



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

TESINA

PROCESO DE EMPLEO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN: RECURSOS HUMANOS

PRESENTA: ALMARAZ MONDRAGON MARIA DE LOURDES

TUTOR: LUIS ALBERTO GÓMEZ ÁLVARADO

CIUDAD DE MÉXICO, A 29 DE JUNIO DE 2022



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.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	Misión del departamento de Recursos Humanos.....	2
3	Áreas funcionales del departamento de Recursos Humanos.....	3
3.1	Proceso de Empleo.....	3
3.2	Capacitación y Desarrollo.....	3
3.3	Compensaciones y Prestaciones.....	4
3.4	Relaciones Laborales.....	4
3.5	Seguridad e Higiene.....	5
4	Metodología de la investigación.....	7
4.1	Planteamiento del problema.....	7
4.2	Objetivos de la investigación.....	7
4.3	Hipótesis.....	7
5	Marco Teórico.....	8
5.1	Gestión de la diversidad.....	8
5.2	Oportunidad equitativa de empleo.....	8
5.3	Proceso de Empleo.....	11
5.4	Fases del Proceso de Empleo.....	12
5.4.1	Definición de las necesidades de personal.....	13
5.4.2	Elaboración del perfil del candidato.....	15
5.4.3	Fuentes de Reclutamiento.....	18
5.4.3.1	Reclutamiento Interno.....	19
5.4.3.2	Reclutamiento Externo.....	20
5.4.3.3	Reclutamiento Mixto.....	22
5.4.4	Preselección de los candidatos.....	24
5.4.5	Selección.....	25
5.4.5.1	Herramientas de Selección.....	25
5.4.5.1.1	Entrevista.....	26
5.4.5.1.2	Pruebas de conocimiento o capacidad.....	28
5.4.5.1.3	Pruebas psicométricas.....	29

5.4.5.1.4	Pruebas de personalidad	30
5.4.5.1.5	Pruebas de simulación	32
5.4.5.1.6	Cartas de recomendación	32
5.4.5.1.7	Estudio de la grafología.....	35
5.4.5.1.8	Prueba del polígrafo	35
5.4.5.1.9	Examen médico	35
5.4.6	Informe de los candidatos	36
5.4.7	Toma de decisión.....	37
5.4.8	Contratación.....	39
5.4.9	Inducción	41
5.4.10	Seguimiento	42
6	Conclusión	43
7	Referencias Bibliográficas	43

1 INTRODUCCIÓN

El factor humano tiene un valor significativo para el logro de los objetivos en las organizaciones. El éxito de una organización depende en gran medida, de la habilidad que se tenga para identificar adecuadamente al talento, atraerlo, retenerlo, medirlo y desarrollarlo. Por ello, el proceso de empleo se vuelve parte de la estrategia integral en las organizaciones.

Es indispensable reconocer y valorar al factor humano como el elemento fundamental e indispensable en donde radica el potencial de una organización para alcanzar sus objetivos.

Actualmente el recurso más importante de cualquier organización es el capital humano, es fundamental tener el personal con capacidades, aptitudes, destrezas y conocimientos que aumentan la productividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Generalmente, ese personal logra mejorar sus capacidades mediante el entrenamiento y la educación, lo cual se manifiesta en el crecimiento de la organización, de la cual ellos forman parte.

Para iniciar la búsqueda de personal se debe tener claridad de lo que se desea encontrar, es importante tener muy bien definido el perfil de puesto, no debe estar basado en criterios subjetivos que no necesariamente se enfocan en establecer competencias que logren cumplir satisfactoriamente con las funciones de las cuales será responsable. Una vez que el perfil del puesto se tiene completamente definido, se pueden seleccionar técnicas de entrevistas y herramientas psicométricas para medir estos criterios, la definición de las funciones a realizar en la posición se vuelve el núcleo central del proceso de empleo.

Un punto estratégico en el proceso de empleo es la innovación en la búsqueda de talento, debido a que los procesos tradicionales se han convertido en sistemas poco efectivos y han dejado de cubrir las necesidades del mercado actual. Es necesario ampliar los métodos de búsqueda, evitando cubrir las vacantes sólo con los candidatos que atiendan a las publicaciones, el talento se debe buscar mediante formas innovadoras y creativas que permitan ampliar la búsqueda hacia la mayoría de la población económicamente activa y no sólo en las personas que están interesadas en nuevas oportunidades laborales.

El contar con las competencias que el puesto requiere es indispensable para cumplir con los objetivos asignados, también es importante considerar que la posición tiene que ir acorde con los intereses y habilidades del candidato, eso facilitará el desarrollo de su talento natural, la permanencia en el puesto y los resultados exitosos.

2 Misión del departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos en una organización, es el que se encarga de todas aquellas tareas relacionadas con la gestión de personas y la atracción de talento, es el responsable de proporcionar a la organización la fuerza laboral necesaria para el logro de sus objetivos.

Es importante diseñar un plan estratégico de gestión de personal, con el fin de proveer a la organización de los mejores recursos, considerando los cambios tecnológicos y la diversidad laboral, la oportunidad equitativa de empleo y las nuevas aspiraciones del personal.

Actualmente ya no se considera al empleado como un recurso, adquiere mayor valor y significado, eso implica que las organizaciones implementen acciones para velar por los intereses del personal, mejorar sus relaciones laborales y lograr satisfacción en el trabajo.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justo para alcanzar los niveles de desempeño deseados.
- Establecer programas permanentes de capacitación y desarrollo del personal.
- Ejercer una adecuada administración y control de los contratos de trabajo y generar adecuadas relaciones de trabajo.
- Gestionar adecuadamente los programas de Seguridad e Higiene.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar los reglamentos y vigilar el cumplimiento de las políticas de la organización.
- Brindar servicio y orientación a todo el personal de la organización.

3 Áreas funcionales del departamento de Recursos Humanos

Para que el departamento de Recursos Humanos pueda cumplir con sus funciones, es necesario implementar un sistema integrado para la administración de los recursos humanos, el cual consta de 5 áreas funcionales: Proceso de Empleo, Capacitación y Desarrollo, Compensación y Beneficios, Relaciones Laborales y Seguridad e Higiene.

3.1 Proceso de Empleo

Es el proceso por medio del cual una organización se asegura de contar con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los puestos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.

El proceso de empleo será el tema que se desarrollará en el presente trabajo, así que se analizará a detalle más adelante.

3.2 Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo en una organización, no sólo se enfoca en consiste en la capacitación que deben recibir los empleados, sino también abarca la planeación de las carreras individuales, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, así como el diseño de programas de capacitación.

La capacitación es diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, tiene un enfoque de mayor alcance.

El desarrollo organizacional es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización, desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo. Esto da a los empleados la oportunidad de trabajar en las áreas de oportunidad identificadas, ayudando así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos.

La ventaja competitiva más importante de una organización es su fuerza laboral, así que las organizaciones más exitosas consideran a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo.

El reto principal de cualquier organización es anticiparse al cambio y responder a éste en forma proactiva, con la finalidad de ser productivas y exitosas.

3.3 Compensaciones y Prestaciones

Un buen sistema de compensaciones proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por el desarrollo de sus actividades las cuales contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales.

La compensación incluye el total de gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por su trabajo.

La compensación directa se integra por el salario, comisiones y bonos, la compensación indirecta se integra por todas las prestaciones o gratificaciones como aguinaldo, seguros, etc., y la compensación no económica es la satisfacción que el empleado recibe del puesto o del ambiente de trabajo.

Una buena política de compensación logrará atraer a nuevo personal, retener y motivar al personal actual.

