pocas preguntas ya que las respuestas son explicativas y extensas. Su evaluación es extensa, tardada y subjetiva.
- ✓ *Pruebas objetivas.* Su estructura es objetiva, son rápidos y de fácil aplicación. Los reactivos son planeados cuidadosamente. Éstos pueden ser de opciones simples (falso-verdadero, sí o no), Llenar espacios en blanco, de opción múltiple o relación de columnas.
- ✓ *Pruebas mixtas.* Estructuradas con preguntas expositivas y con reactivos.

Esta evaluación se realiza antes de la psicológica ya que si el candidato no cumple con los conocimientos requeridos por el puesto no tiene objeto continuar con la siguiente fase.

Evaluación Psicológica. Considerada la más importante al reunir información sobre la capacidad intelectual y emocional del candidato. Se evalúa mediante las baterías psicológicas compuestas por test, adecuadas a las características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Un test es un conjunto de pruebas que evalúan el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Mientras que las pruebas de conocimientos o habilidades miden la habilidad presente de una persona; los test psicológicos se enfocan en las aptitudes psicológicas (Chiavenato, 2011). También llamados Pruebas psicométricas, debe tener tres aspectos fundamentales:

- ✓ Validez. El grado en que una prueba psicométrica mida el objetivo para el que fue creada, el conocimiento y las habilidades, etc.
- ✓ Confiabilidad. Es el grado en que una prueba produce resultados estables y coherentes. Es decir que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales.
- ✓ Objetividad. El instrumento debe garantizar que su aplicación así como su calificación no puede ser manipuladas por el aplicador.

Se deben establecer baterías psicológicas de acuerdo a los tres niveles más importantes: nivel obrero u operativo, nivel medio o mandos medios, nivel ejecutivo o gerencial. Estos son los aspectos básicos que debe contener una batería psicológica: Inteligencia, habilidad, personalidad.

Encuesta Socioeconómica. Se corrobora la veracidad de la información proporcionada por el candidato en las etapas anteriores. Principalmente se verifica su entorno familiar y social: integración familiar, ingresos de familiares, bienes, estilo de vida, deudas, etc. Se realiza mediante la aplicación de un cuestionario o bien una visita domiciliaria y generalmente la realizan prestadores de servicios especializados.

Entrevista. Grados (2003), menciona dos etapas en su proceso de selección de personal las cuales consisten en:

Entrevista Inicial. Nos permite corroborar los datos plasmados en la solicitud, así como tener contacto visual con el candidato y observar su conducta. Durante el desarrollo se proporciona información al candidato sobre las condiciones de trabajo, horarios, actividades a realizar, sueldo y otros.

Entrevista en la selección o Profunda. Es la técnica de selección más común en las empresas, a pesar de la nula validez y subjetividad.

Es importante exponer algunas definiciones:

Para Arias (2006), " *la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones* ".

Para Werther y Davis (2008), " *la entrevista de selección es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto y cómo se compara respecto a los otros candidatos* ".

Fases de la entrevista:

Apertura. Recepción del candidato, la primera impresión puede marcar el transcurso de la entrevista.

Rapport. Es la fase donde se genera simpatía entre el entrevistador y el entrevistado. Para Arias (2006), el propósito es disminuir las tensiones del solicitante y debe estar presente en toda la entrevista; es " romper el hielo ".

Cima: Etapa donde se obtiene la información más significativa, va de general a lo particular. Historia laboral, historia escolar, Tiempo libre y proyectos a largo plazo.

Cierre: Consiste en anunciar al candidato el fin de la entrevista, dando oportunidad al solicitante de realizar las preguntas pertinentes y exponga sus impresiones.

Hay varios tipos de entrevista, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Tipos de entrevistas (Werther y Davis, 2008)

Tipo de Entrevista	Tipos de Preguntas	Adecuación
No estructurada	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran mediante la entrevista.	Útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más usada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de Problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

Como lo explica Olleros (2005), la formación, el aprendizaje y la comprensión de la entrevista evita errores al tomar malas elecciones, por ello la necesidad de ser llevada a cabo por un profesional competente. Además de ser una técnica que nos permite conocer las cualidades personales y profesionales del candidato e informarlo sobre el puesto, también se trasmite la imagen de la empresa.

Referencias Laborales. Para comprobar lo asegurado por el candidato es necesario solicitar referencias laborales de los empleos anteriores donde se indaga las funciones, cuando ingreso, baja, logros, etc.; comparando con los datos proporcionados por el candidato y los otorgados por la empresa. Una discrepancia entre la información probablemente indique problemas y deberá analizarse (Olleros, 2005).

Examen Médico. Explora principalmente el estado de salud del candidato mediante un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de estudios de laboratorio pertinente, ya que influye significativamente en la productividad así como en ausentismos futuros del candidato. El examen médico debe ser aplicado por un médico especialista en el área industrial.

Conclusión. Integración de la información obtenida durante el proceso donde se realiza un análisis minucioso que genere un juicio sobre la aceptación o el rechazo.

Decisión. Aceptar o rechazar al candidato; la decisión final la toma el jefe directo o jefe de personal siempre sustentados con los resultados del proceso.

Contratación. Es la culminación del proceso de selección de personal, donde se formaliza la inclusión del candidato a la empresa, regida por la Ley Federal del Trabajo, mediante contratos.

De acuerdo a los autores revisados (Saavedra, 2009; Gómez Mejía, 2008; Chiavenato, 2011; Werther y Davis, 2008, Arias, 2006; Dessler, 2011, Llanos, 2005; etc.) los modelos de selección varían, sin embargo destacan la importancia de la entrevista y las pruebas psicológicas como proveedores de información certera y eficaz para la decisión de la contratación del personal.

2.8 Aspectos legales que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección.

El departamento de Recursos humanos deber ser sensible a las limitaciones que son impuestas por la empresa, el seleccionador y el medio externo (Valencia, 2007). Al respecto, Llanos (2005), propone seis principios básicos aplicables al proceso de reclutamiento y selección de personal, a continuación se mencionan:

- *Ética Profesional.* La ética profesional y el respeto hacia el candidato, que no reúne los requisitos, exige una respuesta o comunicación de parte de la empresa en donde se explique la razón por la que no continuará dentro del proceso de selección. Es necesario comunicar una resolución desfavorable y deberá actuar con empatía, respeto y ética.
- *Orientación.* Cuando un candidato no cubre el perfil y las características requeridas para ocupar el puesto se debe orientar, proporcionándole información de los lugares o empresas donde pueda participar como candidato potencial. El orientar se considera como una retribución y/o agradecimiento del interés que presto el candidato en la empresa al invertir esfuerzo, tiempo y dinero.
- *Colocación.* Al contar con candidatos interesados en las vacantes, pero que no cubren el perfil requerido, no deben descartarse de inmediato, es conveniente introducirlos a una base de datos para ser contemplados para vacantes futuras que se adecuen a sus características, generando una fuente de reclutamiento que deberá actualizarse y depurarse periódicamente.
- *Comparación.* La selección es un proceso de comparación, donde se compara el perfil requerido con el perfil del candidato y se debe ubicar al más adecuado. Es importante no contratar a candidatos que se encuentre arriba o abajo del perfil requerido. Un candidato con un perfil abajo, se tendrá que capacitar más de lo planeado, implicara más costos y su calidad del desempeño será deficiente y existe el riesgo de que cometa errores de forma constante. Cuando sean equivalentes, el perfil del puesto y el del solicitante, la calidad de los elegidos será acorde a lo necesario y se optimizará el proceso de selección.

