



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Importancia del reclutamiento y
selección de personal en la toma de
decisiones en las MPyMEs

MONOGRAFÍA

Para obtener el Título de:

Licenciado en Contaduría

Presenta:

Martha Gabriela Miranda Mata

Asesor:

Mtro. Carlos Sangabriel Rivera

Xalapa- Enríquez, Veracruz

Junio de 2011

DEDICATORIAS Y/O AGRADECIMIENTOS

A dios:

Por haberme permitido
terminar mi carrera
con éxito.

A mi mamá:

Por darme la vida y llevarme de la mano en ella,
Por regalarme momentos maravillosos e
inolvidables,
Por llenarme de amor, y
Por darme su confianza y todo su apoyo.
TE AMO

A mi papá:

Gracias por brindarme de tus sabios consejos,
por darme tu amor en todo momento
y por apoyarme en lo que he emprendido.
TE AMO

A mis hermanos:

Gracias por existir, porque mi vida
no sería igual si ustedes no
existieran.
LOS AMO

A mi novio:

Gracias por estar en los momentos
más importantes de mi vida,
gracias por apoyarme en las buenas y
en las malas.
Gracias por llenarme de amor.
TE AMO

A mi asesor y sinodales:

Por guiarme en mi trabajo y
compartirme sus
conocimientos.

INDICE

	Pág.
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capitulo 1. Administración de recursos humanos.....	6
1.1 Concepto de administración de recursos humanos.....	7
1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	7
1.3 Ubicación del departamento de recursos humanos.....	8
1.4 La admisión y empleo con sus subsistemas.....	11
Capitulo 2. Reclutamiento y selección de personal.....	13
2.1 Reclutamiento.....	14
2.1.1 Concepto.....	14
2.1.2 Importancia del reclutamiento.....	15
2.2 El proceso de reclutamiento.....	15
2.2.1 Requisición de empleados.....	16
2.2.2 Elección de los medios de reclutamiento.....	16
2.2.3 Elección del contenido del reclutamiento.....	17
2.2.4 Análisis de las fuentes de reclutamiento.....	18
2.3 El reclutamiento interno.....	18
2.3.1 Ventajas del reclutamiento interno.....	21
2.3.2 Desventajas del reclutamiento interno.....	21

2.3.3 Limitaciones del reclutamiento interno.....	22
2.4 Reclutamiento externo.....	23
2.4.1 Técnicas de reclutamiento externo.....	24
2.4.2 Ventajas de reclutamiento externo.....	28
2.4.3 Desventajas del reclutamiento externo.....	28
2.5 Reclutamiento mixto.....	29
2.6 Selección de personal.....	30
2.6.1 Concepto.....	31
2.6.2 Importancia de selección de personal.....	32
2.6.3 La selección como proceso de comparación y toma de decisiones.....	32
2.6.4 Bases para la selección de personal.....	34
2.7 Análisis de puestos.....	36
2.7.1 Descripción de puestos.....	39
2.7.2 La especificación del puesto.....	41
2.7.3 Beneficios.....	42
2.8 Proceso de selección de personal.....	43
2.8.1 Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes.....	43
2.8.2 Paso 2. Administración de exámenes.....	45
2.8.3 Pruebas psicológicas.....	46
2.8.4 Pruebas de conocimiento.....	47
2.8.5 Pruebas de desempeño.....	47

