



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA:

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

C. PATRICIA BUCIO AVILA

ASESOR:

MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA



MORELIA, MICHOACÁN FEBRERO DE 2017

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada le doy gracias a Dios por permitirme llegar a esta etapa tan importante en mi vida profesional, y a darme los conocimientos adecuados para llegar a obtener mi título como licenciada en Administración y desempeñarme como tal.

A mis padres Jorge Bucio Vázquez y a Patricia Ávila Reyes que me dieron la oportunidad de estar en esta vida, por darme los valores, principios y educación que se requiere para vivir en sociedad y desarrollarme bien en cada etapa de mi vida, por ser unos ejemplos a seguir y por ser el motor para seguir adelante día a día. Gracias por el amor que me dan y que me motiva a ser mejor persona día con día.

A mi pareja Gustavo Francisco Martínez Contreras por estar a mi lado apoyándome incondicionalmente e impulsándome para culminar esta etapa de mi vida profesional, gracias por ayudarme a formar una nueva familia y por darme la bendición más grande que se pueda tener en la vida, nuestro hijo, gracias por formar parte de mi vida personal y profesional.

A mis hermanos Carlos, Georgina y Alejandro, por sus consejos como hermanos mayores y pláticas para seguir preparándome profesionalmente, son un ejemplo a seguir y gracias por estar apoyándome en cada momento de mi vida.

A mis profesores M.A Nina Elsa García Arteaga y al MNPL. Horacio Mendoza Mendoza por apoyarme y brindarme su valioso tiempo al transmitirme sus conocimientos y experiencia profesional para culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional.

Por ultimo quiero dedicar este trabajo y titulación que lleva todo mi esfuerzo, cariño y amor, a mi hijo Franco Leonel Martínez Bucio, ya que es mi motor de vida, que por el hago todo, para darle una vida estable llena de amor y cariño, Gracias por ser una bendición en mi vida TE AMO HIJO.

INDÍCE

1.- Introducción.....	8
1.2.- Antecedentes Históricos.....	9
1.2.1.- Prehistoria de la Selección de Personal.....	9
1.2.2.- Definición General del Reclutamiento y Selección de Personal..	11
1.2.3.- Objetivo General del Reclutamiento y Selección Personal.....	12
2. Planeación de los Recursos Humanos.....	13
2.1.- ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?.....	13
2.2.- Fundamentos de la Planeación Estratégica.....	14
2.3.- Administración Estratégica de los Recursos Humanos.....	16
2.4.- Técnicas de pronóstico de Recursos Humanos.....	19
3.- Análisis y descripción de Puestos.....	20
3.1.- ¿Qué es el análisis y descripción de puestos?.....	20
3.2.- Beneficios del análisis y descripción de puesto.....	22
3.3.- Planificación, objetivos y ejecución del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	25
3.4.- Técnicas de recolección de información.....	29
3.4.1.- Observación directa.....	29
3.4.2.- Entrevista.....	29
3.4.3.- Cuestionarios.....	30
3.4.4.- Diarios y bitácoras de los empleados y trabajadores.....	31
3.4.5.- Comité de evaluadores.....	31
3.4.6.- Medios Tecnológicos.....	31
3.5.- Descripción de puestos.....	32
3.5.1.- Datos básicos.....	32

3.5.2.- Resumen del puesto.....	33
3.5.3.- Condiciones de trabajo.....	33
3.5.4.- Aprobaciones.....	33
3.5.5.- Especificaciones del puesto.....	33
3.5.6.- Niveles de desempeño.....	34
3.6.7.- Perfil profesional del puesto.....	34
4.- Reclutamiento de personal.....	36
4.1.- Identificar el puesto vacante.....	37
4.2.- Fuentes de reclutamiento.....	37
4.2.1.- Internas.....	38
4.2.2.- Externas.....	38
4.3.- Medios de reclutamiento.....	40
5.- Técnicas de selección de personal.....	41
5.1. Fundamentos de los exámenes de selección de personal.....	43
5.2.- Fases de la selección.....	44
5.3.- Técnicas de selección.....	44
5.3.1.- Selección de curriculum o solicitud de empleo.....	44
5.3.2.- Entrevista.....	45
5.3.2.1.- Entrevista conductual.....	46
5.3.2.2.- Entrevista situacional.....	47
5.4.- Pruebas psicológicas.....	48
5.4.1.- Clasificación de los test.....	51
5.4.2.- Beterías psicológicas.....	52
5.4.3.- Test físicos.....	53
5.4.4.- Test computarizados.....	53

5.4.5.- Estudios socioeconómicos.....	53
5.4.6.- Referencias laborales y personales.....	53
5.4.7.- Exámenes médicos.....	54
6.- El informe final de contratación.....	55
6.1.- Ejemplo de un informe para la contratación.....	56
6.2.- Descripción de la situación.....	56
6.2.1.- Descripción de las principales funciones del puesto.....	56
6.2.2.- Perfil profesional.....	57
6.2.3.- Proceso de selección	57
6.2.3.1.- Fuentes de reclutamiento utilizados.....	57
6.2.3.2.- Numero de candidatos en el proceso.....	58
6.2.3.3.- Datos personales del candidato.....	58
6.2.3.4.- Formación.....	59
6.2.3.5.- Experiencia Profesional.....	59
6.3.- Perfil de competencia.....	60
6.4.- Valoración.....	60
7.- Conclusión.....	61
8.- Palabras Claves.....	62
9.- Bibliografía.....	63

RESUMEN

Para obtener unas buenas técnicas de selección y reclutamiento de personal se tienen que hablar y tratar otros temas como, la Planeación de los Recursos humanos el análisis y descripción de puestos, etc.

En este trabajo se explica detalladamente todas las técnicas para la selección de personal ya que sabemos que el capital humano es uno de los factores más importantes en las organizaciones, y que el patrón tenga el suficiente conocimiento para tener a la persona indicada en el puesto correcto, y así hacer que su organización crezca junto con el personal que forma parte de la misma.

Las Técnicas que se explicarán detalladamente en este trabajo serán de gran importancia ya que más que tener los conocimientos teóricos hablando del patrón o de un gerente de recursos humanos debe de saber la parte técnica y práctica para tener a un buen personal.

Es de mucha importancia interactuar con los posibles candidatos ya que es la parte más importante para comenzar con el proceso de selección y reclutamiento de personal.

Palabras Clave

- Selección
- Reclutamiento
- Técnica
- Método
- Adaptabilidad

Abstract

In order to obtain good techniques of selection and recruitment of personnel, other topics such as Human Resources Planning and job analysis and description have to be discussed and dealt with.

This paper explains in detail all techniques for personnel selection since we know that human capital is one of the most important factors in organizations and that the employer has sufficient knowledge to have the right person in the right position , And thus make your organization grow along with the staff that is part of it.

The techniques that will be explained in detail in this work will be of great importance since more than having the theoretical knowledge speaking of the employer or a manager of human resources must know the technical and practical part to have a good staff.

It is very important to interact with potential candidates as it is the most important part to begin with the recruitment and selection process.

1. INTRODUCCIÓN

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales. Esta es la principal razón por la cual se ha escogido el tema para su investigación y análisis.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1.2.1 Prehistoria de la selección de personal

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón". Constituyen intentos de explicar en la antigüedad la conducta humana, las teorías de Hipócrates (460-370 a.n.e.) y posteriormente Galeno, sobre la base de los humores corporales; este último propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los

pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

Zayas Agüero, P.M.: *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010, www.eumed.net/rev/cccss/10/

<http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

1.2.2. DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Selección: La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

IDALVERTO CHIAVENATO

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y

una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

1.2.3. OBJETIVO GENERAL DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Establecer buenas técnicas y métodos para encontrar al personal idóneo en el puesto correcto en una organización, que cumpla con todas las características y necesidades, que requiere el puesto para, así llegar al objetivo general de la organización.

Analizar correctamente si el candidato cumple con las actitudes y aptitudes que necesita el jefe de recursos humanos, ya que esto ayudará mucho al desarrollo del candidato y al ambiente laboral en el cual van a interactuar día a día el supuesto trabajador y el o los jefes, si esto llegara a cumplirse trabajarán en un buen ambiente laboral, ya que este es un factor muy importante en una organización.

En otras palabras llevarse bien con todos los trabajadores que ya pertenecen a la organización y con todos los jefes de la misma, pero para poder cumplir con ello se necesita encontrar a la gente correcta para cada área o puesto de la organización y para esto, se necesita de técnicas, métodos para lograr un buen reclutamiento y selección de personal.

2. Planeación de los recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque. Las personas pueden aumentar y disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los responsables traten a las personas como elementos básicos de la eficacia de la empresa.