3.4 Relaciones Laborales

El área de relaciones laborales se encarga de todos los aspectos que surgen al establecerse una relación laboral: Organización - Trabajador

Una relación laboral implica derechos y obligaciones, jornadas de trabajo, salario, prestaciones, seguridad social, sanciones, etc. Todos esos conceptos se encuentran definidos en leyes y reglamentos laborales. Todos esos conceptos se encuentran manifestados y definidos en el documento llamado Contrato Individual de Trabajo, en donde ambas partes manifiestan su voluntad de celebrar dicho contrato bajo las condiciones señaladas en el mismo.

La legislación del trabajo contempla las relaciones individuales y colectivas. Un contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra persona un trabajo subordinado, a cambio del pago de un salario. Un contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones en las que debe prestarse un trabajo en una o más organización.

Existen varios tipos de contratos individuales de trabajo, los cuales se utilizan dependiendo el objeto de trabajo.

3.5 Seguridad e Higiene

Tiene como objetivo reducir al mínimo la siniestralidad en una organización, dependiendo del giro o actividad de la organización, puede poner en riesgo la salud e integridad física de los trabajadores debido a la operación de maquinaria, o por el uso de determinadas sustancias o productos.

La seguridad implica proteger a los empleados de las lesiones causadas por accidentes de trabajo.

La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Es fundamental ofrecer al empleado un ambiente laboral seguro, si gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser más productivos y dar beneficios a largo plazo a la organización. Además de que para las organizaciones son muy costosos los accidentes de trabajo

La Ley obliga a las organizaciones a ofrecer un entorno laboral seguro y saludable, a cumplir con estándares sobre seguridad e higiene y a mantener registros de las lesiones y enfermedades laborales. Dichos estándares son aplicados en las organizaciones mediante un Programa de Seguridad e Higiene.

Los programas de Seguridad e Higiene en las organizaciones tienen los siguientes objetivos:

- Comunicar a los empleados las normas de seguridad y verificar que las apliquen.
- Invertir en formación de los supervisores para aplicar y comunicar la seguridad en el trabajo.
- Utilizar incentivos para fomentar comportamientos seguros y disciplina para castigar los comportamientos peligrosos.

- Realizar investigaciones de los accidentes para identificar y corregir las situaciones potencialmente peligrosas.

Los directores de las organizaciones deben proteger los derechos de los individuos, su integridad, salud, bienestar, etc., logrando así cumplir también con los objetivos de la organización.

4 Metodología de la investigación

4.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el recurso más importante de cualquier organización es el capital humano, es fundamental tener el personal con capacidades, aptitudes, destrezas y conocimientos que cada puesto requiere conforme a lo que se especifica en la descripción de puesto.

La función del departamento de recursos humanos es hacer llegar a la organización el personal idóneo para cada puesto, debe diseñar un eficiente y eficaz proceso de empleo, por ello en este trabajo se analizan cada una de las faces, así como algunos formatos que auxilian durante el proceso.

4.2 Objetivos de la investigación

- Resaltar la importancia del recurso humano en una organización para que pueda alcanzar sus objetivos.
- Tener presente la gran responsabilidad del departamento de Recursos Humanos como proveedor del talento humano.
- Considerar los temas de diversidad y oportunidad equitativa de empleo al momento de la selección de personal.
- Diseñar un adecuado proceso de empleo.
- Analizar cada una de las faces que integran el proceso de empleo.

4.3 Hipótesis

El establecer un adecuado proceso de empleo ayuda al departamento de Recursos Humanos a proveer a la organización el personal idóneo para cada puesto, contratar al personal con habilidades, competencias y conocimientos que cada puesto requiere conforme a lo que se especifica en la descripción de puesto, asegura el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo anterior, es importante puntualizar y analizar a detalle cada una de las faces que integran el proceso de empleo.

5 Marco Teórico

5.1 Gestión de la diversidad

Un tema importante que debe observar la gestión de recursos humanos tiene que ver con la diversidad, es decir, las características humanas que hacen que las personas sean diferentes entre sí. Las fuentes de la heterogeneidad son complejas, comprenden características como: raza, sexo, edad, atributos físicos, así como la familia y la sociedad en donde se desarrollan, estado civil, formación académica, creencias religiosas, etc.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones ven a la diversidad como un elemento que contribuye a la eficiencia, fomenta una mayor creatividad, una mayor resolución de problemas y una mayor flexibilidad en los sistemas.

- Mayor creatividad. La diversidad de empleados estimula la generación de diferentes puntos de vista y enfoques.
- Mejor resolución de problemas. Al haber diversidad de empleados, favorece la generación de diversos pensamientos, cada empleado opinará en base a su experiencia y cultura.
- Mayor flexibilidad del sistema. Hoy en día la flexibilidad es una característica importante en las organizaciones de éxito, la existencia de diversidad de empleados favorece la apertura a nuevas ideas y una tolerancia a realizar las cosas de una forma distinta.

Las organizaciones innovadoras se dan a la tarea de formar grupos de trabajo heterogéneos, tienen el reto de hacer que esa diversidad se convierta en una ventaja.

5.2 Oportunidad equitativa de empleo

Existen Leyes que regulan la oportunidad equitativa de empleo, la mayoría de las leyes sobre derechos civiles establecen que todos los individuos deben tener los mismos derechos de ser contratados, prohíbe a los empleadores a tomar decisiones de contratación en función de la raza, color, sexo, ciudadanía, edad, etc.

Las leyes más importantes que señalan la igualdad de oportunidades para el empleo son las siguientes:

- La Ley de igualdad salarial de. Prohíbe la discriminación salarial entre hombres y mujeres que desempeñen el mismo puesto en la misma organización.
- Ley de Derechos Civiles. Prohíbe que los empleadores bases sus decisiones de contratación en función de la raza, el color, la religión, el sexo o el origen nacional de una persona. También prohíbe la discriminación por embarazo o por acoso sexual.
- Ley de Discriminación en el Empleo. Prohíbe la discriminación en contra de las personas mayores de 40 años.
- La Ley de Americanos con Minusvalías. Prohíbe la discriminación de individuos con minusvalías que pueden realizar las funciones esenciales de un empleo con o sin una adaptación razonable en las instalaciones de las organizaciones.

La igualdad de oportunidades permite a todas las personas desarrollar plenamente sus talentos y calificaciones de conformidad con sus aspiraciones y preferencias, y gozar de igualdad de acceso al empleo y de igualdad respecto de las condiciones de trabajo.

Para lograr la eliminación de la discriminación en el empleo es necesario promover la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo en todas las fases de la relación de trabajo, incluidas las prácticas de jubilación, retención, promoción y terminación, la remuneración, el acceso a la formación profesional y el desarrollo de las competencias profesionales.

Entre las bases de discriminación identificadas y prohibidas en diversas Leyes internacionales del trabajo se cuentan las siguientes:

- Las distinciones basadas en la raza y/o el color están en gran medida arraigadas en los factores sociales y económicos que carecen de una base objetiva. Suelen conllevar discriminación contra un grupo étnico o indígena o población tribal.
- La discriminación por motivos de género incluye distinciones realizadas sobre la base de las características biológicas y funciones que distinguen a los hombres de las mujeres, y sobre la base de las diferencias sociales que existen entre ambos. Las distinciones físicas incluyen toda especificación del puesto de trabajo que no sea esencial para cumplir las obligaciones establecidas.