En lo que respecta a legislación relativa a la administración del personal es importante su comprensión la cual apoyará al departamento de recursos humanos a realizar lo correcto, conocer sus limitaciones y minimizar las responsabilidades legales de la empresa.

En México, el gobierno marcó la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal, al crear y promulgar las leyes que protegen al trabajador, las cuales imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, higiene, seguridad y prestación de la seguridad social.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social SPTS, es el organismo que se encarga de verificar el cumplimiento de dichas leyes. Las más representativas son:

- ✓ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En el Artículo 123 se establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

- ✓ Ley Federal del Trabajo. En esta ley se establecen todas las condiciones y normas necesarias para las relaciones de trabajo, desde los artículos 1, 3, 5 que parte de los derechos básicos de los trabajadores, hasta el contenido íntegro y resaltando los artículos 14, 20, 35, 53, 56, 56, 59, 69 que abarcan las relaciones de trabajo, la duración de los contratos, las condiciones de trabajo, los salarios, las prestaciones así como la igualdad entre hombres y mujeres al trabajo digno.

- ✓ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Su objetivo es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato.

Es importante realizar todos los procesos de la Administración de los Recursos Humanos con el objetivo de cubrir las necesidades de la empresa, que en conjunto aumenten la productividad y la competencias de la misma, siempre cumpliendo con las

disposiciones legales, esto garantizará la responsabilidad de la empresa y su confiabilidad en el mercado.

2.9 Rediseño de procesos.

Como parte de los cambios en las organizaciones se debe considerar el rediseño de los procesos cuando éstos no cumplen con los objetivos principales, por ello retomaremos el concepto de reingeniería que surge a comienzos de los 90s como consecuencia de dos principios; el avance en los sistemas de información y el desarrollo de movimiento de la calidad total, donde se promueve un cambio mediante el rediseño radical de procesos.

Champy y Hammer (1994) crean el concepto, de Reingeniería considerada *“ como la revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”* (p. 34).

Al respecto Manganelli y Klein (1995), definen a la reingeniería como el *“rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan - para optimizar los flujos de trabajos y la productividad de una organización”* (Manganelli y Klein, 1995 en Martínez 2005, p. 146.)

Es decir, la reingeniería significa volver a empezar, descartar todas las nociones con relación a la forma en la que se hacía el trabajo en el pasado y decidir la manera en que el trabajo puede ser mejor en la actualidad (Daft, 2006). Se requiere de la identificación de las necesidades del cliente y posteriormente del diseño de los procesos y de la alineación de las personas para satisfacer esas necesidades

Ppepard (1996), redefine la reingeniería de procesos (Business process reengineering) basándola en la concepción de mejora en donde se logran avances graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos en los que opera la organización, maximizando el contenido del valor agregado, pudiéndose aplicar a nivel de procesos individuales o en toda la organización. A diferencia de Champy y Hammer, Ppepard da la pauta para

aplicar la reingeniería en procesos individuales, pudiendo no afectar a la totalidad de la empresa, y clasifica los enfoques de la reingeniería de procesos en dos categorías:

- I. *Rediseño sistemático*. Se identifican y entienden los procesos existentes, para ser revisados de forma sistemática para crear nuevos procesos con el objeto de lograr los resultados deseados.
- II. *Método de hoja en blanco*. Consiste principalmente en volver a pensar la forma en cómo se ofrece el producto y diseñar nuevos procesos a partir de cero.

Hay una gran distancia entre ambas categorías y la mayoría de las organizaciones optan por emplear una combinación de ambas. La elección de los procedimientos depende de lo que la organización considere más cómodo y del tiempo que interviene.

Como lo menciona Hernández (2008), la empresa depende de la capacidad de mantener satisfechos a los clientes, y esta capacidad dependerá de la estructura de los procesos con los que cuente la empresa, pues son éstos lo que garantizarán la satisfacción de la demanda.

El éxito de la empresa se garantiza desde adentro con el implemento de procesos adecuados, entendiéndose por proceso " *un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que se trabajan en forma conjunta para transformar los insumos en productos y para crear valor*" (Daft, 2006, p. 253).

Siendo el eje central de la reingeniería los procesos, existen múltiples distinciones o clasificaciones de los mismos y que pueden ser tomados en cuenta al trabajar la reingeniería, al respecto Davenport (1993, en Martínez 2005), considera que en la organización manufacturera se presentan los siguientes tipos de procesos:

- *Procesos operacionales*: Desarrollo de productos, mercadeo, identificación de requerimientos del cliente, manufactura, manejo de órdenes, servicio postventa.
- *Procesos administrativos*: Monitoreo, administración de la información, información de los activos, administración de los recursos Humanos, planeación.

De acuerdo a lo anterior, el rediseño de procesos es la revisión de los procesos críticos de una organización, en donde se diseñan e implementan mejoras, el criterio principal que agregará valor será el usuario final (cliente), como consecuencia el rediseño mejorará el rendimiento actual de nuestros procesos administrativos en términos de satisfacción del cliente, la reducción de tiempos de atención, automatización de procesos, minimización de fuentes de error, disponibilidad de la información y transparencia, reducción de costos y mayor flexibilidad

El objetivo independientemente del proceso seleccionado será lograr mejoras significativas en el proceso, que nos permita sistematizar, estandarizar y mejorar las actividades que se llevan a cabo en la organización.

El proceso de reingeniería debe ser rápido, los programas de reingeniería que tardan suelen fracasar, deben ser radicales, es decir, los resultados deben ser notables a corto plazo, de ello depende el respaldo de la dirección de la empresa.

El área de recursos humanos debe contar con los mecanismos para que los trabajadores obtengan respuestas e instrucciones apropiadas de los que se espera, así como ayuda para enfrentar los conflictos que se pueden presentar en la organización.

La reingeniería es una recreación y reconfiguración de la estructura, de las actividades y procesos de la organización, lo que implica crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la empresa, a fin de incrementar en corto plazo de manera significativa la rentabilidad, la productividad, el tiempo de respuesta y la calidad, aumentando la competitividad de la empresa. Es por ello que como parte de presente trabajo se hace uso del rediseño en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

IV. PROCEDIMIENTO

Debido al crecimiento previsto pero no planeado de la empresa, las necesidades de personal cambiaron, había la alta rotación debido a incrementos de líneas de producción, falta de políticas para seleccionar al personal; en el 2011 se realizó el rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para aumentar la efectividad del personal contratado y reducir los índices de rotación.

A continuación se muestra el modelo inicial del proceso de selección y reclutamiento de personal (Ver figura 5).

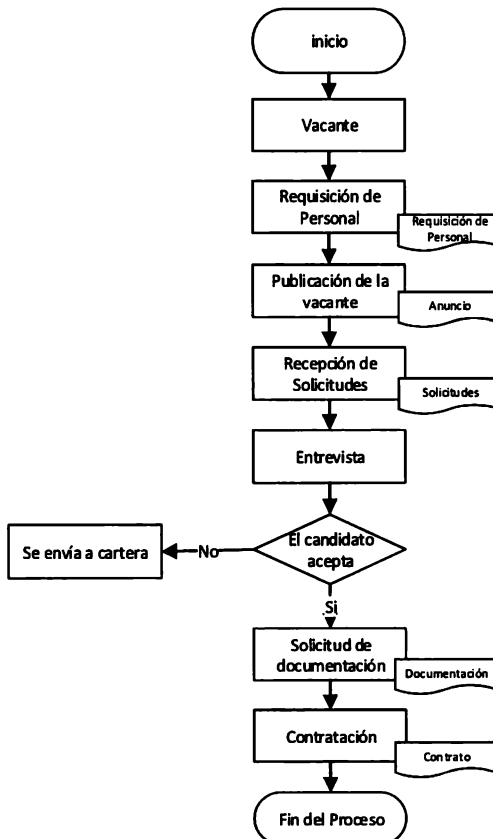


Figura 5. Modelo Inicial del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