2.1. ¿Que es la Planeación de los Recursos Humanos?

Uno de los aspectos más importantes de la planeación estratégica de la empresa es su articulación con la función de la planeación de los recursos humanos. En otras palabras como traducir los objetivos y estrategias de la empresa en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de RH. Esta planeación hace referencia al proceso de formulación de estrategias de personal, establecimiento de programas o tácticas para su aplicación. Con ello se pretende desarrollar una visión de donde debe situarse la organización y cómo puede utilizar los recursos humanos para alcanzar esa visión. En la actualidad los niveles de competitividad y rentabilidad de una empresa se apoyan cada vez más en la identificación sistemática de las fortalezas y debilidades internas de la empresa así como de las oportunidades y amenazas del entorno externo de la misma, que permitan a los directivos a identificar factores críticos y tomar decisiones que, en el caso del área de recursos humanos lo lleven a elegir, capacitar, desarrollar, motivar al personal hacia el logro de la misión organizacional.

Para ello es necesario conocer con qué personal se cuenta, cuáles son sus características; así como sus capacidades y habilidades. El documento que integra esta información se conoce como descripción de puestos de trabajo, con el cual el empresario, director o gerente tendrá información que le permitirá aprovechar

creativamente el capital humano en beneficio tanto de ellos, como de la misma empresa favoreciendo un mayor sentido de identidad o pertenencia y colaboración interna.

2.2. Fundamentos de la Planeación Estratégica

La nueva organización de recursos humanos refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. Los analistas saben que en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, la metamorfosis de departamento de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria o tecnología avanzada (Dessler & Varela, 2005). No obstante es válido señalar qué está motivando y cuáles son las estrategias que los ARH están implementando para mejorar, profesionalizar o innovar sus procesos administrativos en relación al capital humanos con la intención de mantenerse competitivos en el mercado laboral. Uno de ellos es la globalización, la cual, es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior. La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Los gerentes de recursos humanos enfrentan el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones. Así mismo, la propia tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En empresas u organizaciones de todo el mundo, puestos de manufactura que Técnicas de reclutamiento y selección de personal Integra 11 Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación

para tener éxito en puestos cada vez más complejos. Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de "trabajadores del conocimiento" y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos. Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. Un estudio de 35 gerentes de recursos humanos, pertenecientes a empresas globales grandes, dijeron que la "administración de talentos", en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación de los talentos, es su principal preocupación (Dessler & Varela, 2005). Por otro lado, las personas no siempre trabajan exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que sólo pueden ser atendidos en horarios de servicio, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones. Por consiguiente es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y rotación de personal para elaborar la planeación de los recursos humanos. El Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. Constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo. Por su parte, la rotación de personal es la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es costosa para la empresa ya que incluye los costos de reclutamiento, selección, inducción de los empleados nuevos, y los de desvinculación (renuncia o despido) Técnicas de reclutamiento y selección de personal Integra 12 Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal de los empleados salientes, impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal. Se define como el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanentemente, cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios. No es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables internas están la política

salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, la oportunidad de crecimiento interno, el perfil de puestos, las relaciones humanas, el ambiente o clima laboral. La estructura y la cultura organizacional, tienen que ver en gran parte con estas variables internas. En las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado laboral de los RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. A manera de resumen, la ARH está evolucionando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Significa que ahora es más importante contratar a la gente adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia (Alles, 2005; Dessler & Varela, 2005; Puchol, 2005).

2.3. Administración Estratégica de los Recursos Humanos

Con el paso de los años, las prioridades y responsabilidades de la administración de recursos humanos han evolucionado conforme las necesidades de los empleadores han ido cambiando. La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. Una estrategia es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. La mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentren cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. Paralelamente, los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de

la empresa. Para ello, se establecen los niveles de planeación estratégica en los cuales intervienen los gerentes.

- ❖ **Estrategia corporativa:** En el nivel más alto, de manera general, muchas empresas consisten en varios negocios. La estrategia a nivel corporativo identifica los portafolios de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Por ejemplo, una estrategia de diversificación implica que la empresa se expande al agregar nuevas líneas de productos; una estrategia de integración vertical significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus mercancías de forma directa. Otras posibilidades de estrategia corporativa son la consolidación, es decir, la reducción del tamaño de la organización; y la expansión geográfica, por ejemplo, llevar el negocio al mercado extranjero.
- ❖ **Estrategia competitiva:** este tipo de estrategia identifica la forma de construir y fortalecer la posición competitiva de la organización a largo plazo en el mercado. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en que incursionan. Se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Los gerentes utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva. Una de ellas, el liderazgo en costos, significa que la empresa busca convertirse en el líder de los costos bajos en algún sector de la economía. En una estrategia competitiva de diferenciación, la empresa trata de ser única en su sector en dimensiones que son muy valoradas por los compradores. Generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que sus productos son muy diferentes de los de sus competidores. Incluso otras empresas deciden competir como focalizadores, y se dirigen a un nicho de mercado y compiten ofreciendo un producto o servicio que los clientes no pueden obtener de otra manera.

❖ **Estrategia funcional:** Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las estrategias funcionales identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa deberían ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Para competir de manera efectiva, una organización debe contar con una o más ventajas competitivas: los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. En la actualidad, la mayoría de las empresas tienen acceso a las mismas tecnologías, por lo que este recurso pocas veces es suficiente para que un negocio destaque. Por esta razón, los empleados y el sistema administrativo son los que marcan la diferencia, ahora las compañías confían en sus políticas y prácticas de administración de recursos humanos para contar con empleados altamente comprometidos y orientados hacia el servicio que necesitan. En este sentido, la administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. El concepto estrategias de RH se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. El jefe o gerente de recursos humanos participa tanto en la formulación como en la ejecución del plan estratégico de la compañía. Técnicas de reclutamiento y selección de personal Integra 15 Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades. El equipo de recursos humanos puede jugar varios papeles en este caso. Por ejemplo, se encuentra en una excelente situación para brindar inteligencia competitiva, como detalles referentes a los planes de incentivos de los competidores, e información

acerca de legislaciones futuras, como las leyes laborales. Además, está capacitado para brindar asesoría sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la organización.

2.4. Técnicas de pronóstico de Recursos Humanos

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a corto y largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos. En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia. Los cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos, permiten a las empresas prever que cargos se pueden llenar con los empleados actuales y cuáles deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de recursos humanos. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. Cuando no es posible llenar las vacantes, por no haber disponibilidad de recursos humanos, con promociones internas, por no contar con la(s) persona(s) adecuada(s), o por tratarse de cargos operativos (puestos clasificados como iniciales, las empresas recurren a fuentes externas de recursos humanos). Los métodos tradicionales de planeación de la fuerza laboral incluyen el uso de herramientas sencillas como el análisis de la razón o el análisis de las tendencias, para estimar el número de empleados que se necesitaran con base

en las ventas proyectadas y el historial de ventas, y su relación la fuerza laboral. Resulta fundamental conocer la demanda del producto o servicio, de manera que el proceso común consiste en pronosticar primero los ingresos, y después, estimar el tamaño de la fuerza laboral requerida para lograr ese volumen de ventas, utilizando los cocientes históricos. Además de la demanda esperada, las necesidades de personal suelen ser:

- La rotación de personal proyectada (como resultado de las renunciaciones o despidos).

- La calidad de las habilidades de los trabajadores (en relación con lo que usted considera las necesidades cambiantes de la organización).

- Las decisiones estratégicas sobre actualizar la calidad de los productos o servicios o sobre incursionar en nuevos mercados.

- Los cambios tecnológicos y de otros tipos que resulten en una mayor productividad.

- Los recursos financieros del departamento.

3. Análisis y Descripción de Puestos

3.1. ¿Qué es el análisis de puesto y descripción de puestos?

Una de las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es dotar de personal capacitado que desee y pueda ocupar el puesto de trabajo que requiere cubrir la empresa. Sin embargo, para que el profesional de la ARH pueda actuar de manera activa y eficiente necesita información acerca del capital humano y de las necesidades de la organización. Para ello, el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) es la metodología básica y fundamental que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. El ADPT es una herramienta sistemática que ayuda a los administradores de recursos humanos para saber qué hacen los trabajadores, cómo lo hacen, con qué herramientas, equipo o utensilios se apoyan para realizar su trabajo, cuáles son las características de sus actividades y cuáles son los requerimientos físicos, psicológicos, cognitivos y

experienciales que se necesitan para el desarrollo del puesto. En este proceso se pueden identificar claramente dos aspectos o fases totalmente diferenciadas en las cuales se apoyan otros procesos de la ARH, entre ellos el reclutamiento y selección de personal, tales fases son las siguientes:

1) Análisis de puestos de trabajo: generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, de trabajo, de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división de trabajo sujeta a estudio.