- La discriminación religiosa incluye distinciones realizadas sobre la base de la expresión de las creencias religiosas o la pertenencia a un grupo religioso. También incluye la discriminación contra las personas que no apoyan una creencia religiosa particular o que son ateas. Aunque la discriminación sobre la base de las creencias religiosas no debería permitirse, tal vez existan bases legítimas para imponer requisitos en el lugar de trabajo que limiten la libertad de los trabajadores de practicar una religión particular.
- La discriminación basada en la opinión política incluye la pertenencia a un partido político; las actitudes políticas, sociopolíticas o morales expresadas, o el compromiso cívico. Se debería proteger a los trabajadores contra la discriminación en el empleo sobre la base de actividades que expresan sus opiniones políticas, pero esta protección no se extiende a actos de violencia de motivación política.
- La ascendencia nacional incluye distinciones realizadas sobre la base del lugar de nacimiento, la ascendencia o el origen extranjero de una persona; por ejemplo, minorías nacionales o lingüísticas, ciudadanos que han adquirido su ciudadanía por naturalización, y/o descendientes de inmigrantes extranjeros.
- El origen social incluye la clase social, la categoría socio-laboral, y la casta. El origen social puede utilizarse para denegar a ciertos grupos de personas el acceso a diversas categorías de trabajo o para limitarles a determinados tipos de actividades. La discriminación basada en el origen social niega a la víctima la posibilidad de pasar de una clase o categoría social a otra.
- La edad también es una base de discriminación prohibida. Los trabajadores de edad suelen hallar dificultades en el empleo y la ocupación debido a los prejuicios existentes acerca de sus capacidades y voluntad de aprender; a una tendencia a pasar por alto sus experiencias, y a las presiones del mercado para contratar a trabajadores más jóvenes cuya contratación suele ser menos costosa. Los trabajadores más jóvenes menores de 25 años también pueden ser objeto de discriminación.
- Estado respecto al VIH/SIDA: Las personas que viven con el VIH/SIDA suelen ser objeto de discriminación en el lugar de trabajo y la comunidad. No se debería discriminar ni estigmatizar a los trabajadores sobre la base de su estado real o supuesto respecto al VIH/SIDA. No deberían exigirse pruebas de detección del VIH/SIDA a los solicitantes de empleo o a las personas empleadas. La infección por el VIH no es un motivo válido para poner fin a la relación de trabajo. Las personas con enfermedades relacionadas con el VIH deberían poder trabajar siempre que sean médicamente aptas para ello en unas condiciones apropiadas.
- Discapacidad: En el mundo, millones de personas tienen una discapacidad. Si bien muchos logran un empleo y se integran plenamente en la sociedad, como grupo, las personas con capacidades diferentes suelen enfrentarse a una pobreza y un desempleo desproporcionados. En este contexto, la no

discriminación incluye también adoptar medidas positivas cuando sea factible para tener en cuenta las necesidades particulares en el lugar de trabajo que puedan tener los trabajadores con capacidades diferentes.

- **Orientación sexual:** Las mujeres y hombres que trabajan pueden ser objeto de discriminación si se cree, o se sabe, que son lesbianas, homosexuales, bisexuales o transexuales, y pueden ser objeto asimismo de intimidación o violencia verbal, psicológica y física por parte del empleador, el supervisor, u otros trabajadores.
- **Trabajadores con responsabilidades familiares:** Las tendencias actuales del tiempo de trabajo en las economías industrializadas, en desarrollo y en transición están ejerciendo una creciente presión sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Entre las responsabilidades familiares se cuentan el cuidado de los niños y de otras personas a cargo. La definición de las personas que constituyen una familia puede ser general y podría formularse previa consulta con los trabajadores interesados o sus representantes. Los trabajadores que tienen responsabilidades familiares suelen ser discriminados en el momento de la contratación, la asignación de tareas, el acceso a la formación y la promoción.
- **Afiliación sindical o actividades sindicales:** Todos los trabajadores tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, y a participar como miembros o dirigentes en actividades sindicales, y no deberían ser discriminados por ejercer lícitamente este derecho.

En general, existen muchos tipos de discriminación, mismas que atentan contra la dignidad y los derechos humanos. La discriminación en el trabajo incluye toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o menoscabar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación.

5.3 Proceso de Empleo

Una vez que la organización ha determinado sus necesidades de personal, inicia el proceso de empleo que consiste en contratar al candidato más idóneo para ocupar el puesto que se requiere cubrir. La contratación de los mejores candidatos constituye una enorme contribución al logro de los objetivos de una organización, y viceversa, una mala decisión de contratación terminará creando problemas desde el primer día.

Por lo anterior, el área de Recursos Humanos tiene que desempeñar un papel muy activo y estratégico en el proceso de contratación.

5.4 Fases del Proceso de Empleo

El proceso de empleo será dividido y analizado en las siguientes diez fases:

1. **Definición de las necesidades de personal:** La primera fase del proceso de selección de personal es cuando la organización clarifica sus necesidades en materia de personal y decide si realmente debe contratar a nuevos trabajadores o si puede cubrir sus exigencias con los empleados actuales.
2. **Elaboración del perfil del candidato:** Según el puesto a cubrir, se elabora el perfil ocupacional, que refleja los requisitos, calificaciones, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal.
3. **Fuentes de Reclutamiento:** En esta fase del proceso de selección de personal, la organización comienza a buscar activamente candidatos recurriendo a diferentes medios, desde la búsqueda interna hasta las redes sociales.
4. **Preselección de los candidatos:** Cuando se han recibido todas las solicitudes de empleo o currículos, se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.
5. **Selección.** Se entrevista a los candidatos y se aplican pruebas de selección: psicotécnicos, test de personalidad o pruebas profesionales. Aquellos que superen todas las pruebas pasan a una entrevista personal para confirmar los datos, evaluar su motivación y conocer su disponibilidad.
6. **Informe de los candidatos:** Con la información disponible, se elabora un informe en el que se evalúan los pros y contras de los candidatos más adecuados.
7. **Toma de decisión:** En esta etapa del proceso del proceso de reclutamiento y selección de personal se elige el perfil más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta tanto las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.
8. **Contratación:** Se discuten las condiciones del contrato, desde la remuneración hasta el puesto que esa persona ocupará, las funciones que realizará, si habrá un periodo de prueba y el tiempo que trabajará en la organización. Y se procede a su firma.

9. Incorporación: Se realiza un acompañamiento para que el empleado conozca las normas y funcionamiento de la organización, informándole de todo lo que necesita saber para realizar su trabajo. Se detectan además posibles necesidades de formación.
10. Seguimiento: A través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de desempeño se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios.

Se analizarán a detalle cada una de las fases del proceso de empleo.

5.4.1 Definición de las necesidades de personal

La primera fase del proceso de selección de personal es cuando la organización clarifica sus necesidades en materia de personal y decide si realmente debe contratar a nuevos trabajadores o si puede cubrir sus exigencias con los empleados actuales.

La necesidad de personal puede ser por:

- Creación de nuevos puestos
- Organización de nuevos departamentos
- Jubilaciones
- Fallecimientos
- Incapacidades laborales
- Despidos
- Renuncias
- Reemplazo por promociones

5.4.2 Elaboración del perfil del candidato

Según el puesto a cubrir, se elabora el perfil ocupacional, que refleja los requisitos, calificaciones, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal.

En el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto, esos requisitos deben exigirse a cualquier persona que ocupe ese puesto, no están vinculados a una persona, sino al ocupante del puesto.

Es importante contar con la descripción de puesto para identificar claramente las tareas y responsabilidades del puesto, así como los requisitos que debe tener el ocupante del mismo para cumplir de manera eficiente.

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, competencias y habilidades que se requieren para ocupar ese puesto.

En las habilidades suelen identificarse factores como: conocimientos, experiencia; conocimiento de equipo, operaciones, herramientas y métodos; destreza manual, etc.

En el factor esfuerzo se incluyen el esfuerzo físico, mental, auditivo, visual, tensión nerviosa, etc.

En el factor responsabilidad se refiere a la calidad y cantidad de trabajo, manejo de datos confidenciales, costos, reportes, procesos; supervisión de trabajo de subalternos, etc.