2.8.6 Pruebas de aptitudes.....	48
2.8.7 Pruebas de capacidad física.....	48
2.8.8 Paso 3 Entrevista de selección.....	49
2.8.8.1 Tipos de entrevista.....	50
2.8.8.2 Tipos de preguntas.....	51
2.8.9 Proceso de la entrevista.....	53
2.8.10 Paso 4. Verificación de referencias.....	56
2.8.11 Paso 5. Evaluación médica.....	56
2.8.12 Paso 6. Entrevista con el supervisor.....	57
2.8.13 Paso 7. Descripción realista del puesto.....	57
2.8.14 Decisión de contratar.....	58
2.9 Errores en el proceso de selección.....	58
2.10 Limitaciones en el proceso de selección de personal.....	59
Capitulo 3. Importancia del reclutamiento y selección del personal en la toma de decisiones de las MPyMEs.....	61
3.1 Las MPyMEs.....	62
3.2 Criterios de clasificación de las MPyMEs.....	63
3.3 Características de las MPyMEs.....	64
3.4 Tipos de MPyMEs.....	67
3.5 Situación de las MPyMEs en México.....	69
3.6 Importancia del reclutamiento y selección de personal en la toma de decisiones en las MPyMEs	72
Conclusiones.....	75

Fuentes de información.....	79
Índice de figuras.....	81

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se concentra en el estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal enfocado en la toma de decisiones de las MPyMEs. La estructura de este trabajo será la siguiente:

El primer capítulo nos habla sobre la administración de recursos humanos, sus objetivos, su ubicación dentro de una empresa, así como algunas de sus subfunciones.

El segundo capítulo incluye tanto el proceso de reclutamiento, como el de selección de personal. Mencionando en este capítulo la importancia de cada proceso antes mencionado, así como las fuentes a utilizar para llevar a cabo un reclutamiento efectivo y por lo tanto una buena elección de personal.

Por último el tercer capítulo se enfoca en las MPyMEs, sus criterios, sus características, los tipos que existen y también la situación en la que se encuentran actualmente en México.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país el principal motor de la economía y el desarrollo se lleva a cabo por medio de las medianas y pequeñas empresas. Sin embargo por concepto de la competitividad, productividad y calidad sus expectativas cada vez son menores.

En mi opinión el problema de estas pequeñas empresas radica en el financiamiento, pero sobre todo en el mal manejo de personal y siendo más específica en el momento de contratar personal.

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

Cada individuo tiene personalidad habilidades y experiencias propias, es por esto que el personal es importante, puesto que es el que tiene la innovación e iniciativa para sacar adelante a la empresa.

Los individuos son los principales impulsores de las organizaciones. Estas crecen de acuerdo al nivel de calidad y servicios que ofrecen sus recursos humanos. Ellos poseen el talento y la inteligencia para estimular la innovación y competitividad constante en el mercado.

Es de suma importancia encontrar al personal adecuado que pueda realizar contribuciones interesantes y atractivas a la organización. Para poder encontrar al personal necesario es necesario invertir dinero y tiempo. Ya que, constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de las personas y la organización; así como fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Si el

procedimiento se realiza de modo adecuado, toda la inversión será retribuida con trabajo eficaz.

El primer paso de una organización es querer atraer a candidatos, para poder evaluarlos y saber si son aptos o no para el puesto. Y por otro lado los individuos también se forman una idea sobre la organización, en base al trato y la información recibida.

Al proceso antes mencionado se le conoce como reclutamiento, el cual consiste en una serie de pasos para atraer candidatos a la empresa, entre más candidatos mayor eficiencia tiene el reclutamiento. Al término de este, comienza el proceso de selección, el cual es utilizado para escoger a la persona idónea para un puesto.

Los dos procesos antes mencionados tienen como base un análisis de puestos, puesto que es fundamental para la buena organización humana en la empresa y es una técnica fácil de llevar a cabo y es obligatoria para desempeñar las demás funciones del departamento de recursos humanos.

Cuando el reclutamiento y selección no se realizan bien. El departamento de recursos humanos y las organizaciones no logran alcanzar los objetivos programados. Además, podría verse afectada la organización, puesto que al no contratar a la persona más apta y adecuada, puede influir en el éxito de la empresa.

Todo el estudio que se describió anteriormente se realizó para poder ver como es que repercute una mala decisión en el reclutamiento y selección del personal en las MPyMEs.

No importa el tamaño que tenga la empresa, ni la cantidad de empleados, el punto es que para que la empresa tenga un buen futuro lleno de éxito, es necesario que todas las empresas hagan un reclutamiento y una excelente selección de personal.