2) Descripción de los puestos de trabajo: es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos. En definitiva, es un documento que describe las características, tareas, responsabilidades y deberes de un puesto de trabajo.

Algunos autores han considerado que el análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman los procesos básicos de la gestión de los recursos humanos, es decir, estos procesos constituyen el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos. Esta aseveración fue hecha por Besseyre des Horts (1990) el cual lo expresó de la siguiente manera "Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos. El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato, 1988; Sánchez, 1993). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (Peña, 1990). El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El talante agresivo en la figura del agente comercial y el

carácter extrovertido del responsable de relaciones públicas constituyen ejemplos muy ilustrativos. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

3.2. Beneficios del análisis y descripción de puestos

Frecuentemente se alude a la conveniencia de que el departamento de recursos humanos posea un amplio bagaje de información referente a los diferentes puestos de trabajo que les permita la ejecución de los procesos típicos de la función. Sin embargo, es importante que este bagaje, a partir de su análisis y posterior uso, permita incrementar la efectividad de las decisiones relacionado a los procesos de administración de recursos humanos, con el objetivo naturalmente de incrementar la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos (Werther y Davis, 1991). En una organización, el ADPT beneficia no sólo al responsable de la ARH, sino también a los directivos de la empresa y al mismo empleado o trabajador. Esta técnica de analizar y describir las tareas y funciones, las responsabilidades y deberes de sus trabajadores, así como los requerimientos físicos, psicológicos y profesionales no surgen de manera arbitraria, sino que su fundamentación y utilidad radica en que este proceso metodológico argumenta la eficiencia de otros procesos de la administración de recursos humanos.

Utilidad para el responsable de Recursos Humanos.

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal: el ADPT permite elaborar un perfil profesional del futuro titular pues expone los requerimientos físicos, psicológicos, profesionales y experienciales indispensables para ocupar el puesto de trabajo. Además, permite al responsable saber entre cual población o sector social buscar para identificar al trabajador.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación: es importante poder brindar información a las personas acerca de las exigencias y obligaciones que requiere el puesto y de las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.
- Orienta el proceso de capacitación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de capacitación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan. Particular importancia revisten los programas de inducción, es decir, la ofrecida en los primeros momentos de la relación laboral, la cual va encaminada a conseguir que el individuo actúe de forma eficaz y eficiente en el desempeño del puesto adjudicado, así como prepararle para las transformaciones que ésta vaya a sufrir en un futuro próximo.
- Posibilita la gestión de planes de carrera dentro de la organización: la planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea. Las promociones y los desplazamientos constituyen, en ocasiones, fuentes potenciales de conflicto como consecuencia de haber asignado individuos a puestos sin tener en consideración las características de ambos o una fortaleza contra la rotación de personal debido a que los trabajadores o empleados buscan una estabilidad, crecimiento profesional y laboral. El análisis de puestos contribuye a que se realice una correcta afectación de los recursos humanos.

- Soporte fundamental en el proceso de valoración y valuación de puestos: ya que una de las características principales en el ADPT es determinar el objetivo del puesto, su misión, obligaciones y deberes, determina el grado de responsabilidad dentro de la organización y con ello la compensación monetaria y jerárquica justa.

- Constituye un instrumento de ayuda para la evaluación de desempeño: la razón es que se pueden identificar los comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no lo consiguen. Téngase en cuenta que la evaluación del desempeño no es más que valorar la eficiencia y eficacia con la que se desempeñan los puestos de trabajo.

- En análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y la satisfacción laboral.

Utilidad para los directivos de la empresa u organización.

- Proporciona información para comprender el flujo de trabajo de la empresa y tomar decisiones que permitan incrementar la productividad, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados.
- Permite consolidar los procesos de reclutamiento y selección de personal dejando de lado arbitrariedades y juicios de valor. Además, sirve para realizar una evaluación objetiva de desempeño a sus subordinados y ofrecer una retroalimentación útil y objetiva para su desempeño a través de una adecuada capacitación.

- Este proceso también posibilita la descentralización del control estableciendo líneas de comunicación y de mando, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización.

3.3. Planificación, objetivos y ejecución del análisis y descripción de puestos trabajo

Realizar el proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo supone un conjunto de explícitamente identificado y coordinado de tareas que es preciso desarrollar, por lo que requiere: una definición clara de los objetivos de la organización y concretar qué se espera de análisis y descripción de puestos de trabajo a favor de los mismos. Así, en el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas.

- 1) Asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.
- 2) Se decidirá qué método/s se utilizará/n: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información.
- 3) Se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.
- 4) El ARH o el analista realiza una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

Con relación a la primera de las fases, para determinar el ámbito del análisis de puestos en una organización es necesario resolver varios problemas. El primero, concretar qué se espera o desea lograr con el análisis de puestos; en segundo lugar, asignar la responsabilidad del proceso; y, finalmente, identificar los puestos que serán incluidos en el programa de análisis. En estas tres decisiones estarán implicados los altos directivos de la organización así como los responsables del área de recursos humanos. Sobre los posibles usos o contribuciones del análisis de puestos ya se hizo referencia en el apartado anterior; no obstante, las orientaciones más normales están dirigidas hacia: procedimientos de selección,

adiestramiento de los empleados, desarrollo de instrumentos de valoración y establecimiento de sistemas de remuneración. La organización deberá decidir qué persigue, cuál es el propósito de este proceso. Chiavenato (1988) elabora una lista sobre los objetivos que pueden desencadenar un proceso de análisis de puestos de trabajo, entre ellos destaca:

1. Proporciona información para desarrollar el proceso de reclutamiento: selección de las fuentes de reclutamiento, elaboración de los perfiles deseados, etc.
2. Ofrecer criterios para la elección de las pruebas de selección que les serán aplicadas a los candidatos presentados.
3. Guiar la política de formación que establezca la empresa para los distintos puestos de trabajo; pues la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes idóneas para la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo permite la elaboración de programas formativos que, sin duda, corregirán las posibles discrepancias existentes entre el perfil del empleado y el asignado al puesto analizado.
4. Facilitar el proceso de valoración de puestos de trabajo para lograr una estructura retributiva acorde con la jerarquía de puestos existente en la organización. Ello es posible a través del suministro de información básica referida a los puestos de trabajo previamente analizados, información que posibilitará las comparaciones o estimaciones que este proceso demanda.
5. Estimular la motivación de los individuos. Cualquier impulso motivacional será más efectivo y duradero si se centra en los propios componentes del puesto de trabajo y no en el entorno laboral (Jiménez, 1997).
6. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa. Ambos componentes están presentes en todo proceso de este tipo: se trata de concretar las obligaciones de cada titular en el ejercicio de su puesto

en las relaciones con otros agentes vinculados a su unidad y en lo referente al desempeño en sí de su labor.

7. Ofrecer criterios de actuación para los supervisores y responsables jerárquicos de los individuos en materia de evaluación del desempeño, promoción, etc. Téngase presente que el análisis de puestos nos detalla las obligaciones, deberes y responsabilidades que conllevan los mismos.

8. Evitar, en la medida de lo posible, las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo motivados por una defectuosa definición o ejecución de los puestos de trabajo. El conocimiento de las condiciones bajo las cuales los individuos desarrollarán su labor facilita la toma de decisiones tendente a la previsión de riesgos y evitación de enfermedades profesionales.

Otra actividad incluida en esta fase es la de designar a, el/los responsable/s de este proceso. Estos deberán poseer un cierto perfil que les capacite para esta labor. Así, son aconsejables ciertos valores:

- Calidad: derivada de su formación y experiencia profesional;
- Concentración: tener siempre presente el propósito del proceso;
- Familiaridad: mediante un acercamiento previo a la unidad o departamento donde está enclavado el puesto, para una mayor comprensión de los datos que le sean ofrecidos;
- Humildad y Consideración con el ocupante del puesto de trabajo; no mostrar superioridad respecto al titular del puesto, sino tratar de obtener su comprensión al explicarle el propósito perseguido. La empatía, esfuerzo por ponerse en el lugar psicológico del ocupante del puesto, es vital para un desarrollo exitoso del proyecto.

La responsabilidad de este proceso puede recaer sobre:

- El propio titular del puesto;

- Un especialista interno o;
- Un consultor exterior.

Para determinar los puestos de trabajo que deben ser incluidos en la valoración, se puede recurrir a tres factores: la diversidad, distribución y puestos de especial interés para la organización.