1. Al generarse una vacante el responsable del área solicitaba un formato de requisición de personal a Recursos Humanos, una vez llenado se entregaba al departamento.
2. Recursos Humanos publicaba la vacante por medio de un anuncio en la puerta principal de la empresa.
3. Al presentarse, los candidatos ingresaban con el responsable de Recursos Humanos para realizar una entrevista donde se verificaba que el candidato contará con:
 - Edad mínima de 18 años
 - Disponibilidad de tiempo
 - Escolaridad básica, mínima primaria
 - No contará con alguna discapacidad motriz
 - Ganas de trabajar
 - Conocimientos básicos de las actividades a realizar.
4. Se informa al candidato la forma de trabajo, horarios y sueldo,
5. Si el candidato aceptaba se pedía documentación básica en copias para entregar al día siguiente que ingresará a trabajar.
6. Los contratos se daban a firmar después de una semana o bien podían pasar uno o dos meses, debido a la carga de trabajo que tenía el departamento de recursos humanos y un mal control en las fechas de vencimiento.

Como se puede observar éste modelo era subjetivo y no garantizaba que se eligiera al personal idóneo para cubrir las vacantes.

Rediseño del proceso

Como parte del rediseño del proceso de Reclutamiento y selección de personal se procedió a:

- **Actualización de perfil y descripción de puestos.**

Para realizar el rediseño del proceso se comenzó por la revisión y actualización del perfil y descripción de puesto de toda la estructura de la empresa; se aplicó a cada trabajador un cuestionario de actualización para corroborar las actividades realizadas, identificar las obsoletas y agregar las nuevas actividades que realizan, con los datos proporcionados se verificaron los procedimientos de las áreas y se actualizaron las descripciones, las cuales fueron enviadas al jefe de cada departamento, para su revisión y aprobación. Una vez autorizadas se distribuyeron a cada departamento.

- **Establecimiento de políticas de contratación.**

De acuerdo a los índices de rotación y los motivos de bajas se establecieron políticas de contratación para garantizar que el personal que ingrese se adecue a la misión, visión y valores de la empresa, tomando como punto de partida la legislación laboral.

Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

- El departamento de Recursos Humanos es el responsable de administrar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Las vacantes se cubrirán de manera interna y externa de acuerdo a disponibilidad del personal.
- Toda información obtenida durante el proceso es confidencial.
- Todos los candidatos deberán realizar todo el proceso establecido y deberá cumplir con los requerimientos y comprobar que cuenta con los conocimientos, habilidades y capacitación necesaria para ocupar el puesto.
- No podrán participar en el proceso familiar directos de los trabajadores (mamá, papá, hermanos/as, esposa/o, hijos, tíos, primos, sobrinos, etc.).
- Todo candidato a contratarse deberá contar con la totalidad de la documentación solicitada.
- Se contratará únicamente candidatos mayores de 18 años.

Figura 6. Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

- **Fuentes y medios de Reclutamiento.**

De acuerdo a las necesidades de la empresa se establecieron las siguientes fuentes y medios de reclutamiento.

Fuentes.

- Bolsas de trabajo en instituciones educativas públicas y particulares como:

Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM

Instituto Politécnico Nacional, IPN

Universidad Tecnológica Nacional, UTN

Universidad Tecnológica de México, UNITEC

LA SALLE,

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, UACM

Universidad Autónoma Metropolitana, UAM.

Bolsas de trabajo gratuitas en línea:

www.empleo.gob.mx

www.computrabajo.com

www.zonajobs.com.mx

www.bumeran.com.mx

- Ferias de empleo en instituciones educativas.
- Promociones internas. Dando oportunidad a los trabajadores de cubrir puestos que le permitan el desarrollo profesional.
- Cartera. Por medio del almacenamiento electrónico de solicitudes de empleo o Currículo Vitae (CV) enviados o entregados a recursos humanos, los cuales no cubrieron el perfil solicitado.

Medios.

- Volantes
- Falda hawaiana.
- Internet

Estas fuentes y medios fueron elegidas por su potencial difusión como lo mencionan Grados (2003), Chiavenato (2011), entre otros.

- ***Implementación de la entrevista inicial y profunda.***

Se establece una entrevista profunda durante la cual se obtiene la información detallada sobre la historia laboral y escolar del candidato, en ambas se pretende explorar la continuidad en ellas. Los proyectos a corto y largo plazo, etc. La entrevista profunda es semiestructurada de acuerdo al puesto a cubrir, de acuerdo a Werther y Davis (2008). Nos proporciona respuestas comparables y datos adicionales.

- ***Establecimiento de Entrevista Técnica.***

Mediante la entrevista técnica que está a cargo del jefe de área se explora los conocimientos y experiencia específica que requiere el puesto para continuar con el proceso y realizar la mejor elección, permitiendo la participación activa del jefe en la toma de decisiones.

- ***Establecimiento de pruebas prácticas y exámenes de conocimientos.***

Para complementar la información obtenida en la entrevista profunda con el apoyo de los jefes de área se elaboraron exámenes de conocimientos específicos para el puesto, con reactivos de opción múltiple, para una calificación rápida y confiable. Así mismo se establecieron pruebas prácticas en puestos como operadores de máquina, mecánicos aparatistas, electromecánicos, capturistas y auditores de calidad; cuyo objetivo principal es colocar al candidato en el ambiente real de trabajo para identificar si cuenta con la habilidad, actitud iniciativa y conocimientos prácticos de las actividades a realizar.

- ***Establecimiento de pruebas psicométricas***

Se determinó una batería de pruebas psicométricas de acuerdo al nivel que pertenece el puesto con la intención de medir principalmente: Inteligencia, adaptación al puesto, valores e intereses, personalidad en ventas, comportamiento y estilos de liderazgo; en esta etapa se obtendrá el modelo de conducta de los candidatos y la relación positiva con el puesto (Ver anexo 1).

- Personal Operativo (Operadores de máquina, Almacenistas, molineros): Barsit y Zavic.

Personal Operativo Intermedio (Auditores de Calidad, Electromecánicos, Choferes, Mecánicos aparatistas, Supervisores, Auxiliares): Cleaver, Zavic, Beta III.

- Mando medios (Jefes y Responsables de área): Cleaver, Zavic, Terman Merrill y puestos de ventas IPV.

Mandos Superiores (Gerente y Directores): Cleaver, Zavic, Terman Merrill y Lifo.

- ***Reporte de Entrevista.***

Se elaboró e implementó el formato (Anexo 4) de Reporte de entrevista, compuesto de la siguiente manera:

En la 1ra página (Anexo 4), recursos humanos registra los resultados obtenidos en la entrevista realizada, que contiene el nivel de escolaridad, experiencia, actitud y conocimientos básicos con los que cuenta el candidato, así como la calificación de aspectos generales como la presentación personal, disposición de tiempo y la estabilidad laboral. En éste formato se identifica si es candidato pasa al siguiente filtro que puede ser entrevista técnica o pruebas psicométricas y se elabora después de la entrevista profunda

La 2da página, (Anexo 4) contiene una evaluación final por parte del jefe del departamento, donde se plasma la aprobación o rechazo del candidato.

- **Referencias laborales.**

Se elaboró un formato de Referencias Laborales (Anexo 5) el cual permite corroborar la información de sus empleos anteriores como la experiencia, el sueldo percibido, el motivo de baja, cargos y responsabilidades, etc., éste formato se aplica a la mayoría de los puestos, exceptuando al puesto de Operadores de Máquina y contribuirá a la toma de decisión.