El factor condiciones de trabajo comprende factores como medio ambiente: temperatura, humedad, iluminación, ruido, exposición a polvos, postura incomoda, riesgo de enfermedades profesionales, etc.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Título del Puesto:	
Área:	
Tipo de Puesto:	
Nivel (Organigrama):	
Reporta a:	
Personal a su cargo:	
Última Revisión:	

I. OBJETIVO Y/O RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

--

II. PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	
Experiencia:	
Edad:	
Género:	
Estado civil:	
Idiomas:	

III. COMPETENCIAS TÉCNICAS

CONOCIMIENTO TÉCNICO	CONOCIMIENTO TÉCNICO QUE GARANTICE UN BUEN DESEMPEÑO EN EL PUESTO		
	GRADO DE DOMINIO		
ACTIVIDAD	BÁSICO	INTERMEDIO	EXPERTO

IV. COMPETENCIAS PERSONALES

HABILIDADES PERSONALES	COMPORTAMIENTO QUE ASEGURA EL ÉXITO DE DE LA PERSONA EN EL PUESTO		
COMPETENCIAS:	GRADO DE DESARROLLO		
	INDIFERENTE	NECESARIA	MUY NECESARIA
Iniciativa			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Comunicación			
Tenacidad			
Actitud de servicio			
Compromiso			
Pensamiento analítico			
Planeación y organización			
Flexibilidad y adaptación			
Solución de problemas			
Tolerancia a la frustración			

V. ACTIVIDADES

Funciones	Actividades Principales	Evidencias

VI. AUTORIDADES:

VII. RELACIONES:

Internas:	Externas:

VIII. EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Equipo:	Herramientas:

IX. EQUIPO DE SEGURIDAD

Equipo:	Herramientas:

5.4.3 Fuentes de Reclutamiento

Una vez recibida la solicitud del personal el área de Recursos Humanos inicia la búsqueda de candidatos. El proceso de reclutamiento consiste en atraer, por diversos medios a candidatos presumiblemente idóneos para cubrir los puestos vacantes

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos que se presenta diversas formas y que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna organización) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna organización, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia organización.

Es conveniente primero, pensar en el reclutamiento interno con la finalidad de ofrecer oportunidades de ascenso a quienes ya trabajan en la organización, y en especial, a aquellos que han demostrado su esfuerzo, capacidad y compromiso.

5.4.3.1 Reclutamiento Interno

Reclutamiento interno ocurre cuando la organización trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de Recursos Humanos y el resto de los departamentos de la organización, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros sistemas:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para revisar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno si está listo para su ascenso y de reemplazo si ya hay un sustituto preparado.

Como se ha mencionado, para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de Recursos Humanos con los demás departamentos de la organización.

5.4.3.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo sigue siendo el modelo más tradicional de selección y adquisición de nuevos talentos. Esta modalidad de proceso selectivo busca candidatos en el mercado, es decir fuera de la organización, para ocupar un cargo. Para ello, se necesita entender exactamente cuáles son los requisitos del cargo, las atribuciones del profesional y el perfil del departamento.

La búsqueda por el profesional perfecto para ocupar una vacante no es tarea fácil. Además de conseguir atraer candidatos interesados en trabajar en la organización, hay que considerar una serie de factores para saber si los profesionales encajan en el perfil de la organización. Justamente por los obstáculos encontrados en el proceso selectivo, muchos departamentos de Recursos Humanos invierten en el reclutamiento interno.

Las principales ventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

- Mayor disponibilidad de candidatos para elegir el ideal, ya que en la actualidad hay muchos profesionales buscando nuevas oportunidades en el mercado.
- Recopilación de datos sobre profesionales capacitados para formar un historial de selección. Aunque un determinado candidato no sea compatible

con la vacante actual, es conveniente almacenar información sobre él para procesos selectivos futuros, optimizando tiempo en la próxima oportunidad.

- La integración de nuevos talentos al cuadro de empleados. Colaboradores que están empezando a trabajar en la organización pueden traer nuevas visiones del mercado de trabajo y sugerir mejoras que no siempre son vistas por quien ya está acostumbrado al modelo de actuación de la organización.
- La creación de una relación con el mercado de trabajo, lo que facilita el seguimiento de las nuevas tendencias del sector y una visión del tipo de profesionales que actúan en el área.
- La integración de nuevos talentos le permite ponerse al frente de la competencia, conquistando a los mejores profesionales del mercado.
- La creación de un equipo diversificado, con profesionales que tienen perfiles diferentes y actúan en conjunto para alcanzar todos los objetivos de la organización con sinergia, empatía, productividad y motivación.

Invertir en el reclutamiento externo es una gran oportunidad de mejorar el personal de la organización y garantizar la ocupación de vacantes con un profesional capacitado que traerá innumerables beneficios para la organización.

Herramientas del Reclutamiento Externo

Las herramientas que se pueden emplear para realizar el reclutamiento externo son las siguientes:

- Páginas de empleo dentro del sitio oficial de la organización: es importante que toda organización tenga una página web con una descripción de su misión, visión y valores. Además, tener la opción de “trabaja con nosotros” puede acercar a personal valioso.
- Anuncios en Internet y en páginas web especializadas: cada vez más organizaciones utilizan esta herramienta para contratar a su personal. Los anuncios por medios electrónicos son menos costosos, más dinámicos y dan mejores resultados que los anuncios en los periódicos, además de que ahora los periódicos ya son cosa del pasado, el alcance del internet ha crecido y eso hace que se puedan contactar a mayor número de personas, además de que es una herramienta útil para quienes buscan trabajo. Actualmente existen varias páginas especializadas en la búsqueda de empleo y la mayoría son gratis.

- Portales de empleo: se considera que actualmente, la mayoría de las personas consiguen un trabajo mediante portales de empleo. Es importante clasificar y especificar correctamente el perfil requerido para el trabajo, para tener éxito en este tipo de portales.
- Eventos y ferias de empleo: se puede asistir a reuniones para obtener inspiración y mejorar la organización, además de promocionar la vacante que se tiene y que requiere ser ocupada. Igualmente, las ferias de empleo son una opción beneficiosa, debido a que siempre se reúne una gran cantidad de gente talentosa e interesada en obtener un empleo.
- Instituciones educativas: las universidades, escuelas técnicas u otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes. Generalmente existen convenios con las escuelas, para publicar información sobre vacantes, además también se realizan ferias de empleo dentro de las instalaciones las universidades.
- Agencias de reclutamiento externas: las agencias de reclutamiento “Head Hunting” son una de las opciones más utilizadas, por ser más rápidas y capaces de encontrar perfiles directivos o especializados.

5.4.3.3 Reclutamiento Mixto

En las organizaciones se combina el reclutamiento interno y externo, ambos se complementan, en caso de que una vacante se cubra internamente por promoción de algún empleado, ese hecho produce otra vacante debido a que el lugar que ha dejado debe cubrirse, generalmente se hace mediante el reclutamiento externo, a menos que plaza se cancele.

Los beneficios de realizar un reclutamiento mixto son los siguientes:

- Motivación y crecimiento

Las organizaciones que emplean el reclutamiento mixto motivan a sus colaboradores a que mejoren sus capacidades profesionales, les ofrecen oportunidades de crecimiento. Los empleados se encuentran altamente motivados porque se siente valorados y reconocidos al ser tomados en cuenta para ocupar los nuevos cargos.

- Evita el conformismo

Genera que los profesionales internos y externos salgan de su zona de confort y busquen la capacitación continua porque solo de esa forma pueden aprovechar las nuevas oportunidades de trabajo.

- Mayor capacitación

El proceso exige mayor capacitación por la gran competencia que se genera entre los profesionales internos y externos a la organización. Por lo tanto, los profesionales que obtienen los puestos vacantes son los más competitivos del mercado.