- La diversidad hace referencia al rango de puestos a analizar: un único puesto (operador informático de control), puestos en una ocupación (operadores informáticos) o puestos en varias ocupaciones (personal del departamento de producción).
- La distribución se refiere al lugar geográfico de los puestos a analizar: en un departamento, en una unidad de negocio, en la corporación.
- Recurrir a aquellos puestos que son de especial interés y significativos de los propósitos perseguidos.

Una vez seleccionados los puestos de trabajo a analizar es conveniente proceder a inventariarlos y codificarlos.

En la primera labor se trata de determinar cuántos puestos de trabajos van a ser analizados. El inventario no describe el puesto; únicamente precisa cuántos puestos similares hay, cuántos trabajadores realizan esas labores y cuál es la denominación que el puesto recibe dentro de su unidad, departamento o división (Barranco, 1993).

3.4 Técnicas de recolección de información.

Según Werther & Davis (1991) antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos, (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Ellos estudian también los informes que generan varias fuentes –como la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales- respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

3.4.1. Observación directa

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Por ejemplo, un empleado de limpieza, un obrero de línea de ensamble y un auxiliar de contabilidad. Por otro lado, la observación no resulta adecuada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad intelectual (abogado, ingeniero de diseño); tampoco sería muy útil si el trabajador interviene solo en ocasionalmente en actividades relevantes, como la enfermera que atiende urgencias. Algunos autores consideran que este método presenta tres inconvenientes principales: uno estriba en la influencia que puede ejercer el observador en el individuo objeto de observación; el segundo reside en la probable no observación de aquellas actividades que presentan una frecuencia baja de aparición; y por último, que resulta imposible de aplicar en aquellos puestos de trabajo de contenido intelectual (Dessler 1994; Dessler & Varela, 2011). Además se considera que es la técnicas con menor confiabilidad y más lenta en el proceso.

3.4.2. Entrevista

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema – que ofrece máxima confiabilidad, pero al mismo tiempo costo- suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado (Werther & Davis, 1991). Es probable que la entrevista sea la técnica más utilizada para identificar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto de trabajo, lo cual refleja sus ventajas. Lo más importante es que la entrevista permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría. El principal problema con la entrevista es la distorsión de la información, ya sea por la falsificación intencional o por malos entendidos. Generalmente el ADPT es preámbulo para una modificación salarial y quizá por ello los trabajadores o empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades y al mismo tiempo resten importancia a otras.

3.4.3. Cuestionarios

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos obtenidos sean uniformes para que puedan ser válidos para los procedimientos estadísticos. En puestos similares se deben estudiar con parámetros idénticos. Ello no implica que el departamento de personal deba limitarse a un solo cuestionario. Con frecuencia, es necesario preparar cuestionarios especializados. Lo importante es que en un puesto se le aplique siempre un solo cuestionario. El cuestionario procede en primer lugar a identificar el puesto, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar es preciso verificar esta

información para: a) no utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo) y b) no aplicar la información de otro puesto.

3.4.4. Diarios y bitácoras de los empleados o trabajadores

Otro método consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo y frecuencia que dedica a ellas). Lo anterior brinda un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas al trabajador y a su supervisor. Desde luego, es probable que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. Sin embargo, el carácter cronológico y detallado de la bitácora lo compensará. Algunos trabajadores organizan sus diarios dictando periódicamente lo que hacen en dictáfonos de bolsillo.

3.4.5. Comité de evaluadores

Aunque igualmente costoso – o probablemente aún más- la técnica de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea sustancialmente mejorada.

3.4.6. Medios Tecnológicos.

El uso de internet es una técnica que podría ser útil en caso de que las empresas tuvieran una o más sucursales ubicadas en una u otra ciudad o en diferentes estados o países. Es todo un desafío recabar información de empleados distribuidos por diversas ciudades, estados o países. El análisis de puestos de trabajo por Internet sería una buena solución, el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos –a trabajadores ubicados en diferentes puntos geográficos, a través de intranet de su compañía, con las

restricciones precisas para llenar los formularios y devolverlos en una fecha determinada (Dessler & Varela, 2011).

A manera de resumen, La técnica ideal La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los conocimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos, como lo comenta Werther y Davis (1991) ser creativo reviste de importancia fundamental.

3.5. Descripción de Puestos

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

3.5.1. Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de las organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto es sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- Fecha: dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto: información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: incluye el departamento, división, turno, etc. En que se ubica el puesto de trabajo.

- Jerarquía: aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- Supervisor: la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe de existir disponibilidad para viajar, etc.

3.5.2. Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar en función de la temporalidad, es decir, la frecuencia con que se realizan si son actividades que se deben de realizar todos los días, semanalmente, mensualmente o sólo algunas ocasiones. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

3.5.3. Condiciones de trabajo: no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor (por ejemplo el electricista del puesto X debe operar en campo abierto, efectuando la fase A del tendido de cables secundarios) sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

3.5.4. Aprobaciones: debido al hecho de que las descripciones de puesto influyen mucho en las decisiones sobre el personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal o jefe de recursos humanos.

3.5.5. Especificaciones del puesto: a diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto, mientras que las especificaciones describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que

desempeña el puesto. Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, en la práctica no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

3.5.6. Niveles de desempeño: el análisis del puesto permite fijar *los niveles de desempeño del puesto*, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto.

Por otra parte, los supervisores también se benefician. Sin niveles, medidas, corrección y retroalimentación. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación.

3.6.7. Perfil profesional del puesto.

Cuando hablamos del perfil del puesto nos referimos de manera sintetizada al proceso mediante el cual, vamos a buscar al candidato idóneo para desarrollar las actividades descritas mediante el análisis y descripción del puesto (al contrario de la descripción la cual está centrada en el puesto, el perfil profesional está centrada en el candidato).

Algunas variables que integran al perfil profesional o perfil del puesto son:

- Las características personales: tales como edad mínima o rango de edad que es optima para que el candidato se desempeñe de la mejor manera en el puesto de trabajo.
- Formación profesional o educativa: si para el puesto de trabajo es necesario tener una profesión, especialización o algún título académico que compruebe

la facultad para realizar alguna tarea, obligación o responsabilidad para la organización.

- Qué otros conocimientos son necesarios para el puesto. Si aparte del título académico el empleado necesita tener algunos conocimientos independientes de la de su profesión.
- La experiencia en el ramo. Si el puesto de trabajo requiere que el nuevo titular del puesto haya estado en puestos iguales o similares para que se desempeñe de manera optima en su puesto.
- Competencias corporativas: Son aquellas competencias que se espera que el candidato obtenga respecto a la filosofía de la empresa (la misión, la visión y los valores), tales como responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, etc.
- Competencias funcionales: Son aquellas competencias que requiere la persona o el candidato plasmados mediante un conjunto de actividades dentro de la organización por ejemplo motivación, liderazgo, valuación de relaciones interpersonales, etc.
- Competencias técnicas: Son competencias que tienen que ver con habilidades y destrezas relacionas a las funciones del trabajo por ejemplo manejo de conmutador telefónico, programas de software, equipos de trabajo, etc.

4. Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento de personal puede ser activado por varias razones una de ellas es la rotación de personal, es decir, la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es costosa para la empresa ya que incluye los costos de reclutamiento, selección, entrenamiento de los empleados nuevos, y los de desvinculación (renuncia o despido) de los empleados salientes, lo que provoca el incumplimiento de los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal.

Es un efecto de variables internas y externas. Entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, la oportunidad de crecimiento interno, el perfil de puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional, tienen que ver en gran parte con estas variables internas. En las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado laboral de los Recursos Humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (Oliver, 2010).

Por otro lado, el reclutador o jefe de recursos humanos identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos, este proceso primordial en la organización ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Este plan permite al reclutador actuar de forma oportuna al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador o jefe de personal se referirá a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario deberá solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente o supervisor de área que haya solicitado el nuevo empleado.

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa, en segundo lugar que algunos métodos o técnicas son mejores que otros dependiendo del tipo de puestos en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con

esa actividad. No obstante, dicho proceso generalmente comienza cuando existe un puesto vacante y se compone generalmente de los siguientes pasos:

1. Identificar el puesto vacante
2. Determinar las fuentes de reclutamiento donde encontrar el tipo de personal que se requiere para el puesto vacante.
3. Elegir los medios de reclutamiento que servirán como medios de difusión para atraer a los candidatos y se interesen a trabajar en la empresa.
4. Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo o recibir curriculum vitae.

4.1. Identificar el Puesto Vacante

Para identificar el puesto a cubrir es necesario contar un manual de análisis y descripción de puestos actualizados. Dicho formato, contiene de manera resumida cuáles son las funciones del puesto, qué requisitos físicos, psicológicos, sociales y educativos son necesarios que cubra el candidato para desempeñarse satisfactoriamente. De esta forma, se producirá un perfil de puesto que nos llevará a determinar dónde y qué buscar de un candidato.