- **Documentación.**

Se estableció la documentación requerida, que el candidato debe presentar en su totalidad en el horario y día establecido.

Documentación.

- Acta de nacimiento
- Credencial de elector
- Número de Seguros Social
- Comprobante de estudios mínima secundaria.
- Comprobante de Domicilio
- CURP
- Cartilla Militar (solo aplica para hombres)
- Dos cartas de recomendación
- Dos fotografías
- Certificado Médico

- **Actualización e implementación del sistema de contratación.**

Como parte del rediseño del proceso se realizó la revisión y modificación de los contratos que la empresa proporciona, se incluyeron cláusulas sobre capacitación, prestaciones y actividades a realizar del trabajador.

Se elaboró dos tipos de contratos:

- Por tiempo determinado
- Por tiempo indeterminado

Por medio de una base de datos se estableció el seguimiento del personal de nuevo ingreso para sus evaluaciones y recontrataciones, con ello se evita demora en la entrega y firma de los mismos. La base que está compuesta por: nombre completo del trabajador, fecha de ingreso, número de contrato y fecha de vencimiento.

Complementando la etapa de la contratación el trabajador debe llenar la documentación interna.

- ✓ Formato de Control de Documentos
- ✓ Carta de Confidencialidad
- ✓ Afiliación al Sindicato
- ✓ Contrato.

- ***Rediseño del programa de inducción.***

De acuerdo a las políticas establecidas se desarrolló un programa de inducción para integrar al trabajador a la empresa, informar sobre las políticas y normas así como orientarlo hacia las funciones a desempeñar. La inducción está compuesta por:

- ✓ Historia de la empresa
- ✓ Fabricación
- ✓ Misión, visión, valores y política de calidad
- ✓ Estructura de la empresa
- ✓ Horarios
- ✓ Contratación
- ✓ Formas de pago
- ✓ Prestaciones
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Recorrido por la planta

- ***Examen Médico.***

Como parte del proceso y de acuerdo a las necesidades de la empresa se integró la evaluación médica interna a realizarse máximo al mes del ingreso del trabajador. Evaluación que consiste en la apertura del expediente y la realización del examen médico para descartar posibles lesiones que pudieran poner en riesgo su salud, generando ausentismo, incapacidades o impactar en su desempeño. El médico entrega el reporte a Recursos Humanos y de acuerdo a las sugerencias médicas se determina las acciones a seguir.

Finalmente en la Figura 7 se aprecia el rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Manufacturera de artículos de plástico.

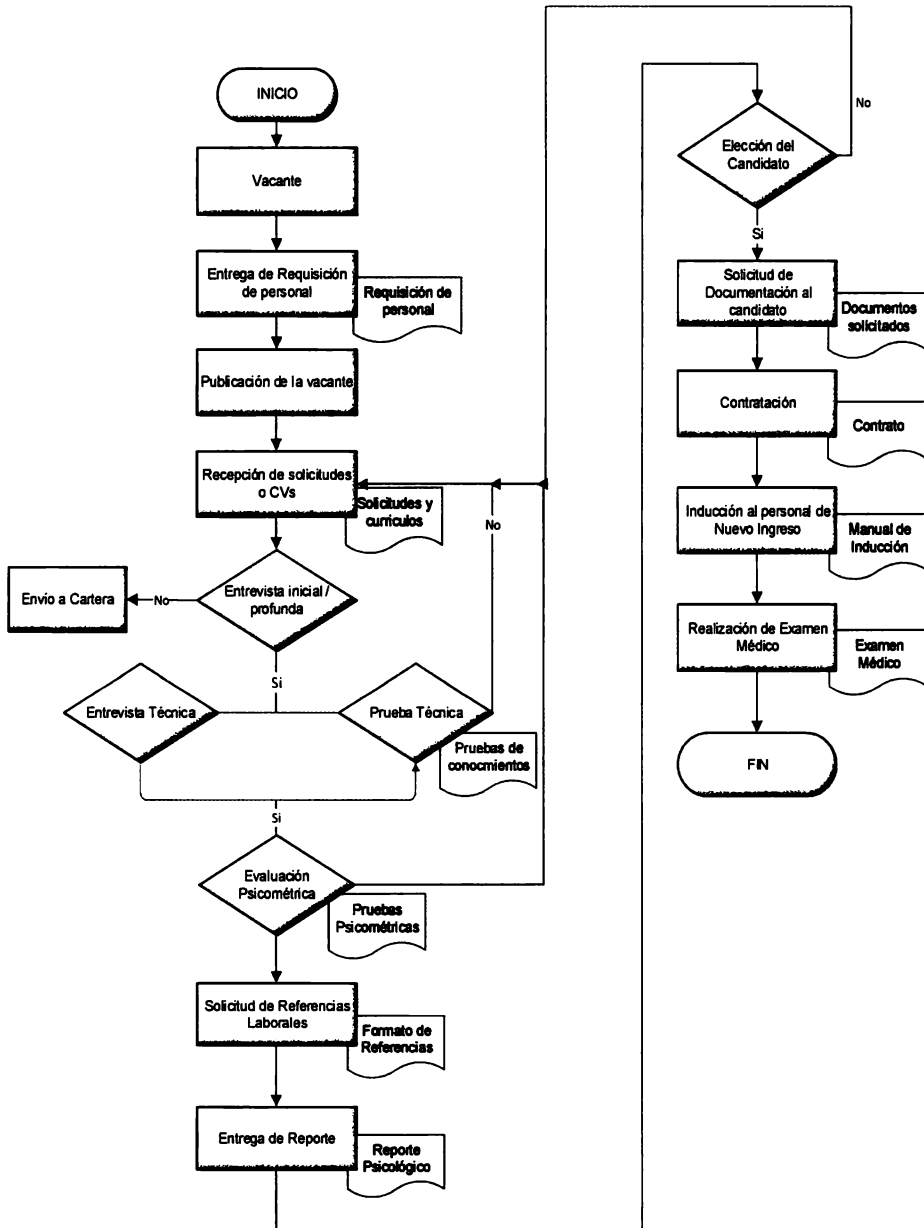


Figura 7. Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección.

VI. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Como parte del rediseño del proceso se obtuvieron los siguientes resultados.

En la tabla 2 se muestra las altas y bajas de personal de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, se puede apreciar que a partir del 2010 la empresa ingresó a más trabajadores, esto se debe principalmente a dos factores, el incremento de ventas y el movimiento sindical que generó un rediseño en la planilla, afectando primordialmente a los departamento de producción y cadena de suministros.

A partir del 2011 año en el que se inicia el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa, se observa una disminución de bajas del personal. En 2012 es visible la disminución de bajas respecto al año anterior, sin embargo a mediados de año hubo una reducción de personal en el departamento de Producción, ya que la empresa envió cinco máquinas a una nueva planta en el estado de Hidalgo.

Para obtener el porcentaje de rotación de personal se utilizó la siguiente fórmula (Chiavenato, 2011):

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

D = Desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa como por iniciativa propia) en un periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicial y al final del periodo considerado.

Tabla 2. Movimientos del Personal 2009, 2010, 2011 y 2012.

Departamento	2009		2010		2011		2012	
	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas
Producción	92	74	109	116	159	108	79	98
Cadena de Suministros	10	9	16	13	19	10	5	3
Aseguramiento de la Calidad	2	0	7	5	5	2	1	1
Mantenimiento	3	3	7	8	1	2	5	2
Administración	6	5	6	4	3	3	3	2
Total	113	91	145	146	187	125	93	106
Promedio Anual de Personal	152		166		172		151	
Rotación Anual	59.87		87.95		72.67		70.20	

La tabla 3 muestra los índices de rotación de los años 2009, 2010, 2011, 2012 por departamento, se observa que los departamentos de producción y cadena de suministros presentan una alta rotación, principalmente en el 2010.