- Reduce costos

Finalmente, de todos los tipos de reclutamiento, el reclutamiento mixto puede resultar más económico para ser aplicado por una empresa. La organización puede encontrar más rápidamente al candidato idóneo para ocupar las plazas disponibles, debido a que puede contar con un mayor número de candidatos.

El reclutamiento mixto, es una buena forma de inversión para la organización porque ayuda a un proceso de selección más rápido, siempre que este tipo de reclutamiento se adapte al estilo y forma de trabajo de la organización.

Las ventajas del reclutamiento mixto son:

- Mejora la motivación y el ambiente laboral.
- Promueve la innovación y el cambio.
- Atrae talentos.
- Enriquece y renueva los recursos humanos de la empresa.
- Favorece inversiones de actualización y capacitación.

Las desventajas del reclutamiento mixto son:

- Podría resultar costoso, si no se aplica eficientemente.
- Frustración del personal interno.

Las organizaciones que emplean el reclutamiento mixto desean aprovechar los beneficios del reclutamiento interno y externo. Les permite realizar una mejor selección para ocupar las vacantes, puesto que la organización podrá tomar en cuenta a su personal interno calificado de manera superior. También es importante destacar que se atrae a los profesionales más competitivos del mercado externo, haciendo que el proceso de selección sea más eficiente, rápido y económico.

5.4.4 Preselección de los candidatos

Es la fase del proceso de selección de personal donde se detectan a los candidatos potenciales para ocupar el puesto de trabajo ofertado, se identifican a los aspirantes que cumplen todos o gran parte de los requisitos de la oferta de trabajo que se ha publicado.

Cuando se han recibido todos los currículos vitae, se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.

Es posible realizar un análisis de los datos recibidos de los candidatos para obtener información del candidato basada en la presentación y letra, la redacción, la manera de ordenar las ideas y el vocabulario empleado.

Si el proceso de preselección no está bien planteado o los criterios que se siguen para realizarlo no son los adecuados, sólo se perderá tiempo y dinero en el proceso de selección, además de que no se estará reclutando a los mejores candidatos.

Es conveniente realizar un listado con los candidatos más atractivos para cubrir el puesto de trabajo ofertado, se deberá contactar con todos y cada uno de los aspirantes para programar una entrevista de trabajo.

Una eficiente preselección de candidatos ayuda a:

- Optimizar el proceso de búsqueda de candidaturas aptas para el desempeño del puesto de trabajo.
- Acortar los tiempos del proceso de selección de personal.
- Eliminar aquellas personas que no posean el perfil curricular adecuado, para ocupar el puesto de que se trate.
- Localizar y captar a aquellos candidatos más interesantes para la organización.

5.4.5 Selección

El proceso de Selección consiste en elegir al mejor candidato para el puesto vacante, se realizan una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes serán contratados.

La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la organización, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto. Las personas difieren entre sí en la capacidad de aprender una tarea y en la manera de ejecutarla después del aprendizaje. La estimación anticipada de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución) es un aspecto importante en la selección de personal.

Es importante distinguir las diferencias que existen entre los solicitantes y escoger a la persona que satisfaga de la mejor manera las expectativas planteadas, la adecuada para llevar a cabo las funciones del cargo y al mismo tiempo se identifique con los valores de la organización.

La selección de personal se también se considera como un proceso de comparación y de decisión, se tienen dos variables, una de ellas es el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, la otra variable son los candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto. Las dos variables sometidas a comparación: las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

5.4.5.1 Herramientas de Selección

Para realizar el proceso de Selección de personas existen diferentes técnicas, mismas que van proporcionando información de los aspirantes a ocupar la vacante. Cada una de ellas se emplea según la complejidad del cargo, considerando la complejidad y costo de ellas, algunas de ellas son las siguientes:

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento o capacidad

- Pruebas de personalidad
- Pruebas de simulación
- Cartas de recomendación
- Análisis de la grafología
- Prueba del polígrafo
- Examen médico

5.4.5.1.1 Entrevista

Entrevista de selección: es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

A partir de la entrevista con el aspirante al puesto, se obtiene información referente a su estilo de vida. Por medio de sus respuestas se analizan aspectos como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

Para que la entrevista sea productiva y se obtenga la información necesaria, el lugar físico para la entrevista debe ser agradable y privado, el entrevistador debe tener una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia, debe crear un ambiente que motive al solicitante a hablar libremente, sin embargo, la conversación no debe volverse

Para evitar la discriminación e imparcialidad, el entrevistados debe realizar las mismas preguntas a todos los candidatos para una posición. Es importante no dejar que el candidato revele información personal que no se relacione con el empleo, es conveniente no abordar temas sobre religión, actividades sociales o situaciones familiares que no tienen ninguna relación con el trabajo.

Contenido de la entrevista

Durante la entrevista se busca obtener información adicional y la aclaración ciertos puntos de los datos que ya se tienen de los candidatos. El entrevistado deberá proporcionar al candidato información sobre la organización, el puesto y las expectativas que se esperan del candidato. Se analizarán ciertos criterios:

- Experiencia profesional. Se deberá explorar la experiencia laboral, conocimientos, habilidades, capacidades y disposición del candidato en las organizaciones en donde se ha desempeñado. Es importante mencionar

que el desempeño exitoso en un empleo no garantiza el éxito en otro, pero ofrecen indicadores valiosos.

- Logros académicos. En ausencia de la experiencia laboral importante, el historial académico adquiere mayor importancia. Las actividades extracurriculares o cursos son un buen indicador.
- Habilidades interpersonales. Una persona puede poseer habilidades técnicas importantes o conocimientos específicos, pero si la persona no puede trabajar bien con otras, las oportunidades de éxito son escasas.
- Cualidades personales. Las cualidades personales que se observan en la entrevista son la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario utilizado, el aplomo, la facilidad de adaptación y el asertividad

Modalidades de entrevista

- Entrevista personal. En una entrevista de empleo, el candidato se reúne con el entrevistador, el ambiente que exista puede ser un determinante para el intercambio eficaz de información.
- Entrevista grupal. En una entrevista grupal varios candidatos interactúan en presencia de uno o más representantes de la organización. Este tipo de entrevista puede proporcionar un entendimiento útil de la capacidad interpersonal de los candidatos cuando participan en un debate de grupo. Una ventaja de este modelo de entrevista es que ahorra tiempo a profesionistas o ejecutivos ocupados.
- Entrevista telefónica. Se utilizan básicamente para mantener bajos costos en el proceso de selección, es la forma más viable de intercambiar información con el candidato, sin embargo, al carecer del contacto personal, no es posible observar las conductas no verbales del candidato, que son un buen indicador.
- Entrevista de panel. En una entrevista de panel varios representantes de la organización entrevistan a un candidato. Normalmente hay una persona del equipo de Recursos Humanos y alguien que pertenece al área en la cual se encuentra la vacante.

Las ventajas de recurrir a una entrevista en panel es que reduce el riesgo de una mala contratación, al entrar en juego diferentes perspectivas y criterios que generan una visión más amplia de la función del candidato para ese puesto, teniendo en cuenta la estrategia corporativa. El interés en que sean varias las personas que evalúan se encuentran también en el hecho de que se controlan los sesgos y prejuicios de cada entrevistador. Por tanto, es una técnica que favorecerá la diversidad.

Tipos de entrevista:

La entrevista cuenta con diferentes tipologías, estas se categorizan de acuerdo a la estructura de la misma, los tipos de entrevista.