4.2. Fuentes de Reclutamiento

Cuando hablamos de fuentes de reclutamiento nos referimos prácticamente al lugar donde nos vamos a dirigir para abastecer de personal a nuestra empresa. Hay ocasiones en que no es necesario salir de la empresa para poder cubrir la necesidad de personal en nuestro puesto vacante. Por otro lado, hay veces que es necesario desplazarse de la organización y buscar a los candidatos idóneos en otro lugar. Este tipo de dinámicas adquieren el término de fuentes internas y externas de reclutamiento.

4.2.1. Internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta personal requerido en el momento oportuno. Tal es el caso de pequeñas y medianas empresas donde es común recurrir a familiares y recomendados, sindicatos cuando se tiene, promociones o transferencias internas y el archivo de candidatos.

A. Sindicatos: es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso si disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomero, carpinteros, etc. (Wether & Davis, 1991).

B. Planeación de carrera: algunas empresas ofrecen a sus empleados planes de carrera, estos sirven en primer lugar para que los trabajadores o empleados muestren motivación estabilidad laboral y con ello la disminución del índice de rotación. Por otro lado, a la empresa le sirve para que cuando una vacante sea disponible esta se cubra en el menor tiempo posible evaluando a su personal y determinar quién está en mejores condiciones de ocupar el puesto vacante, de esta forma se ahorra tiempo, dinero y con ello la productividad no se ve afectada sustancialmente.

4.2.2. Externas

Son aquellas a las que se puede recurrir y son totalmente ajenas a la empresa, la ventaja de utilizar estas fuentes de reclutamiento es que la empresa se ve beneficiada con la incorporación de personal nuevo que trae consigo ideas diferentes, motivación o optimismo, nuevas habilidades y estrategias, otra forma pensar, etc. Así como hay mayores posibilidades de encontrar experiencia y al candidato ideal para el puesto. La desventaja es que es más costosa, se pierde más tiempo en encontrar al candidato ideal, en la evaluación y la inducción de mismo. Las más utilizadas son:

A.) Agencias de empleos: estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. Generalmente las agencias solicitan al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

B.) Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente se dedican a contratar ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante, por ejemplo las compañías que contratan sólo personal de tipo ejecutivo o científicos.

C.) Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

D.) Colegios de profesionistas o asociaciones profesionales: muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

E.) Bolsas de trabajo: Algunas instituciones gubernamentales y privadas ofrecen un espacio para la promoción de trabajo en sus portales de internet o en sus propias instalaciones con la intención de fomentar el trabajo entre la población. El reclutador, puede acudir a abastecerse de personal a estos lugares, pues entre la población se

sabe que estos departamento o empresas constantemente se están publicando puestos vacantes.

Reclutamiento por Internet: los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet. Muchas empresas hacen reclutamiento por Internet, y echan mano de sus propios sitios Web. Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento. Tales sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.

Ventajas y desventajas: El amplio uso del reclutamiento por Internet refleja sus ventajas. Los diarios suelen cobrar a los empleadores hasta miles de pesos por imprimir sus anuncios; mientras que las listas de puestos en la propia página Web son básicamente gratuitas. Los anuncios de los diarios tienen una vigencia de aproximadamente 10 días; en tanto que los anuncios de Internet podrían conseguir candidatos durante 30 días o más.

El reclutamiento por Internet también suele ser rápido, ya que las respuestas a los anuncios electrónicos empiezan a llegar de inmediato. Algunas empresas han tenido un éxito fenomenal en la generación de solicitudes de empleo mediante el reclutamiento por Internet. Sin embargo, algunos empleadores consideran que el reclutamiento por Internet sólo los inunda de solicitudes. El problema consiste en que la relativa facilidad de responder a los anuncios de Internet alienta a buscadores de empleo poco calificados; además, debido a su naturaleza, Internet fomenta el envío de solicitudes desde zonas geográficas demasiado lejanas.

4.3. Medios de Reclutamiento.

Por su parte los **medios de reclutamiento** se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetra en distintos ambientes. Entre otros se encuentran los medios impresos, radio y televisión. Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los empleadores tienen que

considerar dos cuestiones, el medio de comunicación para comunicarse y el diseño del anuncio. La selección del mejor medio depende de tipo de vacantes para las que se está reclutando. Un periódico local suele ser la mejor fuente de ayuda para trabajos, operativos, de oficina y administrativos de los niveles básicos.

Para vacantes especializadas, se recomienda anunciarse en revistas comerciales y profesionales o especializadas. Es más probable que en estas se coloquen anuncios destinados a profesionales como contadores, administradores de hospitales, educadores, abogados, etc. Una vez que el candidato se presenta a solicitar el puesto se le hará llenar una solicitud de empleo o se le pedirá su curriculum vitae. El cual, contiene los datos relevantes del candidato y tiene como finalidad recoger la información de acuerdo al perfil del puesto. Los aspectos a considerar son los siguientes:

- Datos personales Datos escolares
- Experiencia ocupacional o laboral.
- Habilidades, destrezas
- Datos familiares
- Referencias personales
- Datos generales

Una vez que el candidato entrega su solicitud de empleo o curriculum vitae al responsable de Recursos Humanos termina el proceso de reclutamiento, lo que indica que se ha pasado a un siguiente nivel dentro del proceso de provisión de personal en la organización.

5. Técnicas de selección de personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante procesos de reclutamiento se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que

desean iniciar de inmediato, como a los gerentes de los departamentos que tienen vacantes.

Existen grandes diferencias en lo referente a las posibilidades de las diferentes compañías para poner a prueba las características de los solicitantes a un puesto determinado. Las prácticas pueden ir desde la simulación de vuelos comerciales, para los aspirantes a piloto de una aerolínea, hasta la preparación de un comercial para una compañía ficticia, en la selección de personal creativo para una agencia de publicidad. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplea para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

A algunas de las muchas definiciones que existen acerca de lo que es la Selección de Personal, para concluir en una que sirva para demostrar el objetivo de esta investigación.

1. Es la ilusión de formar el equipo ideal. La elección de un nuevo miembro de ese equipo ideal que nos llevará a cumplir con los compromisos de la organización. (Pell, 2000).
2. El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que deben seguirse para seleccionar empleados que llenen vacantes internas y que cumplan con los requisitos solicitados. (Werther, 2003).
3. Es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no (Stoner, 2003; Freeman 2004).
4. Es un proceso que implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas (Stoner, 2003).
5. Es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros (Koontz, 2002).

Se podría considerar que el objetivo de la selección de personal entre estas definiciones es buscar al candidato ideal para el puesto ideal. Buscar que ambos tanto trabajador como puesto de trabajo sean compatibles entre los requerimientos que exigen el puesto y las cualidades y características del trabajador.

5.1. Fundamentos de los exámenes de selección de personal

Cada uno de los filtros en el proceso de selección de personal tiene su fundamento en el perfil del puesto, el cual, describe cuáles son las tareas, obligaciones y responsabilidades que deberá desempeñar en su puesto de trabajo. Algunos procesos de selección son cortos, puesto que su grado de responsabilidad en la organización se consideran menores, sin embargo otros son más complejos y variados ya que son un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

Dada la diversidad de información que requiere el administrador de recursos humanos conocer de los candidatos los profesionales de la administración, ingenierías industriales, profesionales en el estudio del comportamiento humano, entre otros han desarrollado diversos exámenes con la intención de comparar en términos medibles las capacidades y habilidades de los candidatos. Estas filtros o técnicas buscan generar la información más completa de los futuros candidatos con el propósito de pronosticar cuál de ellos se desempeñará, adaptará y proporcionará la mejor productividad a la organización.

Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos. En primer lugar, porque el desempeño de la empresa depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para la empresa o la organización. Y por último, porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean recientes no se desempeñarán con eficiencia y el desempeño de la

empresa se verán negativamente afectados, tal detección de personas indeseables para la empresa se deberán detectar en este proceso de selección.

5.2. Fases de la selección

Diversos autores señalan de forma individual un proceso determinado de selección de personal. Sin embargo nos damos cuenta que sólo sugieren un modelo o una serie de pasos que normalmente componen este proceso. Los pasos que resaltan en la mayoría de los procesos de selección de personal son los siguientes

A. Recepción preliminar de solicitudes de empleo o curriculum vitae.

B. Entrevistas de selección

C. Aplicación de baterías psicométricas

D. Verificación de datos de referencias personales y laborales.

E. Exámenes médicos.

F. Otros filtros de selección.

5.3 Técnicas de selección

5.3.1 Selección de curriculum o solicitudes de empleo

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de de RH o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. Es probable que también el candidato llegue de forma espontánea que decidan solicitar trabajo. En tales casos es aconsejable conceder a las personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal

El candidato entre a continuación una solicitud formal de trabajo. Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como en los datos recabados durante la entrevista. De

esta manera, el ARH o el personal encargado de la selección de forma objetiva contrastando la información que el solicitante proporcionó con la del perfil del puesto va descartando y seleccionando aquellas solicitudes o curriculum vitae que más se acercan al perfil deseado para continuar con el siguiente paso.