A partir del 2011, año donde se llevó a cabo el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, la rotación disminuye.

Tabla 3. Índices de Rotación por año.

Departamento	2009	2010	2011	2012
Producción	48.68%	69.88%	62.79%	64.90%
Cadena de Suministros	5.92%	7.83%	5.81%	1.99%
Aseguramiento de la Calidad	0.00%	3.01%	1.16%	0.66%
Mantenimiento	1.97%	4.82%	1.16%	1.32%
Administración	3.29%	2.41%	1.74%	1.32%
Total Anual	59.87%	87.95%	72.67%	70.20%

En la siguiente gráfica se muestran los índices de rotación que se presentaron en los años 2009, 2010, 2011 y 2012. En el año 2009 la rotación general era del 60 % y en el año 2010 se elevó un 28%, como se mencionó anteriormente debido a diversos factores como el incremento de ventas, problemas sindicales, falta de un proceso sistematizado de reclutamiento y selección. En 2011, año donde se aplica la reestructuración la rotación disminuye un 15% y para 2012 esta rotación se reduce un 3% respecto al año anterior (Ver figura 7).

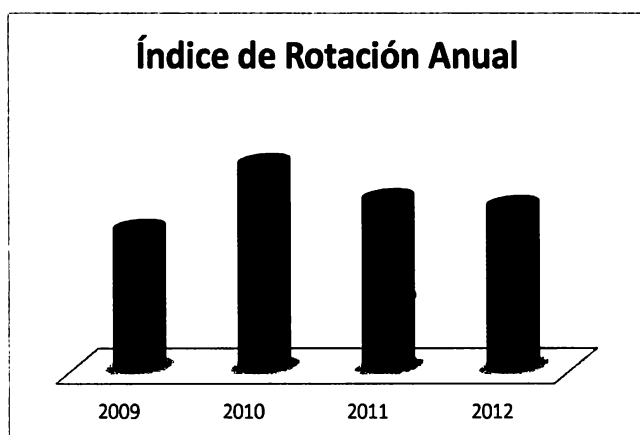


Figura 08. Índice de rotación anual

La tabla 4 muestra el número de contratos indeterminados que se proporcionaron en 2010, 2011 y 2012, el número aumentó tres veces más en el 2011, año donde se implementa el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, mostrando la permanencia del personal contratado.

Tabla 4. Contratos indeterminados por año.

	2010	2011	2012
Producción	8	30	32
Cadena de Suministros	0	10	6
Aseguramiento de la Calidad	0	2	1
Mantenimiento	4	1	2
Administración	1	2	2
Total	13	45	43

La tabla 5 muestra las pruebas psicométricas, de conocimientos y prácticas que se aplican de acuerdo a la categorización determinada.

Tabla 5. Pruebas psicométricas aplicadas por nivel.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Personal Operativo	x		x						x
Personal Operativo Intermedio		x	x	x				X	x
Mandos Medios		x	x	x		x	x	X	
Mandos Superiores		x	x		x	x		X	

VII. CONCLUSIONES

Una buena planeación en la Administración de los Recursos Humano hace eficiente cada uno de los subsistemas, que son esenciales para cumplir con los objetivos de una organización, lo que le permitirá establecer y priorizar las acciones necesarias para aumentar su competitividad.

Mediante el rediseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa manufacturera de plástico, los medios y procedimientos utilizados aportaron candidatos aptos y adecuados para los puestos de trabajo; logrando un reclutamiento enfocado a los estándares necesarios por la empresa y una selección que garantice la eficacia, dando como resultado la optimización del proceso.

Como lo establecen (Grados, 2003, Chiavenato, 2011, Ivanchevich, 2006, Werther y Davis, 2008), una adecuada selección de fuentes y medios de atracción provee candidatos aptos, que cuenten con los requerimientos necesarios; sin embargo se debe tener presente que, al no definir un perfil de puesto adecuado o al utilizar las fuentes o medios incorrectos, se puede atraer candidatos con perfiles no necesarios aumentando el tiempo para cubrir una vacante y los costos.

La entrevista es una técnica que puede ser subjetiva si no es realizada por un especialista, porque se corre el riesgo de infiltrar las opiniones del entrevistador sin fundamentos al realizarse sin la estructura correcta; sin embargo su importancia es tal que debe estar siempre presente en el proceso de reclutamiento y selección, por medio de ella se obtendrá toda la información relevante del candidato para evaluar la capacidad para ocupar el puesto vacante (Dessler, 2011, Saavedra, 2009, Gomez Mejia, 2008, entre otros). Esta debe ser realizada por un psicólogo profesional, que cuente con la preparación necesaria.

Integrar al proceso las pruebas prácticas y entrevistas técnicas aportaron información más detallada de los conocimientos que tiene el candidato, la mayoría de los puestos a nivel operativo de la empresa manufacturera de plásticos requieren conocimientos y

habilidades para el manejo de máquinas y herramientas de trabajo, por ello la importancia de ingresar al proceso esta etapa.

El establecimiento de baterías psicométricas son importantes en el proceso de Reclutamiento y Selección. Con una adecuada batería, se puede obtener información de la capacidad intelectual y emocional del candidato que nos aporta una visión sobre el probable desenvolvimiento en su puesto, ante situaciones laborales, así como su estado emocional y su personalidad; que indudablemente influye en un desempeño exitoso o el fracaso. En ningún proceso puede suplantarse la evaluación psicométrica, que debe ser realizada, evaluada y reportada por un psicólogo, calificado que analizará la información obtenida.

Si bien, la obtención de referencias laborales puede ser una etapa donde se invierte tiempo y hay poca cooperación entre empresas, es necesario dar seguimiento, pues es una etapa más que proveerá de información sobre el candidato y los puestos que ha desempeñado.

La contratación del personal es la culminación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, la cual permite que la empresa cuente con procesos establecidos donde la pertenencia del empleado debe estar asegurada por medio de un contrato de trabajo, garantizando sus derechos y obligaciones; además de cumplir con los requerimientos legales determinados en la Ley Federal del Trabajo. Un contrato de donde se estipulen, días de trabajo, forma y día de pago, actividades, responsabilidades, condiciones generales, entre otros, reafirmará la seriedad de la relación laboral.

La inducción da la bienvenida a la empresa al nuevo integrante y dota de toda la información básica necesaria para que el candidato pueda empezar a laborar; un trabajador nuevo desorientado, puede incurrir en faltas a reglamentos, tener accidentes o bien a no adaptarse a su entono, como lo menciona Grados (2003), de ahí la importancia de esta etapa.

Con el rediseño del proceso de reclutamiento y selección en la empresa manufacturera se logró un proceso sistematizado y eficiente, al lograr la reducción de los índices de

rotación y el aumento de la competitividad de la empresa al generar mayor permanencia de los empleados; se mejoró las relaciones entre departamentos y principalmente la contratación de personal apto para ocupar puestos vacantes en menor tiempo y costo.

Es importante señalar que la participación activa del psicólogo es una pieza clave dentro del proceso, si bien hay profesionistas que lo llevan a cabo no son los apropiados, pues el perfil del psicólogo laboral está enfocado al análisis del individuo en un ambiente laboral y solo éste puede aprovechar al máximo la información proporcionada mediante la entrevista y las pruebas psicométricas, ayudando a proveer al personal más óptimo para la vacante. Sin embargo un psicólogo siempre debe estar preparándose y actualizándose, ya que su campo de trabajo no sólo se enfoca a reclutar o/y seleccionar personal, debe darle el seguimiento adecuado dentro de la empresa y buscar siempre la satisfacción y motivación mediante la correcta administración de los subsistemas que conforman la Administración de Recursos Humanos.