- Entrevista estructurada: Se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el curriculum Vitae. Para la realización de esta entrevista es necesario evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la organización contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos. Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista; para la realización de esta entrevista, es necesario que el entrevistador lleve un control de las respuestas que el candidato brinda, por lo que se recomienda que lleve anotaciones para qué al momento de finalizar la entrevista, tenga presente los aspectos que desea resaltar de la entrevista realizada.
- Entrevista no Estructurada Esta es una entrevista en la que se acentúa el acercamiento con el candidato y el entrevistado. Se utilizan preguntas abiertas que el entrevistado deberá responder con facilidad y libertad.
- Entrevista mixta Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas abiertas como también cerradas. En general la mayoría de entrevistas de selección son mixtas, ya que se plantean preguntas abiertas, y en algunas ocasiones otras se dirigen hacia un aspecto particular de la vida del candidato

5.4.5.1.2 Pruebas de conocimiento o capacidad

Pruebas de conocimiento o capacidad: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo o vacante. Son diversas las pruebas de conocimiento o capacidad que pueden aplicarse, pero ello dependerá siempre de lo que se desea saber y de las características del cargo o vacante.

Estas pruebas normalmente son consideradas como predictivas del desempeño, ya que se considera que de acuerdo al razonamiento lógico se puede predecir el desempeño eficaz en el puesto de trabajo. Sin embargo, en sus inicios estas pruebas se fueron útiles únicamente para obtener un dato numérico de la capacidad intelectual de las personas.

Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Los test de capacidad cognitiva miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.

Muchos estudios han examinado la validez de la capacidad cognitiva general como predictor del rendimiento en el trabajo. La capacidad cognitiva general generalmente se mide sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa. Un elevado índice de inteligencia indica que se trata de una persona que puede aprender más y más deprisa y que puede adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes, también se ha demostrado son mejores trabajadores al menos en parte porque hoy en día pocos puestos de trabajo son estáticos.

Algunas pruebas más específicas miden la capacidad física o mecánica. Por ejemplo, los test de capacidad física utilizados por la policía y los cuerpos de bomberos miden la fortaleza y la resistencia. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo. Sin embargo, las organizaciones pueden, a menudo, obtener una medición más directa de la capacidad del candidato de obtener un buen rendimiento observándole realizarlas tareas del puesto de trabajo. Este tipo de pruebas de rendimiento directo, denominadas test de práctica laboral, piden a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que desarrollar cuando obtengan el trabajo.

Algunos ejemplos de pruebas de conocimiento o capacidad son las siguientes:

- Test de Raven: que determina concentración, lógica y observación.
- Test de Terman Merrill: se trata de una de las pruebas psicométricas más utilizadas para medir el coeficiente intelectual, y su aplicación más habitual es en posiciones administrativas, supervisores, coordinadores y similares.

5.4.5.1.3 Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas refieren una manera objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento, o modelos de conducta, hace referencia a aptitudes de la persona, se enfocan sobre todo en las aptitudes con el objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Las pruebas psicológicas se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de las personas tomadas como estándar de comparación. En ese

sentido, los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de los resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Debido a que las pruebas psicométricas se enfocan en las habilidades individuales, es importante señalar que las aptitudes nacen con la persona, es innata y representa su predisposición o potencial para adquirir determinada habilidad de comportamiento. En términos generales este tipo de prueba permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto.

Algunos ejemplos de pruebas de conocimiento o capacidad son las siguientes:

- Test de Cleaver: describe la reacción ante una situación estresante y el desarrollo del trabajo en esa condición.
- Test de Moss: se clasifica dentro de la categoría de pruebas psicométricas que miden la adaptabilidad social de la persona con el objetivo de conocer y predecir su comportamiento.

5.4.5.1.4 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son aquellas que revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (fenotípicos) y los determinados por el temperamento (genotípicos). Estas pruebas son importantes cuando se busca investigar ciertos rasgos o aspectos determinados de personalidad, como las frustraciones, traumas, complejos, emociones, etc.

Anteriormente las organizaciones solían considerar estas pruebas innecesarias, debido a que se creía que las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr y por lo mismo se les daba mayor importancia a las pruebas de inteligencia. En la actualidad estas pruebas de personalidad han tomado mayor importancia, debido a que se ha comprobado que la inteligencia de un individuo no es un arma de trabajo si no se combina con la personalidad adecuada para cada puesto. Se considera que una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz.

Estas pruebas son utilizadas de la misma manera, para conocer si el candidato es capaz de adaptarse al ambiente laboral, como también a las políticas, cultura y normalidades de la organización.

Muchos rasgos de personalidad pueden medirse de diversas maneras y esta falta de consistencia provoca problemas de fiabilidad y validez. Sin embargo, las últimas investigaciones sobre la medida de la personalidad han demostrado que la personalidad puede medirse de forma fiable y resumirse en función de cinco

dimensiones. Los cinco grandes factores, ampliamente aceptados actualmente en el campo de la psicología de la personalidad, son los siguientes:

- Extroversión. El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta.
- Simpatía. El grado en que una persona se fía de la gente, es amigable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- Diligencia. El grado en que una persona es formal y organizada y se ajusta y persevera en sus tareas.
- Estabilidad emocional. El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia. El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, la diligencia parece ser el que está más relacionado con el rendimiento en el trabajo. Es difícil encontrar una medida del rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados diligentes. La diligencia es pues el estimador de personalidad más válido en términos generales, en cuanto a rendimiento en el trabajo. La diligencia también se ha demostrado que está relacionada con la seguridad en el trabajo. Por ejemplo, las personas con bajos niveles de diligencia tienden a ignorar las normas y los reglamentos de seguridad y, por tanto, tienden a sufrir más accidentes y daños que las personas con elevados niveles de diligencia.

La validez de los demás factores de personalidad parece ser más dependiente del trabajo en cuestión, lo que nos lleva a realizar dos advertencias sobre los test de personalidad.

En primer lugar, el que las características de personalidad sean estimadores válidos del rendimiento en el trabajo depende tanto del puesto como de los criterios utilizados para medir el rendimiento. Debería hacerse primero un análisis del puesto para identificar los factores de la personalidad que mejoran el rendimiento. En segundo lugar, la personalidad podría desempeñar un pequeño papel o ninguno a la hora de predecir el rendimiento en ciertas medidas, como el número de piezas producidas en una fábrica (que podría depender en gran medida de factores como la velocidad de la cadena de montaje). Sin embargo, los factores de la personalidad podrían desempeñar un papel crítico en trabajos que están menos regulados y exigen trabajar en equipo y ser flexible. En este caso, los procedimientos de selección deberían tener en cuenta tanto la personalidad como la situación laboral. Algunos tipos de personas podrían encajar mejor en algunas situaciones que en otras

Algunos ejemplos de pruebas personalidad son las siguientes:

- Cinco Grandes: considera los 5 rasgos de la personalidad más resaltantes: apertura a nuevas experiencias, tesón, extraversión, amabilidad y estado emocional.
- El Test 16PF: identifica 16 rasgos que tenemos en diferentes proporciones. Este test, de los más usados, tiene 170 preguntas, determina cómo respondemos a situaciones laborales, y es conveniente para altos y medios mandos.
- El SHL u OPQ32: muestra cómo los rasgos influyen en el desempeño laboral, tiene 104 preguntas, mide 32 características, y se basa en escoger las opciones más y menos parecidas a la personalidad del postulante.
- El SJT: mide la respuesta en una escena laboral y la capacidad de resolver problemas.

5.4.5.1.5 Pruebas de simulación

Las pruebas de simulación son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que permite analizar y diagnosticar el esquema de comportamiento del candidato bajo una situación que pudiera presentarse en su vida laboral y que por lo general es una situación que genera presión emocional.

Las técnicas de simulación son un campo interesante en el proceso de selección de personal debido a que revelan el comportamiento real de los candidatos y su interacción con personas, situaciones reales y desafíos.

Dicha técnica consiste en someter al candidato a la dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñara en la organización lo que proporciona expectativas más realistas a cerca de su comportamiento en su puesto futuro.