5.3.2. Entrevista.

La entrevista proporciona más información de la que se pudiera obtener a través de recomendaciones o solicitudes. Millward (2003) lo llama “Contrato Psicológico”, que es el que determina realmente la relación entre empleados y patrones, pero este no se puede dar sin la entrevista. Sin embargo, Millward & Cropley, (2003), consideran necesario una segunda o tercera entrevista, tal vez con el empleador, intermediario y/o el usuario. Los hallazgos de estos autores fueron que con las entrevistas se daban las percepciones de confianza mutua, entendimiento y reciprocidad.

Elaine Crowley, 2004, por su parte, también considera a la entrevista como un punto fundamental dentro del proceso de selección de personal, porque sirve para explorar los valores, como la ética y otras cualidades de todo candidato a un puesto, como la inteligencia emocional. La inteligencia emocional consiste en un rango de competencias específicas, como adaptabilidad, empatía y comunicación que se logra conocer con la entrevista.

La entrevista es uno de los elementos más importantes a llevar a cabo en la selección de personal, ya que con experiencia y pericia por parte del entrevistador, se puede obtener más información que la proporcionada por el candidato. La entrevista nos proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Se considera a la entrevista como un mecanismo muy subjetivo de selección de personal debido a que en el entrevistador pueden participar juicios de valor. Sin embargo se rescata que a través de ella sólo se puede determinar el juicio, capacidad de reacción, empatía y demás competencias personales que en otras técnicas es imposible obtener.

La entrevista es un proceso diseñado para solicitar información a un individuo, en la cual tanto las preguntas como las respuestas se realizaran de manera oral. La

entrevista de selección es un procedimiento diseñado para predecir el desempeño futuro de un trabajo, de acuerdo con las respuestas que nos brinde el solicitante.

- Entrevistas estructuradas
- Entrevistas no estructuradas

5.3.2.1 Entrevista conductual

Salgado y Moscoso (2001) señalan en su reciente trabajo que a lo largo de los últimos diez años ha quedado bien establecido que las entrevistas conductuales estructuradas son una herramienta fundamental para la selección de personal (Schmidt y Hunter, 1998). La investigación sobre el grado de acuerdo que alcanzan varios entrevistadores al valorar al mismo entrevistado, esto es, su fiabilidad por acuerdo entre valoradores, es próximo a la fiabilidad que se obtiene con técnicas desarrolladas mediante procedimientos psicométricos más elaborados (cuestionarios de personalidad o test de habilidad mental general).

Igualmente, los estudios tanto primarios como utilizando el meta-análisis (es decir, la agregación cuantitativa de los resultados de muchos estudios primarios), han mostrado que las entrevistas conductuales estructuradas tienen una validez de criterio semejante a los mejores procedimientos de selección, y superiores a muchos otros procedimientos mucho más costosos (por ejemplo, assessment centres). Además, se ha demostrado que este modelo de entrevista no sólo es capaz de predecir adecuadamente el desempeño en el trabajo, sino que también es capaz de predecir el resultado en los programas de formación.

De Mulder (1997) insiste claramente en esta línea: “según numerosos estudios comparativos, utilizando este tipo de entrevista, la correlación entre comportamientos previstos y los que luego desarrolla el candidato en su puesto de trabajo es más de 19 veces superior a la que se consigue con las entrevistas tradicionales”. La Entrevista Conductual Estructurada, denominada también a veces “por competencias” por algunos autores dada su especificidad en la búsqueda de “ejemplos conductuales”, permite aumentar significativamente su validez y fiabilidad (Pereda & Berrocal, 1999).

El Objetivo primordial es identificar y obtener evidencias, indicadores objetivos de la conducta laboral pasada del candidato, que sean observables y relativamente estables, que impliquen la posesión de una competencia determinada por parte del candidato, con el fin de contrastarlas con aquellas competencias y comportamientos laborales que hemos identificado previamente de éxito para el correcto desempeño del puesto o misión. La entrevista puede ser la única oportunidad de obtener información relevante acerca del nuevo personal, con el fin de establecer el pronóstico de su actuación y desempeño en el puesto, misión o proyecto al que se le pudiera asignar.

La entrevista es el centro neurálgico del proceso de selección, el centro integrador de los resultados parciales obtenidos con las demás pruebas o técnicas. Desde este punto de vista, los objetivos claves que deben guiar una entrevista, adaptando la propuesta de Ansorena (1996), son:

1. Recabar información amplia sobre el candidato/a, conocer en profundidad a la persona, sus rasgos, necesidades e intereses.
2. Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato/a, así como verificar sus "competencias conductuales" específicas para el puesto o misión.
3. Explorar más profundamente el área motivacional del candidato/a.

5.3.2.2 Entrevista situacional

Este proceso nos ayuda a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante; es decir si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar. Las medidas de las cualidades conductuales del postulante se realizan con pruebas en las que ha de enfrentarse en la realidad.

Estas técnicas hacen referencia a la conducta concreta, la forma de evaluación se refiere a conductas observables por diversos observadores y no a supuestos teóricos. En algunos casos los directivos más cercanos al puesto de trabajo deben estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los postulantes y poder

establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales. Además, se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el puesto.

Los parámetros de evaluación de las conductas observadas se habrán acordado de antemano, mediante el establecimiento de conductas criterio. Los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

Una simulación del comportamiento es una situación representativa que reproduce el comportamiento real del candidato en el puesto de trabajo. Se trata de poner a los candidatos en situaciones de trabajo similares a las que ellos deberán resolver en el puesto para el cual son seleccionados. Estas pruebas o técnicas se diseñan en función de los objetivos y necesidades de cada organización. Es posible utilizar una combinación de ejercicios que representen el objetivo de la simulación.

5.4 Pruebas psicológicas

El modelo psicométrico para la evaluación psicológica, como hemos visto, surge por la influencia de la psicología diferencial dada la necesidad de realizar el trabajo de diagnóstico o diferenciación de una persona con relación a otras. Es decir, la valoración de las diferencias individuales se obtiene mediante la ejecución, por parte de los sujetos en diferentes test o instrumentos de evaluación. De este modo se identifican rasgos o dimensiones que tienen que ver con las funciones intelectuales o con las características de la personalidad del sujeto estudiado.

La evaluación en psicología, en un sentido estrecho, se refiere a diagnosticar, es decir, a detectar la presencia de un estado, un conocimiento, una patología, etc., de acuerdo al campo en donde se esté evaluando. En un sentido amplio, el término de evaluación no se restringe sólo a diagnóstico, sino a todo un proceso cuya meta consiste en identificar, rotular, seleccionar, plantear objetivos, intervenir, pronosticar y volver a evaluar si los objetivos planteados se alcanzaron; su finalidad estriba sobre todo en su utilidad para la toma de decisiones.

De este modo, la evaluación no representa por tanto un fin en sí misma sino que persigue un objetivo eminentemente práctico y como tal está al servicio de la disciplina: su objetivo fundamental no es la explicación sino la búsqueda de medidas prácticas de intervención. La importancia de la evaluación psicológica entraña un concepto muy importante que se refiere a las inferencias que de ella pueden derivarse, inferencias basadas en las respuestas que se dan en la situación de evaluación. Como mínimo, el proceso de evaluación supone que la conducta a evaluar por medio de algún instrumento específico, es una muestra de los repertorios de conducta que el evaluado posee; representa lo que el individuo ha aprendido como resultado de su interacción con el entorno social.

En psicología, la psicometría es la que garantiza que los instrumentos de medición elaborados cuenten con las garantías científicas para su uso. La psicometría es el conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en la medición de variables psicológicas; estudia las propiedades métricas exigibles en las mediciones psicológicas y establece las bases para que dichas mediciones se realicen de forma adecuada. El objetivo de la psicometría es proporcionar modelos para transformar los hechos en datos con la finalidad de asignar valores numéricos a los sujetos, sobre la base de sus respuestas (Muñiz, 1992).

Confiabilidad: en sentido amplio, es la exactitud, la precisión con que un instrumento de medición mide el objeto, en términos estrictos, la confiabilidad sería la ausencia de errores de medición utilizando un instrumento determinado; sin embargo, en psicología, es difícil utilizar dichos términos en la medición de atributos psicológicos. Como alternativa se utilizan como sinónimo de confiabilidad el de estabilidad de la medida y el de consistencia interna.