El presente trabajo fue basado en el modelo de selección tradicional, para lograr establecer un proceso sistematizado, a diferencia de los otros modelos de selección las bases son las mismas y prácticamente cambia los medios por los cuales es seleccionado al personal, como sugerencia se puede ir modificando el procedimiento de acuerdo a las necesidades de la empresa e ir apostando a los modelos recientes y que mejores resultados provean a la organización.

A lo largo de la realización del presente trabajo se tuvieron las siguientes **limitaciones**:

- La resistencia al cambio que se enfrentó en toda la empresa, principalmente con los jefes de departamento, los cuales no intervenían en la toma de decisiones para la selección de los candidatos, por ende evadían responsabilidades.
- Falta de pruebas psicométricas con las que contaba la empresa, la falta de éstas limitó la integración de las baterías.
- Por el ramo de empresa, la falta de rotación en puestos directivos y del área de comercialización no ha permitido la aplicación de la batería psicométrica asignadas.

VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. (2da edición). México: Granica.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20. Núm. 2, 2004, pp. 141-167, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid España.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14va edición). México: Cengage Learning Editores
- Chiavenato, I. (c2011). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. (9na edición) México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. (2da edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. (2006). Introducción a la Administración. (4ta edición). México: Thomson
- De Juan García, P. A.. (2004). La «P» mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Sin mes, 263-272.
- Delgado, S. y Ventura, B. (2008). Recursos Humanos: Administración y Finanzas. (4ta edición). Madrid España: Paraninfo.
- Dessler, G y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. (5ta edición). México: Pearson Educación.
- Díaz, C. (2013). El Reclutamiento de Talentos por Medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: Realidad o Ficción. Recuperado en: http://www.academia.edu/1927979/El_Reclutamiento_de_Talentos_por_Medio_de_las_Red_Sociales_en_Empresas_Mexicanas_Realidad_o_Ficcion

- Espinosa, Y. (2001). *Implantación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Servicios*. Universidad Nacional Autónoma de México. Reporte Laboral Licenciatura.
- Grados, J. (c2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal*. (3ra Edición). México: Manual Moderno.
- Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ta edición). Madrid; México: Pearson Educación.
- Hernández, A. (2008). *La administración del cambio en un proceso de reingeniería en una empresa de transporte*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Herrera, C. y Sánchez P. (200). *Aplicación de la selección por objetivos al puesto de operador de tractocamión*. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Huerta, M. J. (2004). *Reestructuración del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución Financiera*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ivanchevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na edición). México: McGraw Hill.
- Ivanchevich, J. M (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ma edición) México: McGraw-Hill Interamericana
- Jiménez, E. (2012). *El rol del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Universidad nacional Autónoma de México. Escuela de Estudios Superiores Iztacala Tesina licenciatura
- Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. (1ra edición). México: Trillas
- López, G y Moreno, L (2011). *Proceso de Selección de Personal Docente Basado en Competencias Laborales, en una Institución Educativa*. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez, M. (2005). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización: una perspectiva sistemática*. (2da edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (2da edición). México: Pearson Educación.
- Mondy, W y Noé, R, 2005. *Administración de Recursos Humanos*. (9na edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Olleros, M. (2005). *Proceso de Capacitación y Selección de Personal*. (3rs edición). Barcelona. Gestión 2000.
- Pérez, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*.
<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-512.pdf?sequence=2>. UPIICSA XVII,VII, 50-51.
- Ppepard, J. (1996) *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (6ta edición). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rojas, V. (2006). *La utilización de una simulación que permita evaluar el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saavedra, I. (2009). *Dirección de Recursos Humano*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Salgado, Jesús F.; Moscoso, Silvia. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. *Papeles del Psicólogo*, enero-abril, 16-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>.
- Sociedad Mexicana de Psicología (2010). *Código Ético del Psicólogo*. (5ta edición). México: Trillas.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna del Personal*. (7ma Edición). Cengage Learning Editores.

Ruiz, J. A. (2013). Propuesta de Implementación de un modelo por competencias en el reclutamiento y selección de un perfil de ventas. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesina Licenciatura

Valencia, J. (c2007). Administración Moderna del Personal. (7ma Edición). México: Internacional Thomson

Werther, W y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. (6ta edición). McGraw Hill. Interamericana editores.

IX. ANEXOS

Anexo 1 PRUEBAS PSICOMETRICAS

Test de Honestidad – ZAVIC

Autor: Zavic

Descripción: Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral.

Resultados: Proporciona 8 variables en escala de 10 a 40:

- **Valores:**
 - **Moral:** Seguir las normas de buen comportamiento.
 - **Legalidad:** Deseo de honestidad.
 - **Indiferencia:** Deseo de incumplimiento.
 - **Corrupción:** Deseo de cohecho.

- **Intereses:**
 - **Económico:** Deseo de riqueza.
 - **Político:** Búsqueda del poder sobre otros.
 - **Social:** Preocupación por las personas.
 - **Religioso:** Regulatorio y respeto a la autoridad

Aplicación: Individual o colectiva con folleto de aplicación

Tiempo: 20 reactivos en aproximadamente 20 minutos sin cronometrar

Resultados: Por medio de las claves asignadas se identifican el puntaje por cada una de las escalas, se suman y se grafican.

Test Estilo de comportamiento – CLEAVER

Autor: J. P. Cleaver

Descripción: Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral.

Resultados: Proporciona 8 variables en escala de 10 a 40:

- Valores:
 - Moral: Seguir las normas de buen comportamiento.
 - Legalidad: Deseo de honestidad.
 - Indiferencia: Deseo de incumplimiento.
 - Corrupción: Deseo de cohecho.
- Intereses:
 - Económico: Deseo de riqueza.
 - Político: Búsqueda del poder sobre otros. (ambición para que llegue lejos en una organización)
 - Social: Preocupación por las personas.
 - Religioso: Regulatorio y respeto a la autoridad (demanda disciplina, estructura y orden)

Edad de aplicación: adolescentes con bachillerato en adelante

Aplicación: Individual o colectiva con folleto de aplicación

Tiempo: 20 reactivos, de 15 a 20 minutos

Calificación. Identificación de puntaje por reactivo y sumatoria por columna para obtener valor final que se graficará en la hoja de respuestas.