Las técnicas de simulación deberán emplearse para puestos directivos, gerentes, supervisores, ventas, compras, etc., es decir aquellas posiciones que tiene relaciones interpersonales.

5.4.5.1.6 Cartas de recomendación

Las cartas de recomendación, por lo general, no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa, sin embargo, que todas las cartas de recomendación sean malos indicadores del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse. La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección. Una alternativa más proactiva para incrementar la validez y la utilidad de las cartas, son las referencias verbales “Comprobación de referencias”, consiste en verificar las referencias con el objeto de evitar posibles fraudes, es conveniente realizar preguntas sobre la integridad y carácter del candidato, así como solicitar referencias sobre las habilidades específicas del candidato en áreas relevantes para el puesto vacante.

La investigación de antecedentes del candidato proporcionada por antiguos jefes son una fuente valiosa de información, por ello, los empleadores deberán pedir a los candidatos que firmen un documento de responsabilidad civil en el que permitan a la organización una investigación de sus antecedentes.

Es importante tener en cuenta que en ocasiones los antiguos empleadores no están dispuestos a compartir o revelar información sobre el candidato, debido a la observancia de la Ley de Privacidad, los empleadores se han vuelto muy sensibles ante tal señalamiento. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el empleador únicamente proporciona información básica: fecha de inicio y término de la relación laboral, último puesto ocupado. Una señal de alerta surge cuando los antiguos empleadores no están dispuestos a dar ninguna información del candidato.

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

FECHA _____

DATOS DEL CANDIDATO			
NOMBRE		PUESTO	
REFERENCIAS LABORALES			
ULTIMO EMPLEO		TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO		JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	MOTIVO DE SEPARACION	
LO VOLVERIA A CONTRATAR	SI	NO	
PORQUE?			
NOMBRE Y PUESTO QUIEN PROPORCIONA LA REF.			
PRESTACIONES RECIBIDAS			
NO ESTOY AUTORIZADO A PROPORCIONAR ALGUN TIPO DE INFORMACIÓN DE SUELDO Y PRESTACIONES			
¿FUE SINDICALIZADO? (SI) (NO) CARGO:		NOMBRE DEL SINDICATO:	
EMPLEO ANTERIOR			
EMPLEO ANTERIOR		TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO		JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	MOTIVO DE SEPARACION	
LO VOLVERIA A CONTRATAR	SI	NO	
PORQUE?			
NOMBRE Y PUESTO QUIEN PROPORCIONA LA REF.			
PRESTACIONES RECIBIDAS			
¿FUE SINDICALIZADO? (SI) (NO) CARGO:		NOMBRE DEL SINDICATO:	

5.4.5.1.7 Estudio de la grafología

Grafología, se realiza con la finalidad de evaluar la personalidad, se pueden valorar varios aspectos distintos de la escritura, como son la pendiente de la letra, la altura a la que se cruza la letra t y la presión ejercida al escribir. Algunas investigaciones señalan que la escritura no es un estimador válido del rendimiento laboral, motivo por el cual no se recomienda que la grafología sea utilizada como herramienta válida de selección.

5.4.5.1.8 Prueba del polígrafo

La prueba de polígrafo o detector de mentiras es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio, registran los cambios fisiológicos en el examinado.

Por lo general las preguntas que se realizan hacen referencia al uso de drogas, si ha robado algo o realizado un crimen serio. Sin embargo, la Ley de Protección al Empleado limita severamente su aplicación en el sector privado, únicamente se puede aplicar a ciertos empleados potenciales de organización de servicios de seguridad, así como de fabricantes, distribuidores y vendedores de productos farmacéuticos. La Ley también permite, con algunas restricciones, el uso de pruebas del polígrafo en ciertos empleados razonablemente sospechosos de participar en algún incidente en el lugar de trabajo, como robo o malversación de fondos.

5.4.5.1.9 Examen médico

El examen médico se realiza con la finalidad de conocer el estado de salud de los candidatos debido a que hay actividades o puestos que demandan salud y fuerza y de esa manera no ponerlos en peligro.

El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar un trabajo.

Existen legislaciones que regulan la aplicación de los exámenes médicos, declara explícitamente que todos los estudios médicos deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y una organización no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular, una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el candidato.

5.4.6 Informe de los candidatos

Con la información disponible, se elabora un informe en el que se evalúan los pros y contras de los candidatos más adecuados.

Toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato:

- Datos personales: nombre, dirección, teléfonos, entre otros
- Formación académica: título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones.
- Idiomas
- Informática: manejo de Office, internet y programas específicos
- Experiencia Profesional: se enfoca en las tres últimas organizaciones o en aquellas que se consideren significativas. Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la organización Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida. Puestos Dependientes Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
- Datos Económico-financieros Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
- Éxitos, fracasos y las causas de los mismos. Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales.
- Información de entrevistas Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección. Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional Lo que el candidato espera de la organización, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
- Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales. Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores.

Entrevista con el jefe inmediato

Esta entrevista suele ser la más importante, ya que la decisión de contratar a una persona normalmente es responsabilidad de quien será su jefe inmediato. El área de Recursos Humanos deberá ayudar a los jefes a prepararlos para realizar entrevistas objetivas y realistas.

Como resultado del proceso de reclutamiento y selección, se presentará una terna de candidatos que cubren con los requisitos para el puesto a cubrir, el jefe inmediato deberá entrevistar a cada uno de ellos con la finalidad de determinar cuál es el candidato más apto y proceder a la contratación.

5.4.7 Toma de decisión

En esta etapa del proceso del proceso de reclutamiento y selección de personal se eligen al perfil más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta tanto las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.

La decisión final de aceptación o rechazo es responsabilidad del departamento solicitante, debido a que ellos están familiarizados con los puestos de trabajo, pueden evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos y son ellos los al final trabajarán con el nuevo empleado.

REPORTE DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

EVALUACIÓN ENTREVISTA DE SELECCIÓN							
	APARIENCIA	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PERSONALIDAD	HABILIDAD PARA EXPRESARSE	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	ESTABILIDAD
ACEPTADO EXCELENTE	PULCRO MUY CUIDADOSO EN SU APARIENCIA PERSONAL	CARACTERÍSTICAS MUY ATRACTIVAS	PERSONALIDAD MUY DISTINGUIDA DE INMEDIATO LLAMA LA ATENCIÓN. EXTROVERTIDO	TRANSMITE SUS PENSAMIENTOS DE MANERA CLARA , CONVINCENTE Y EFECTIVA	EXCELENTE PREPARACIÓN, SUS ESTUDIOS SE APEGAN PERFECTAMENTE A LOS REQUISITOS DEL PUESTO	EXPERIENCIA MAGNIFICA, CUBRE LOS REQUISITOS PARA CUBRIR EL PUESTO	MUY BUENA ESTABILIDAD, CAMBIOS BIEN JUSTIFICADOS, CONOCE SUS METAS
ACEPTADO SUPERIOR	LIMPIO, APARIENCIA SATISFACTORIA	CARACTERÍSTICAS AGRADABLES	PERSONALIDAD AGRADABLE, EN CIERTA FORMA LLAMA LA ATENCIÓN, SE DESENVUELVE NORMALMENTE	SE EXPRESA CON PROPIEDAD Y CIERTA FLUIDEZ	SUS ESTUDIOS SON BASTANTE ACEPTABLES PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO	EXPERIENCIA ACEPTABLE, HA TRABAJADO EN PUESTOS SEMEJANTES	CAMBIOS NORMALES CON RAZONES JUSTIFICADAS
ACEPTADO T.MEDIO	NO PONE MUCHA ATENCIÓN EN SU ARREGLO PERSONAL	ALGUNOS RASGOS NEGATIVOS AUNQUE NO IMPORTANTES O ACENTUADOS	SUS FACIONES EXPRESAN POCO, NO SIENDO DESAGRADABLES, ALGO INTROVERTIDO	EXPRESA LO ESENCIAL, CON CIERTA DIFICULTAD , EN FORMA NO MUY CLARA	TIENE ESTUDIOS MINIMOS PARA CUBRIR LAS FUNCIONES DEL PUESTO	POCA EXPEWRIENCIA, O LA TIENE EN DIVERSAS AREAS	CAMBIOS FRECUENTES, NO SE HA DEFINIDO
RECHAZADO	DESCUIDADO DESALIÑADO	RASGOS NEGATIVOS MUY MARCADOS	PASA DESAPERCEBIDO, NERVIOSO, TIMIDO, LLAMA LA ATENCIÓN EN FORMA NEGATIVA	MUY DEFICIENTE, NO SABE EXPRESAR SUS PENSAMIENTOS	CARECE DE LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO	NUNCA HA TRABAJADO O LO HA HECHO EN LABORES NO CALIFICADAS	CAMBIOS MUY FRECUENTES SIN RAZ