De este modo se podrá estar seguro de que la empresa tendrá el mejor rendimiento posible, ya que los empleados al ser bien seleccionados y capacitados, podrán llevar a cabo su trabajo de una manera optima.

Por todo lo anterior, el presente trabajo se enfoca al análisis y el estudio de la importancia de los procesos de reclutamiento y selección del personal en las MPyMEs y los pasos a seguir en cada uno y su importancia.

CAPITULO 1: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES

1.1 Concepto de administración de recursos humanos

Primero, se analiza el concepto de administración de recursos humanos:

- “La administración de recursos humanos es todo lo referente a las actividades de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.” (Wendell, 1998, p. 29).
- “La administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.” (Rodríguez, 2007, p. 7).
- “Se le llama administración de recursos humanos a la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Wayne, Robert, 1997, p. 4)

En resumen la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los recursos humanos de una organización se conforman por el personal de todos los niveles, sin importar su función. Simplemente deben estar ocupados en

cualquiera de las actividades del organismo social.

Un organismo social puede ser una dependencia pública, un hospital, un hotel, etc., Cada uno cuenta con una plantilla de trabajo que debe ser atendida y regulada por alguna sección, es aquí en donde entra la administración de recursos humanos.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos tiene varios objetivos, entre los principales de acuerdo a Chiavanato (2000), están los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.3 Ubicación del departamento de recursos humanos

Todos los departamentos con los que cuenta una empresa son importantes y cada uno de ellos tiene su lugar, ya que sin uno de ellos la empresa no podría seguir sus operaciones. Desde mi punto de vista, el departamento de recursos humanos es el más importante, pues ahí es en donde se lleva a cabo la selección del personal que colaborara para lograr los objetivos de la empresa. Por tanto, sino existiera u departamento encargado de la gestión de personal, simplemente la empresa no funcionaria de una manera optima.

Por lo antes mencionad, es importante ubicar correctamente el departamento de recursos humanos dentro del esquema de la empresa.

En el esquema general de la empresa podemos ubicar tres niveles jerárquicos que son: el nivel directivo, el nivel táctico y el nivel operativo. Tomando en cuenta este esquema podemos identificar que todos los departamentos de la empresa, se encuentran dentro del nivel táctico, en donde ayudan y asesoran a la gerencia o dirección general. Así mismo el departamento de recursos humanos recibe órdenes directamente de la gerencia general al igual que los departamentos de producción, mercadotecnia y finanzas. Ver figura 1.1

Por un lado, el departamento de recursos humanos ha tomado importancia con el paso del tiempo, ya que no solo se dedica a trabajos rutinarios, sino que su función es totalmente integradora porque desde el punto de vista planeación, organización, dirección y control, tiene que actuar con empleados de alta jerarquía como con empleados de menores jerarquías.

Por otro lado, dentro de la empresa pueden darse tres tipos de autoridad, que son: la lineal, la funcional y la staff; la autoridad lineal fluye directamente hacia abajo en rigurosa línea; mientras que la autoridad funcional radica en la especialización, es decir que un especialista tendrá autoridad sobre sus subordinados sin importar el departamento al que pertenezcan. La autoridad staff, da asesoría y prácticamente carece de autoridad porque se limita a sugerir y aconsejar dejando a los jefes de línea la aplicación de las recomendaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, dentro del departamento de recursos humanos maneja los tres tipos de autoridad porque su autoridad será lineal dentro del mismo departamento; pero en relación con otros departamentos la autoridad será funcional o de staff; será funcional cuando exclusivamente dentro de su especialización tenga que tomar decisiones que correspondan a otros jefes en línea.

El departamento de recursos humanos, en algunas ocasiones también tendrá que asesorar a otros departamentos encargándoles la aplicación de sus indicaciones y en esos momentos será staff por excelencia.