La estabilidad de la medida se refiere a que, al medir un atributo psicológico con un determinado instrumento, éste será confiable si, al evaluar a los mismos sujetos con el mismo instrumento, las medidas obtenidas en la segunda aplicación sean muy similares a las obtenidas en la primera aplicación, esto es, sean estables a través del tiempo, lo cual indicaría que los errores de medición serían mínimos y por tanto la confiabilidad sería aceptable, atribuyéndose las diferencias encontradas entre una

medición y otra a los errores aleatorios asociados al proceso de medición y no al instrumento.

Por otro lado, la consistencia interna se refiere a que, en un instrumento dado, los reactivos que lo componen son consistentes entre sí en la forma en que están evaluando el atributo psicológico propuesto, esto es, en aquellos sujetos que puntúan alto en el atributo, los sujetos de manera individual puntuarán alto en aquellos reactivos que tienden a medir dicho atributo y puntuarán bajo en aquellos que no lo miden, siendo así consistentes los reactivos entre sí en la evaluación del atributo a evaluar.

Validez: es el grado en que un instrumento de medición mide realmente lo que se propone; es el grado de adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas que pueden derivarse a partir de las puntuaciones de los test, teniendo en cuenta que lo que se valida no es el instrumento, sino la interpretación de los datos obtenidos por medio de él (Martínez, 1996). En este sentido, la validez se refiere principalmente a la utilidad de los datos proporcionados por el instrumento, a las inferencias que podemos deducir de la ejecución del sujeto en una prueba.

Existen tres tipos de validez: de constructo, de criterio y de contenido, y de acuerdo a la validez que posea un instrumento determinado, en esa medida podemos realizar inferencias sobre la conducta posterior del sujeto evaluado (Aragón y Silva, 2002). Así, en la validez de constructo, que valida un rasgo teórico o constructo hipotético, se validan las cualidades o rasgos psicológicos que mide el test y se valida no sólo el rasgo sino la teoría sobre la que éste descansa; lo que implica que el instrumento mide un constructo o rasgo teórico derivado de toda una teoría psicológica, subyacente al instrumento de medición y a la medida misma, por ejemplo, inteligencia, personalidad.

Otro tipo de validez es la de criterio, que puede ser concurrente o predictiva, y se refiere a que la medida obtenida por un sujeto en la prueba nos va a ayudar a predecir, en el tiempo presente o a futuro, un comportamiento, es la eficacia de un test en la predicción de situaciones específicas; se compara la actuación del sujeto en un test con un criterio, con una medida directa e independiente de lo que está

destinado a medir; debe existir evidencia de que hay una relación entre las puntuaciones del test y las del criterio, por ejemplo aptitudes para el aprendizaje, preferencias vocacionales, selección de personal, un diagnóstico clínico.

Finalmente la validez de contenido es el grado en que un conjunto de reactivos representan adecuadamente un dominio de conductas; es una muestra representativa de un contenido teórico de conocimientos, habilidades o conductas; mide una muestra representativa de un contenido teórico de conocimientos o habilidades, y en este tipo de validez se garantiza que los resultados del sujeto en la prueba, se puedan generalizar al universo de contenido que la prueba representa, por ejemplo, rendimiento escolar, hábitos de estudio, errores de tipo disléxico, ansiedad, habilidades sociales.

5.4.1 Clasificación de los test

No todos los instrumentos de evaluación psicológica son iguales; podemos clasificarlos de acuerdo a su interpretación, a su forma de comparación, a su finalidad, a su modo de aplicación, a su forma de aplicación y al área del comportamiento que miden.

De acuerdo a la interpretación, las pruebas se dividen en pruebas objetivas y pruebas subjetivas. Las pruebas objetivas nos proporcionan tablas y medidas de comparación de los sujetos contra los cuales comparar su ejecución; dichas tablas y medidas nos permiten interpretar los resultados de una manera clara, objetiva, no ambigua y la interpretación no depende del juicio del evaluador. Así, la ejecución de un sujeto arrojaría los mismos resultados y por tanto sería interpretada de la misma manera por dos evaluadores diferentes, esto es, independientemente del evaluador.

Por otro lado, las pruebas subjetivas son aquéllas en que la interpretación de la ejecución del evaluado descansa en los juicios del evaluador, que a su vez dependen de la teoría sobre la que la prueba descansa; aunque hay líneas generales de interpretación, los resultados de un mismo sujeto podrían ser interpretados de diferente manera por diferentes evaluadores (por ejemplo, prueba del Dibujo de la Figura Humana; Test de la Casa, el Árbol y la Persona).

Por su finalidad, las pruebas pueden ser utilizadas para detección, investigación, diagnóstico, selección, predicción, planeación de un tratamiento, intervención, valoración del cambio, etc., teniendo siempre presente que, independientemente del objetivo de su aplicación, la finalidad última de toda aplicación de pruebas es la toma de decisiones. Por su modo de aplicación, las pruebas pueden ser de lápiz y papel, orales, de manipulación o ejecución, mixtas y computarizadas.

Por su forma de aplicación pueden ser individuales, colectivas y mixtas. Finalmente, por los atributos que evalúan, pueden ser clasificadas, arbitrariamente, en pruebas del área educativa-intelectual (inteligencia, rendimiento, aptitudes, percepción, desarrollo psicológico, aptitudes para el aprendizaje, memoria, hábitos de estudio, lenguaje, etc.), pruebas del área clínica (personalidad, depresión, motivación, ansiedad, habilidades sociales, adaptación, trastorno por déficit de atención, autoconcepto, socialización, autocontrol, afrontamiento, asertividad, etc.) y del área de selección y orientación vocacional (aptitudes vocacionales, preferencias e intereses profesionales y vocacionales, valores, etc.).

5.4.2 Baterías psicológicas

Las baterías psicológicas se refieren al conjunto de pruebas psicológicas que intentan medir diferentes rasgos psicológicos de un candidato. Generalmente cada puesto requiere de diferentes competencias, conocimiento, habilidades o que algunos rasgos psíquicos sean más expresivos que otros. De tal forma, cada batería psicológica deberá ser acorde al perfil del puesto, este último justificará la selección de test para cada puesto. Un error común en los jefes de personal o ARH es que utilizan una misma batería de pruebas psicométricas para todos los puesto, sin darse cuenta que cada puesto tiene sus requerimientos particulares y necesidades únicas.

En la actualidad la tecnología está revolucionando los procesos de recursos humanos entre ellos la selección de personal y consigo la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas. En muchas de las empresas es común que utilicen estas técnicas de evaluación psicológica de forma tradicional o de forma computarizada. Ambas modalidades tienen sus ventajas como sus desventajas. Por un lado, beneficia a aquellas empresas que mantienen un índice alto de rotación y

que constantemente están contratando personal o simplemente las empresas que en temporadas altas necesitan contratar altos volúmenes de personal.

Para estas empresas la utilización de pruebas computarizadas ayuda reducir tiempo en la aplicación, interpretación y calificación de las pruebas reduciendo el costo con ellos de cada evaluación. No obstante, estos programas resultan ser costosos, son criticados porque se dejan vacíos en cuestiones de ética y en muchos de los casos no es un profesional de la conducta quien maneja estos programas. Por otro lado los test tradicionales, es decir a papel y lápiz, mantienen una ventaja porque son más baratos, fáciles de manejar, se tiene mayor contacto con los candidatos lo que les genera mayor seguridad y empatía. Ambas modalidades de aplicación son buenas siempre y cuando se controlen las variables que puedan afectar el desempeño de los candidatos.

5.4.3. Test físico.

Se muestran una serie de test psicométricos tradicionales que es común encontrarlos en los procesos de selección de personal en las organizaciones.

5.4.4 Test Computarizados.

Hay una tendencia creciente a que las pruebas computarizadas reemplacen a las tradicionales pruebas de papel lápiz, fue el caso al crear un proceso de evaluación computarizado para seleccionar al personal de oficina de una empresa manufacturera grande. Hay muchas herramientas computarizadas para la selección. Es el caso de las pruebas automáticas prácticas, que requieren que los candidatos utilicen una “bandeja de entrada virtual”.

5.4.5. Estudios socioeconómicos.

Algunas empresas invierten tiempo y dinero en visitas domiciliarias a sus candidatos para saber en primer lugar si la información que está brindando a la empresa es verídica, así como cotejar documentación y demás información que sea importante para la empresa. Por otro lado, sirven como una referencia para saber cómo vive el candidato, en qué gastan sus ingresos, así como pedir información a los vecinos para saber cómo es la persona en su vida social.