Tipos de influencia

	Alto	Bajo
Político	Gente ambiciosa que quiere llegar lejos en una organización. Buscan promoción	Realizan el trabajo en equipo y con cooperación. Trabajan bien en una organización democrática
Económico	Habilidad para lograr utilidades, técnicas de reducción de costos o habilidad para resolver problemas prácticos	Servicio por encima de cualquier utilidad y sin hacer caso de consideraciones materiales
Social	Enfocado al interés por las personas. Tiene una preocupación real por ayudar, es buen miembro para conformar equipos de trabajo	Personas con enfoque poco sentimental en tareas difíciles. Las decisiones para obtener el éxito son tomadas sin considerar el impacto que causen en las personas
Religioso	Demanda disciplina, estructura y orden un amplio sentido de reglas y consideraciones morales	Demanda un alto grado de libertad para operar de alguna manera disciplinada

	Alto	Bajo
Moral	Se somete a reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien.	No sigue los lineamientos o normas que se están llevando a cabo, ya sea en un ambiente familiar o social. Persona segura de sus propias convicciones sin saber si que está actuando bien o mal.
Legalidad	Persona que suele ser honesta y honrada y se acopla a las políticas que rige la empresa	Persona que se muestra con doble intención sacando provecho de las situaciones para sus propios fines ya sean personales y laborales. No se acopla a las reglas que estipula la empresa y sigue sus propias convicciones, actuando por lo general sobre sus convicciones.
Indiferencia	Persona que denota un bajo rendimiento productivo, que puede ser causado por la desmotivación o por un estado de ánimo que afecte a su comportamiento. No toma las cosas muy en serio	Persona con bastante entusiasmo en hacer las cosas siempre busca la motivación de logro, busca los éxitos y los retos; tendrá una producción alta y trabajadora sobre los detalles.
Corrupción	Persona que busca el cohecho, y de corromper as reglas y/o normas que rigen, está en contra de las buenas costumbres y no acata los valores morales.	Persona que busca el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros; se acopla a los lineamientos que le rigen en su comportamiento (valores morales y legalidad)

Medición Rápida de Habilidades Intelectuales – BARSIT

Autor: Francisco Del Olmos

Descripción: La aptitud de aprender puede determinarse de manera ir rápida a partir factores de inteligencia verbal, razonamiento numérico, elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general. En la empresa se necesita estimar el nivel de inteligencia de los nuevos integrantes por lo tanto este test permite obtener un índice general de la inteligencia de un sujeto, entendiéndola ésta, como la capacidad de aprendizaje.

La prueba se compone de 60 ítems en total, de dificultad creciente. Son de 5 tipos distintos que miden:

1. **Información** o conocimientos generales adquiridos.
2. **Comprensión de vocabulario:** mediante reconocimiento de opuestos.
3. **Razonamiento verbal:** Es discriminar una palabra que expresa una categoría diferente a otras. Son 4 palabras que tienen entre sí igualdad de categoría.
4. **Razonamiento lógico.-** La asociación a un elemento dado de su análogo, de acuerdo con un principio de asociación ya conocido Ej.- la silla es para sentarse, la cama es para.
5. **Razonamiento numérico.-** Una operación en la cual se dan series de números que deben completarse una vez deducidas la regla que rige cada serie.

Edad de aplicación: 3er año de primaria concluida y Adultos con educación primaria concluida.

Aplicación: Individual o colectiva

Tiempo de aplicación: 10 minutos

Resultados: La calificación es Excelente, superior, mediano, inferior y muy inferior

Rendimiento superior a 35 puntos equivale a un coeficiente de 0.96 significa en porcentaje que el sujeto tiene una probabilidad de éxito de 96%

Un rendimiento inferior a 27 puntos equivale a un coeficiente de 0.38 que significa que el sujeto tiene un coeficiente de 38% de tener probabilidad de éxito.

Test de Inteligencia – BETA III

Autor: Kellogg, Calvin Eugene & Morton N. W,

Descripción: El Beta III es un instrumento no verbal de inteligencia. Es una prueba grupal, no verbal que proporciona una medida rápida y confiable de la capacidad intelectual no verbal de los individuos. Proporciona una medida rápida y confiable de la capacidad intelectual entre las edades de 16 a 89 años o con individuos que no hablan con fluidez el idioma. Está diseñado para evaluar diversas facetas de la inteligencia no verbal, incluyendo procesamiento de información visual, velocidad del procesamiento, razonamiento espacial y no verbal y aspectos de la inteligencia fluida.

La prueba está compuesta por subpruebas

- 1. Claves:** Esta prueba consiste en que las personas mediante una clave, deben escribir los números que correspondan con símbolos similares a jeroglíficos.
- 2. Figuras incompletas:** Los individuos en esta evaluación deben dibujar lo que falta para completar una ilustración.
- 3. Pares iguales y pares desiguales:** En esta prueba los sujetos evaluados deben encerrar en un círculo el símbolo de igual o diferente, dependiendo de si los pares de dibujos, símbolos o números son iguales o diferentes.
- 4. Objetos equivocados:** En esta evaluación las personas deben colocar una X en aquel dibujo entre cuatro, que ilustre algo que sea incorrecto o insensato.
- 5. Matrices:** Los sujetos deben elegir el símbolo o dibujo faltante que complete mejor un conjunto de cuatro símbolos o dibujos.

Edad de Aplicación: de 16 a 89 años

Aplicación: Individual o colectiva

Tiempo de aplicación: 20 a 30 minutos

Resultados: Se suman las puntuaciones escalares de las subpruebas y se convierte a los percentiles proporcionados por las tablas donde se identifica el nivel de inteligencia que posee.



Escala de Inteligencia Terman- Merrill

Autor: Lewis M. Terman & Maud A. Merrill / Traducido por José Germain Cebrián

Descripción: Evalúa la inteligencia a través de seis áreas: inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual-espacial y memoria de trabajo.

Estas áreas son cubiertas por diez subtests que incluyen las actividades que miden la inteligencia verbal y no-verbal. Las actividades incluyen capacidades verbales, capacidades del cuadro, analogías verbales, patrones de la forma, conocimiento procesal, memoria de la oración y de la palabra, la posición y la dirección, el razonamiento temprano y el razonamiento cuantitativo.

Aplicación: Individual

Tiempo de Aplicación: 50 minutos Cada una de las diez series tiene un tiempo límite de aplicación, según se describe en el cuadro siguiente:

Serie	Mide	Tiempo
I	Información	2 minutos
II	Juicio	2 minutos
III	Vocabulario	2 minutos
IV	Síntesis	3 minutos
V	Concentración	5 minutos
VI	Análisis	2 minutos
VII	Abstracción	2 minutos
VIII	Planeación	3 minutos
IX	Organización	2 minutos
X	Anticipación	2 minutos

Resultados: Con la ayuda de la plantilla de calificación se da un punto a cada respuesta correcta y cero puntos a respuestas incorrectas, se suman los puntos logrados y se convierten en la Tabla de Edades Mentales.

Life y Orientations - LIFO

Autor: Allan Katcher y Stuart Atkins

Descripción: LIFO permite conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dando una guía sobre las fortalezas y debilidades cuando se encuentran en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo.

Distingue 4 orientaciones básicas:

1. Dar y Apoya
2. Toma y Controla
3. Mantiene y Conserva
4. Adapta y Negocia

Nivel de aplicación: Nivel Superior

Aplicación: Individual

Tiempo de Aplicación: 10 minutos

Resultados: Muestran sus preferencias y orientaciones, al ocupar situaciones de rutina y frente al stress; estas preferencias componen su patrón de éxito y le indican lo que puede hacer para alcanzar niveles aún mayores. Sus preferencias están indicadas mediante puntajes que van del 9 al 36. Todos los valores con una diferencia de tres puntos o menos del puntaje más alto indican sus estilos de mayor preferencia. Todos los valores con una diferencia de tres puntos o menos del puntaje más bajo indican sus estilos de menor preferencia.

Inventario de la Personalidad del Vendedor – IPV

Autor: TEA Ediciones S. A. de C. V:

Descripción: Proporciona la medida de la Disposición General para la Venta (DGV) del candidato en dos dimensiones amplias las cuales son la receptividad y la Agresividad. El IPV permite, por una parte, evaluar la disposición general para la venta y, por otra, elaborar un perfil individual basado en las dimensiones de personalidad que juegan un papel importante en las profesiones comerciales.

Se obtienen resultados en las siguientes áreas:

- Disposición General para la venta
- Receptividad
- Agresividad
- Comprensión
- Adaptabilidad
- Actividad Sociabilidad
- Control en sí mismo
- Tolerancia a la Frustración
- Combatividad
- Dominio
- Seguridad

Tiempo de aplicación: Varía a 40 minutos.