Organigrama General de la Empresa

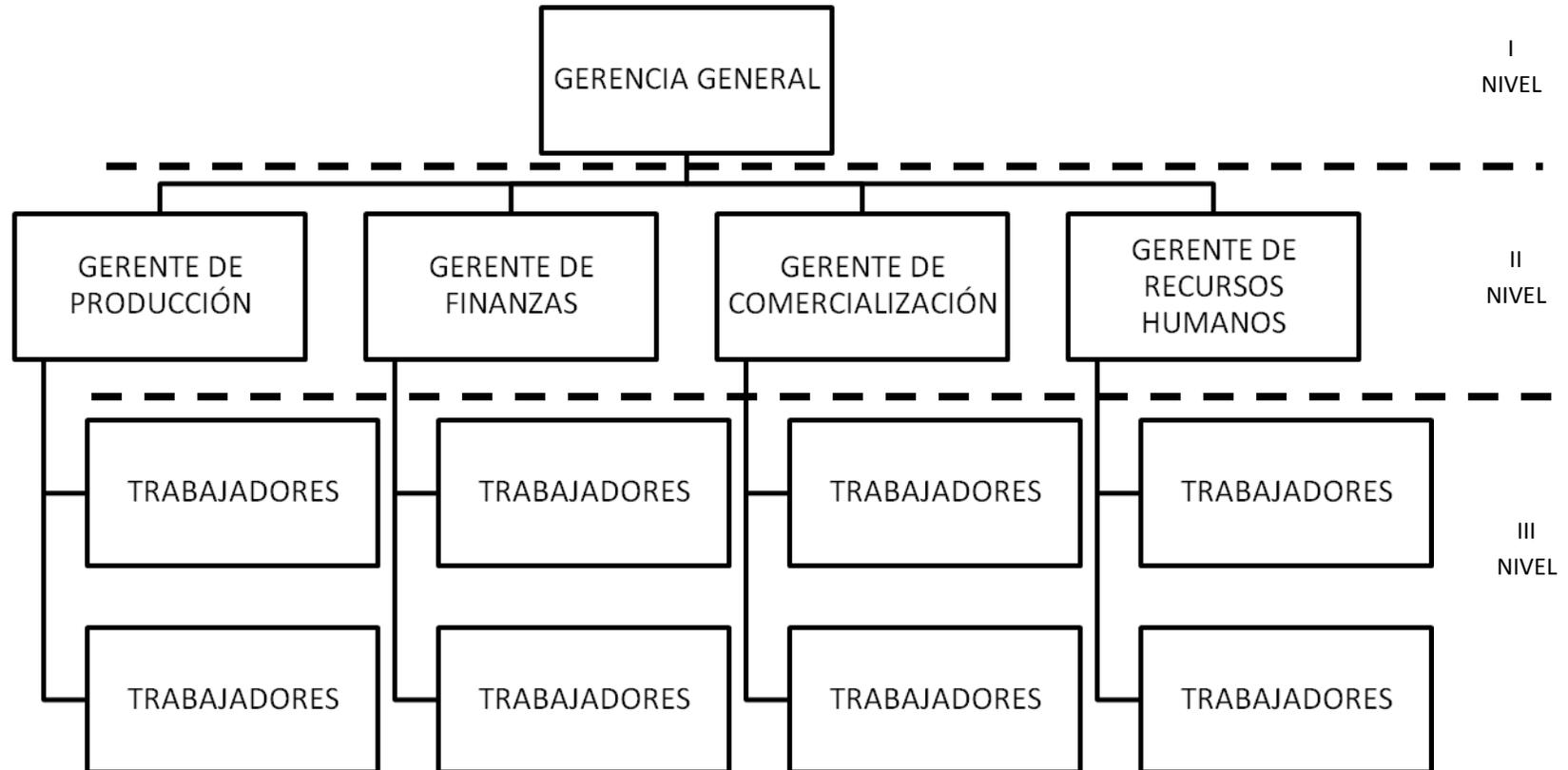


Figura 1.1 organigrama General de la Empresa
Fuente: Sánchez, 1993:29

1.4 La admisión y empleo con sus subfunciones.

Una empresa representa un sistema formado por una serie de subsistemas en los que operan personas con quienes se ejerce una dirección. Según el autor Sánchez Barriga el departamento de personal tiene como función principal, asesorar a los diferentes jefes de departamento en materia de personal.