5.4.6. Referencias laborales y personales

¿Qué tipo de persona es el solicitante?, ¿es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy debatible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores o profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial ya que los describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en práctica tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que permanezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar importante información sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de los hechos capitales; uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio que se encuentra; dos el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica (Wether & Davis, 1991).

5.4.7 Exámenes médicos

Hay diferentes razones para realizar exámenes médicos a los candidatos. Una es verificar que el candidato cumpla con los requisitos físicos del puesto de trabajo; otra es descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen médico también podría revelar enfermedades transmisibles que el aspirante desconozca. En este apartado pueden entrar también los exámenes para la detección del consumo de sustancias ilegales tales como

drogas. El objetivo es evitar accidentes de trabajo que pueden ser graves para el candidato o para la empresa.

6. El informe final de contratación

El informe para la contratación es un documento que resume la información de los candidatos respecto a sus capacidades, habilidades y competencias en relación al puesto que necesitamos cubrir. En primer lugar este informe debe contener las siguientes características:

- Deberá ser descriptivo
- Deberá ser objetivo
- Y debe contener un elemento valorativo en términos del acercamiento del candidato con el puesto que se desea cubrir.

Mediante estas características se desea responder a las siguientes preguntas:

- ¿El candidato puede realizar el trabajo?
- ¿El candidato desea realizar el trabajo?
- ¿Cómo se integrará el candidato a la empresa en tal caso?

El informe de los candidatos o para la contratación será constituido por:

1. Descripción de la situación
2. Descripción de las principales funciones del puesto
3. Proceso de selección
4. Fuentes de reclutamiento utilizadas
5. Número de candidatos en el proceso
6. Datos personales del candidato

7. Formación
8. Aspectos relevantes de sus estudios
9. Experiencia profesional
10. Aspectos relevantes de su experiencia profesional
11. Perfil de competencia
12. Adecuación al puesto
13. Valoración

6.1 Ejemplo de un informe para la contratación

6.2 Descripción de la situación.

La empresa “consulting en RH.” ha recibido de uno de sus clientes un requerimiento de 30 personas para administrador de tienda de abarrotes dado que ampliará sus servicios en una ciudad cercana, es necesario que las personas para cubrir estos puestos se encuentren listas iniciando el próximo mes, pues se iniciará con los programas de inducción para que se puedan inaugurar dichas.

6.2.1 Descripción de las principales funciones del puesto

Puesto: Administrador de tienda

Funciones:

- Atención a clientes.
- Captura y registro de ventas diarias.
- Cierre de caja.
- Atención a proveedores.
- Conocimiento de los productos y promociones.
- Conocimiento de servicios complementarios al cliente.
- Apertura y cierre del establecimiento.

- Manejo de caja de seguridad.

6.2.2 Perfil profesional

Edad: de 25 a 30 años

Formación: Bachillerato terminado preferentemente en carrera económica administrativa.

Experiencia: mínimo 2 años en el puesto o similar

Personalidad:

- Ordenado
- Responsable
- Buen trato
- Capaz de resolver conflictos
- Compromiso

Pago de \$6,000.00 mensuales más prestaciones de ley

6.2.3 Proceso de selección

6.2.3.1 Fuentes de reclutamiento utilizadas

- Bolsas de trabajo gubernamentales
- Bases de datos de escuelas de bachillerato
- Público en general

6.2.3.2 Número de candidatos en el proceso

Curriculum considerados	80
Curriculum preseleccionados	65
Candidatos contactados	50
Candidatos entrevistados	40
Candidatos admitidos	35
Candidatos seleccionados	30

6.2.3.3. Datos personales del candidato

Nombre y apellidos	
Domicilio	
Teléfono	
Localidad	
Fecha de Nac.	
Lugar de Nac.	

6.2.3.4. Formación

Carrera	Escuela	Inicio	Finalización	Título
Técnico administrador	Bachillerato Económico Administrativo	2004	2007	Diploma

6.2.3.5. Experiencia Profesional

Empresa	Comercializadora “los pinos”
Sector	Servicios
Actividad	Actividades en almacén, inventarios y atención a proveedores y encardado de cajas en atención al cliente
Domicilio de la empresa	
Teléfono	
Puesto superior	Administrador de Tienda
Fecha de ingreso	Enero 2003
Fecha de egreso	Marzo 2004
Motivo de separación	Crecimiento profesional
Puesto ocupado	Auxiliar de almacén, encargado de caja

6.3. Perfil de competencia

El candidato es una persona con el grado de responsabilidad suficiente para el desarrollo del puesto.

Cuenta con habilidades en relaciones interpersonales que le facilitarán sus funciones.

Cuenta con la estabilidad emocional requerida.

Pruebas aplicadas para estos resultados

- Test de 16 Factores de la Personalidad (16FP)
- Cuestionario de Adaptabilidad social de Moss
- Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV)

6.4. Valoración

- Estudios que sobrepasan los requerimientos
- Formación adecuada y que sobrepasa los requerimientos
- Conocimientos para la administración suficientes

7. Conclusión

Toda organización tiene la necesidad de lograr que su personal logren eficientemente el desarrollo de cada una de las actividades que se lleven a cabo en la misma.

En relación con lo anterior nos dimos cuenta que el llevar a cabo un buen reclutamiento y selección de personal es de suma importancia por lo ya mencionado pero no nada más hablando en el tema teórico sino también se necesita de técnicas y así a través de la practica encontrar al mejor candidato para ocupar un puesto en la organización.

El reclutamiento y selección de personal es una actividad que realiza el departamento de recursos humanos, este es un proceso estandarizado y con pasos específicos ya que es de suma importancia saber que tipo de personas roboraran en tu empresa, la confianza es un factor importante dentro de la selección para esto como ya vimos existen estudios de diferente tipo para analizar a las personas probables a ocupar el puesto.

Finalmente, el patrón debe de estar actualizado en las técnicas y métodos para reclutar personal ya que también existe en muchos casos la rotación de personal muy seguido, y el que haya rotación de personal tan seguido provoca gastos a la empresa por eso, el reclutamiento se inicia con la gente que ya labora en la empresa para ser mas especifica en el ascender a una persona de puesto o bien cambiarla de área según sus actitudes y aptitudes, y así minimizar gastos en la parte del reclutamiento si no se encontró al indicado para el puesto pues ya se recurren a otras alternativas.

8. Palabras Clave

- Selección
- Reclutamiento
- Técnica
- Método
- Adaptabilidad

9. Bibliografía

- Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High- Performance Work Systems Pay Off*. London: Cornell University Press.
- Arias, G. L & Heredia, E. V (2006) *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Batt, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 587-597.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto - Aedipe.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*, quinta ed. Colombia: Mc Graw Gill.
- Cortada K. N. (2002) Importancia de la investigación psicométrica. *Revista Latinoamericana de psicología* 34 (03). Bogotá, Col.
- Dessler, G. & Varela, R (2011) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Gonzalez, Ll. F. (2007) *Instrumentos de evaluación psicológica*. La habana, Cuba: Ciencias Médicas.
- Guthrie, J.P.; Spell, C.S.; Nyamori, R.O. (2002): "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of the Competitive Strategy", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 183-197.

- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Huselid, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- Huselid, M.A.; Rau, B.L. (1997): "The Determinants of High Performance Work Systems: Cross- Sectional and Longitudinal Analyses", *Academy of Management Annual Conference*. Boston, MA.
- Luna Aroca, R.; Camps Torres, J. (2007): Configuraciones de prácticas de recursos humanos, *International Workshop on HRM*. Jerez.
- Melián, S.; Verano, D. (2004): "A New Approach to the Best Practice Debate: Are Best Practices Applied to all Employees in the Same Way", *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp. 56-75.
- Puchol, L. (2005) *Dirección y gestión de recursos humanos*, sexta ed. Madrid: Diaz Santos.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (2005): "A Quarter- Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Review*, 16 (1), pp. 1-25.
- U.S. Department of Labor (1993): *High Performance Work Practices and Firm Performance*. U.S. Government Printing Office.
- Way, S.A. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm performance within the US Small Business Sector", *Journal of Management*, 28 (6), pp. 765-785.

- Werther, J. y H. Davis. (2003). Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill.
- Werther, W. & Davis, K. (1991) *Administracion de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Wood, S.; Menezes, L. (1998): "High Commitment Management in UK: Evidence from the workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey", *Human Relations*
- REYES PONCE, AGUSTIN. *Administración de personal (relaciones humanas)*, Editorial limusa, primera edición, México DF. 2001.
- Chiavenato, Adalberto. *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc. Graw Hill, quinta edición, México 2000.