Aplicación: Individual y colectiva

Resultados: Proporciona puntuaciones en 9 rasgos primarios: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad. Además, ofrece dos factores generales, Receptividad y Agresividad, y una puntuación global de Disposición general para la venta.

Anexo 2 – Descripción de Puestos

			US STICK DE MÉXICO S. A. DE C. V.	
NOMBRE DEL PUESTO:		CLAVE DEL PUESTO:		
DEPARTAMENTO:				
LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
REPORTA A: (CARGO)		PERSONAL A SU CARGO:		
OBJETIVO DEL PUESTO:				
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:				
FUNIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:				
RELACIONES INTERNAS:				
Con que Puesto		Para que		
RELACIONES EXTERNAS:				
AUTORIDAD:				
EQUIPO DE SEGURIDAD:				
MANEJO DE VALORES:				
PERFIL DE PUESTO				
A. DATOS GENERALES				
SEXO:	<input type="text"/>	EDAD:	<input type="text"/>	ESTADO CIVIL: <input type="text"/>
A. ESCOLARIDAD O ÁREA DE CONOCIMIENTO				

NIVEL DE ESTUDIOS:		GRADO DE AVANCE:	
ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir la(s) carrera(s) adecuada(s) para el puesto.			
A. EXPERIENCIA LABORAL:			
		MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:	
ÁREAS DE EXPERIENCIA:			
B. CONDICIONES DE TRABAJO en caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado			
		¿Se requiere?	<input type="text" value="s"/>
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	<input type="text" value="s"/>	FRECUENCIA:	<input type="text"/>
		CAMBIO DE RESIDENCIA :	<input type="text"/>
HORARIO DE TRABAJO:	<input type="text"/>	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:	<input type="text"/>
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:		<small>DE CONTESTAR SI, EXPLIQUE LAS RAZONES EN EL RECUADRO</small>	
		<input type="text"/> EL TRABAJO SE REALIZA PRINCIPALMENTE EN LA PLANTA Y ZONA METROPOLITANA	
IDIOMA:	<input type="text"/>	PORCENTAJE	<input type="text"/>
VALORES			
HONESTIDAD HUMILDAD ACTITUD DE SERVICIO		RESPONSABILIDAD TRABAJO EN EQUIPO	
HABILIDADES			
Generales		Técnicas	
AUTORIZACIONES			
RESPONSABLE DEL ÁREA	RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR GENERAL	

Anexo 3 – Requisición de Personal

Fecha de la Solicitud		
Día	Mes	Año

DATOS DEL PUESTO	
Puesto _____	No. de Vacantes _____
Departamento al que pertenece _____	
Causa de la Vacante:	
Nueva Vacante ()	Baja () Promoción ()
Nombre de quien sustituye _____	
Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Trabajo Físico	<input type="checkbox"/> Pesado <input type="checkbox"/> Ligero
Tipo de esfuerzo	<input type="checkbox"/> Físico <input type="checkbox"/> Mental
Especifique las principales funciones que realiza el puesto	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
Conocimientos Especiales _____	
ÁREA SOLICITANTE	
Nombre de quien solicita _____	
Puesto _____	Departamento _____
Firma de quien solicita _____	Nombre y Firma de quien autoriza _____
EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS	
	SELLO RRHH
Fecha de recepción _____	

Anexo 4 – Reporte de entrevista

Nombre de trabajador		
Puesto		Fecha

ESCOLARIAD	Superior al que requiere el puesto.	Adecuado para el puesto.	Inferior al que requiere el puesto
EXPERIENCIA	Ha trabajado en puestos superiores o con mayor responsabilidad	Ha trabajado en puestos con actividades muy similares a los que requiere el puesto.	Ha trabajado en puestos muy diferentes y variados
ACTITUD		Muestra actitudes favorables hacia el puesto y actividades	Muestra actitudes desfavorables hacia el trabajo y las actividades
CONOCIMIENTOS BASICOS	Conocimientos superiores a los que necesita para las actividades del puesto	Conocimientos necesarios para las actividades del puesto	Conocimientos en áreas muy diferentes al puesto.

Presentación personal	Excelente ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy mala ()
Disposición de tiempo	Excelente ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy mala ()
Estabilidad laboral	Excelente ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy mala ()

Candidato para entrevista técnica: **NO ()** **SI ()** Fecha

Reporte de pruebas psicométricas: (de acuerdo al puesto)

1.- Coordinación visomotriz, de respuesta vista-movimientos (ojo-mano)	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
2.- Capacidad de trabajar bajo presión	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
3.- Análisis de estímulos visuales (abstracción)	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
4.- Observación de detalles finos,	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
5.- Resolución de problemas.	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
6.- Observación de detalles gruesos,	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
7.- Habilidad Manual	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
8.- Inteligencia	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
9.- Examen de conocimientos	Muy buena	Buena	Regular	Baja	Deficiente
Candidato	APTO			NO APTO	

Anexo 4 - Reporte de entrevista

Nombre del jefe de área:		Departamento:		
¿Cuál es su opinión sobre la experiencia y capacitación del candidato?	No hay relación entre sus conocimientos y el puesto.	Poca relación entre sus conocimientos y el puesto.	Amplios conocimientos relacionados con el puesto. Considerable experiencia.	Excelentes conocimientos y experiencia sobre el puesto.
¿Qué opinión tiene de su historial de trabajo?	Cambia de empleos constantemente	Regular, algunos cambios de empleo sin justificación y otros con razón.	Bueno por lo regular no cambia de empleo si no tiene una buena razón para hacerlo.	Excelente, nunca cambia de empleo, si no hay una razón clara y definida para hacerlo.
¿Que tanta iniciativa muestra el candidato en sus trabajos anteriores?	No muestra iniciativa	poca iniciativa, la manifiesta bajo presión	Tiene mucha iniciativa, pero solo cuando hay intereses que la motiven	Tiene una gran iniciativa y ha tenido algunos logros por ello.
¿El candidato es un hombre de equipo? ¿En sus anteriores empleos ha gustado de colaborar con los demás?	No, es demasiado aislado	No le agrada compartir, ni trabajar con otros. Con lo que ej es autosuficiente	Está acostumbrado a trabajar en equipo y para el equipo.	Definitivamente muestra ser un hombre de equipo. Incluso en lo que no se le ha encomendado.
¿Recomendaría usted su contratación? <input type="checkbox"/> Si es el candidato apropiado <input type="checkbox"/> Preferiría esperar y ver otros candidatos. <input type="checkbox"/> Definitivamente no. <input type="checkbox"/> Si pero bajo las siguientes condiciones:				

Indique Probable fecha de Ingreso: _____

Anexo 5 – Referencias Laborales

México, D.F. a _____ de _____ de 20__

Nombre de trabajador	
Nombre de la Empresa	
Puesto que ocupó	

Fecha de ingreso:	Fecha de baja:
Puesto Inicial:	Puesto final:
Sueldo inicial: \$	Sueldo final: \$
Área de trabajo:	

COMO CALIFICA SU NIVEL DE DESEMPEÑO

Deficiente, Regular, Bien, Muy Bien, Excelente

Honradez		Disponibilidad		Asistencia	
Actitud		Honestidad		Puntualidad	
Responsabilidad		Iniciativa		Relaciones interpersonales	
Aptitud en el puesto		Toma de decisiones		Discreción	
Tipo de contrato		¿Manejó valores?			
Tipo de valores \$		¿Tuvo faltantes?			
Motivo de separación					
¿Lo volvería a contratar?		¿Por qué?			
Comentarios Adicionales					
Informó			Email		
Puesto			Teléfono		

INFORMACION CONFIDENCIAL