Para que el departamento de personal dote a la empresa de los recursos humano necesarios, es indispensable que aplique a cada candidato todo un procedimiento técnico que abarca desde su búsqueda hasta la ubicación en el puesto.

Este procedimiento que forma la admisión y el empleo consta de las etapas siguientes:

- a) *Reclutamiento*. Significa de dónde y cómo haremos llegar candidatos.
- b) *Selección*. Implica escoger entre todos al mejor o mejores aspirantes.
- c) *Contratación*. Equivale a la incorporación del nuevo elemento al grupo empresarial.
- d) *Introducción*. Significa guiar al candidato en su nuevo puesto y ubicarlo en el mejor tiempo posible.
- e) *Capacitación y adiestramiento*. Dotar al trabajador de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes
- f) *Higiene y seguridad*. Previene las enfermedades ocupacionales y accidentes en el trabajo.

La primera y la más conocida subfunción de la admisión y empleo es la llamada reclutamiento y selección del personal.

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

función sobre el tipo de conducta que debe asumir en algún momento determinado.

Los requisitos previos son:

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

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

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

CAPITULO 2: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

2.1 Reclutamiento

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

Siempre existirá la necesidad de integrar o reemplazar nuevo personal a las organizaciones y como consecuencia de esto el mercado laboral es muy amplio y competitivo. Es por esto, que el hallazgo de nuevos talentos en la organización se convierte en una tarea muy difícil y hace del proceso de reclutamiento y selección una herramienta imprescindible a la hora de traer nuevos candidatos a la empresa.

2.1.1 Concepto

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

El reclutamiento es de suma importancia para una empresa, porque por medio de este proceso las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos.

Es importante realizar un buen proceso de reclutamiento para atraer a un buen número de candidatos y así abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento ineficiente puede dar como resultado

un personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que a cierto plazo podría afectar el desempeño y desarrollo de la organización.

2.1.2 Importancia del reclutamiento

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

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

2.2 El proceso de reclutamiento

Se le llama proceso a un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para llevar a cabo para lograr un resultado definido. Asimismo, el proceso de reclutamiento es un conjunto de tareas que tienen como objetivo atraer a un gran número de candidatos, que se lleva a cabo en varias fases:

1. Requisición de empleados.
2. Elección de los medios de reclutamiento.
3. Elección del contenido de reclutamiento.
4. Análisis de las fuentes de reclutamiento.

2.2.1 Requisición de empleados

Es el documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo encargado del reclutamiento comience a funcionar, para lo cual debe contener:

- Título exacto del puesto
- Carga de trabajo
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa
- Perfil que deben cubrir los candidatos.

Para conocer todos los elementos se debe utilizar una herramienta que permita conocer lo que la organización requiere, dicha herramienta se le conoce como investigación interna. Esta les sirve a las organizaciones para localizar sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano o largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento.

2.2.2 Elección de los medios de reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior

- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.
- Internet
- Radio y televisión

Desde mi punto de vista los medios de reclutamiento más efectivos en estos tiempos, serían las convocatorias impresas e internet.

2.2.3 Elección del contenido del reclutamiento

Consiste en la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, esto ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

La información proporcionada a los posibles candidatos debe ir más allá del simple nombre de la vacante. De lo contrario recibiremos un gran número de candidatos, que incluso ni siquiera les interesa realmente el puesto.

La información que debe presentarse en los anuncios es:

1. La organización laboral: su principal ocupación y localización
2. El puesto: su nombre, principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
3. Habilidades y experiencia necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia y aptitudes.
4. Remuneración y oportunidades: salario básico, cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
5. Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
6. Solicitudes: formato de solicitud, fecha límite; domicilio para envío.