REPORTE DE ENTREVISTA - RECURSOS HUMANOS

VIABLE

NO VIABLE

COMENTARIOS: _____

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR: _____

REPORTE DE ENTREVISTA - DEPARTAMENTO SOLICITANTE

VIABLE

NO VIABLE

COMENTARIOS: _____

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR: _____

Notificación a Candidatos.

Es conveniente notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección, esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas.

Cualquier retraso en notificar al candidato exitoso, puede dar como resultado la pérdida del candidato de excelente nivel, en caso de que se encuentre trabajando, debe contar con dos a cuatro semanas para notificar su baja en el empleo actual. El tiempo que el candidato requiere antes de ingresar a la organización es un aspecto que debe considerarse.

5.4.8 Contratación

La contratación es la formalización de la aceptación del establecimiento de una relación de trabajo, es el cierre de los procesos de reclutamiento y selección de personal, representa el acto que formaliza la integración de un nuevo personal a la organización.

Además de la firma del contrato, se deben establecer los compromisos de las partes con la finalidad que la relación de trabajo sea duradera y firme. Se discuten las condiciones del contrato, la remuneración y demás prestaciones que el empleado tendrá.

En la actualidad, los elementos de contratación y negociación han evolucionado, ya que ahora no es suficiente concentrarse en el salario como uno de los aspectos más relevantes para el futuro empleado, los temas que también adquieren un gran significado son los que se refieren a las prestaciones económicas, seguridad social, plan de carrera y servicios adicionales.

Debido a lo anterior, ahora es necesario general esquemas de compensación más creativos y favorables, tanto para el empleado como para la organización. *****

Contenido de los contratos:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, C.U.R.P., R.F.C. y domicilio del trabajador.
- Nombre o razón social, R.F.C. y domicilio del patrón.

- Tipo de relación de trabajo: obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba.
- El servicio o servicios que debe prestarse, mismos que deberán determinarse lo mejor posible.
- El lugar o lugares donde debe prestar el trabajo.
- La duración de la jornada de trabajo.
- La forma y monto de salario.
- El día, lugar y pago de salario.
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas de capacitación.
- Otras condiciones de trabajo: días de descanso, vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, etc.

Es importante señalar al trabajador si habrá un periodo de prueba y el tiempo que trabajará en la organización, dependiendo de ello es el tipo de contratación que se empleará.

El artículo 20 de Ley Federal de Trabajo señala que el contrato individual de trabajo, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Según el Art. 35 L.F.T., las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado, en su caso, podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial.

1. Por Obra Determinada. El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.
2. Por Tiempo Determinado. El señalamiento de un tiempo determinado, puede únicamente estipularse en los casos siguientes:
 - a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
 - b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador
 - c) En otros casos provistos por la Ley
3. Por Tiempo Indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación de trabajo será por tiempo indeterminado.

La L.F.T. también señala que, si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

En las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado a cuando excedan de 180 días, podrá establecerse un periodo a prueba, el cual no podrá ser exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita. El periodo a prueba podrá ser hasta 180 días cuando se trate de puestos de dirección, gerenciales o administración.

5.4.9 Inducción

La inducción es una parte del proceso que consiste en impartir programas de orientación e información para familiarizar al empleado con la organización, su organización, cultura, su historia, filosofía.

Los objetivos que se logran en la inducción son los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo
- Dar a los nuevos empleados información sobre la organización: historia, misión, visión, valores, políticas, reglamentos, servicios, productos
- Familiarizarse con su espacio de trabajo, departamento, jefe y compañeros de trabajo.
- Que el nuevo empleado sienta el interés de la organización por formar parte de ella.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo de pertenecer a la organización.

Es conveniente que en las organizaciones se elabore un manual de bienvenida, con la información más importante de la organización, algunos temas son los siguientes:

- Historia de la organización
- Misión, visión, objetivos y metas
- Línea de artículos o servicios que produce la organización
- Descripción del proceso productivo
- Estructura de la organización
- Nombre de los ejecutivos principales
- Políticas y reglamento interno
- Prestaciones y beneficios

Se realiza un acompañamiento para que el empleado conozca las normas y funcionamiento de la organización, informándole de todo lo que necesita saber para realizar su trabajo.

También la inducción consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñará, dar orientación respecto a todo el ambiente de trabajo, es importante considerar los siguientes puntos:

- Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo,
- El jefe le explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se apoyará en la descripción del puesto.

Es importante que en toda organización se lleve a cabo un proceso de inducción, independiente de su tamaño deberá contar con un programa de inducción que puede ser desde un manual hasta todo un programa. Generalmente no es muy costoso, sin embargo

5.4.10 Seguimiento

A través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de desempeño se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios.

Además, es común que los empleados ingresan a laborar mediante la firma de un contrato a prueba o de capacitación, esa situación da oportunidad a la organización para que evalúe el desempeño del colaborador antes de darle un contrato por tiempo indeterminado o definitivo. También el empleado evaluará su estancia en la organización.

Antes de concluir el periodo a prueba es conveniente que el jefe inmediato en conjunto con el encargado de Recursos Humanos, evalúen el desempeño del colaborador y sea el jefe inmediato el que determine la continuidad laboral del colaborador.

6 Conclusión

El proceso de empleo es un factor determinante para que una organización prospere, el contar con el personal adecuado en cada uno de los puestos permite el logro de los objetivos organizacionales, ello hace que una organización sea competitiva, la competitividad de una organización no depende de la maquinaria e infraestructura que tenga, sino del personal que la integra.

Queda muy claro el compromiso y la responsabilidad que adquiere el departamento de Recursos Humanos para buscar al candidato ideal para cada posición, por ello debe implementar un eficiente y eficaz proceso de empleo, con la finalidad de adquirir a los mejores talentos.

Dada la importancia que tiene para una organización contar con los mejores talentos, el proceso de empleo debe considerarse dentro de la planeación estratégica.

7 Referencias Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc-Graw-Hill

Dessler, Gary (2009) Administración de Personal. México: Prentice Hall

Dessler, Gary y Varela (2010) Administración de Personal. México: Pearson

Gómez-Mejía, Luis, Balkin y Cardy (3 Edición) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall

R. Wayne Mondy y R. Noe (9 Edición) Administración de Recursos Humanos. España: Pearson

Rodríguez, Joaquín (2007) Administración Moderna de Personal. International Thomson Editores

Sastre, Miguel A. y Aguilar (2003) Dirección de Recursos Humanos, Un Enfoque Estratégico. España: Mc-Graw-Hill

Varela, Ricardo y Lerma (2016) Gestión del Talento Humano. México: UNAM

William, Werther y Davis (5 Edición) Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc-Graw-Hill