2.2.4 Análisis de las fuentes de reclutamiento

Significa donde localizar o encontrar a los candidatos adecuados, para esto se puede emplear una herramienta conocida como investigación externa, esta va enfocada al mercado de recursos humanos, a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis.

“la segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica, la segmentación debe hacerse según los intereses que tenga cada organización” (Chiavenato, 200, p. 216).

Después de realizar la segmentación de mercado la empresa debe detectar las fuentes de reclutamiento, estas fuentes serán las principales proveedoras de los recursos humanos de la organización.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Agilizar el proceso de reclutamiento
- Reducir los costos del proceso de reclutamiento

2.3 El reclutamiento interno.

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

Para Chiavenato (2000), el reclutamiento interno puede presentar los siguientes movimientos:

- Transferencias de personal (movimiento horizontal): Es cuando una persona

o personas son trasladadas de un lugar de trabajo a otro. Puede ser en el mismo sitio pero cambiar de departamento o cambiar de región, país o inclusive otra empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a la que se sometió para su ingreso a la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en el que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo.

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

2.3.1 Ventajas del reclutamiento interno

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

- Aprovecha mejor el potencial humano de la empresa.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la empresa, así como un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para tenerlas.
- Ideal para sustituciones estables y de poco cambio en el contexto.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos, ya que se le evaluó por cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización.
- Costos financieros menores a los del reclutamiento externo, pues evita gastos de anuncios u honorarios de prensas de reclutamiento.

2.3.2 Desventajas del reclutamiento interno

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

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, ya que si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual lleva a que se origine un ambiente de apatía, desinterés o en un caso extremo puede originar que el empleado renuncie a la empresa para buscar mejores oportunidades fuera de ella.
- Puede llegar a generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran estas condiciones o no logran esas oportunidades.
- Si se administra de manera incorrecta se puede presentar el “principio de Peter”, el cual nos dice que al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente se estanca.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la empresa.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2.3.3 Limitaciones del reclutamiento interno

En algunas ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos, ya que a veces se requiere de cierta capacitación y experiencia especializadas, por lo que estas vacantes se deben llenar desde el exterior. En ciertos casos será necesario contratar a personas del exterior de la empresa que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para los puestos disponibles.

Los candidatos que son contratados del exterior en particular para ciertos puestos

técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de nuevas ideas y puede ser que traigan con ellos los conocimientos más recientes, mismos que adquirieron trabajando en otra empresa.

Desde mi punto de vista el reclutamiento interno debería de ser la primera opción de una empresa con vacantes disponibles, pero no debe cerrarse a la opción o a la idea que también en el exterior de la empresa existe personal muy capaz y especializado dispuesto a cubrir las necesidades del puesto que se oferta. Y si dentro de la empresa no lo encuentra la mejor opción sera reclutar personal del exterior.

2.4 Reclutamiento externo

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

El reclutamiento externo enfoca a candidatos que no pertenecen a la organización.

El mercado de recursos humanos es el área de la cual serán reclutados los aspirantes, la organización oferta vacantes y beneficios, a las cuales reaccionara el mercado de recurso humanos aportando en amplio número de candidatos para el proceso de selección. En el cuadro 2.1 se describe mejor la relación que existe entre organización y mercado.

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

bastante habilidad física, el mercado de recursos humanos abarcara solo una pequeña zona geográfica.

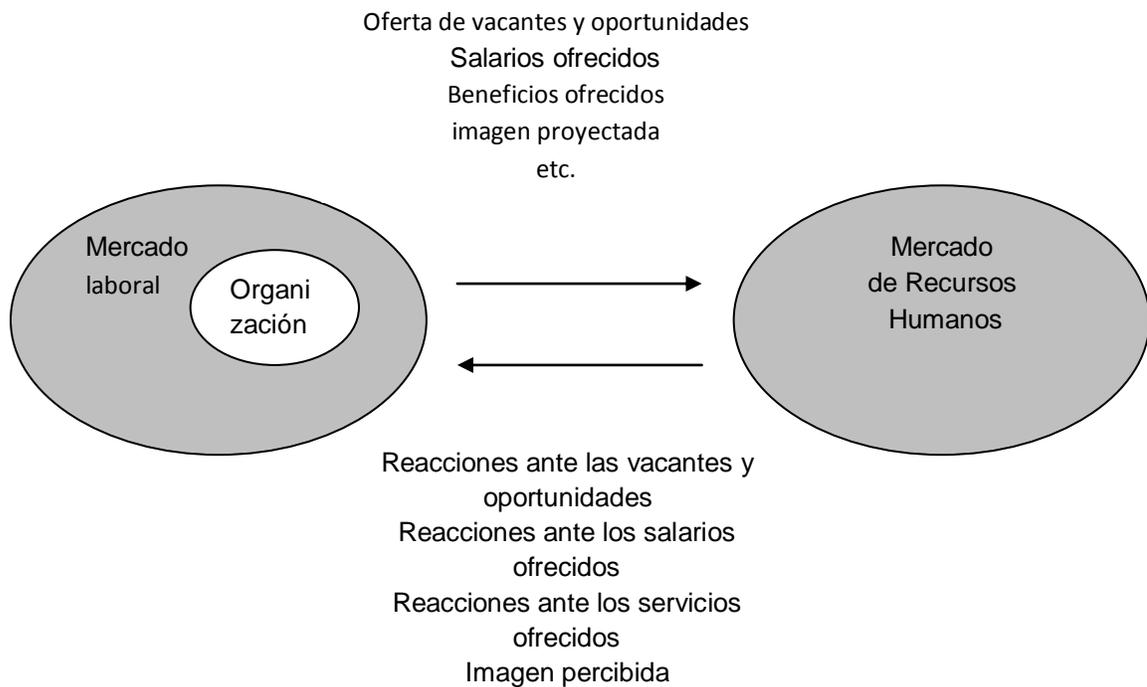


Figura 2.1 Relación entre organización y mercado
Fuente: Chiavenato, 2000:209

2.4.1 Técnicas de reclutamiento externo

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y según Bohlander, Snell y Sherman se pueden emplear las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Consulta de los archivos de candidatos: El órgano del reclutamiento de la empresa debe tener guardado en un archivo todos los currículos obtenidos en reclutamientos anteriores de personas que no fueron escogidos, de esta manera la empresa siempre tendrá de donde escoger candidatos, ya que el reclutamiento debe de ser una actividad continua e interrumpida orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. El sistema de archivo que maneje la organización debe

llevar cierto orden y organizarlo por cargo o área de actividad, así mismo deben incluirse datos como nombre, sexo, edad y otras características importantes.

- Contactos por medio de internet: Este es uno de los métodos más nuevos e innovadores que existen hasta el momento, y no es más caro que las técnicas ya existentes. En la web existe toda una serie de sitios con ofertas de empleos para que los solicitantes envíen sus currículos y así los patrones puedan identificar a candidatos potenciales.
- Por medio de anuncios: Es uno de los métodos más comunes, es de bajo costo y su rendimiento y rapidez dependen de factores como la fácil visualización de los carteles y anuncios, la proximidad a los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso, etc. Si bien los periódicos y las revistas especializadas son los medios más utilizados por esta técnica, también pueden incluirse la radio, la televisión, los anuncios en la vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar una mayor cantidad de posibles candidatos, sin embargo también tienen la desventaja de ser estáticos.
- Con frecuencia es una técnica utilizada para reclutar personal que se encargue de los niveles inferiores, y es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidas a un grupo específico, como es el caso de las revistas de sindicatos.
- La preparación de anuncios lleva tiempo y creatividad en el desarrollo del diseño, así como un mensaje preciso que resalte lo principales atractivos del puesto y las características que se necesitan para cubrir la vacante.
- Solicitudes y currículos que llegan solos: En esta técnica la empresa recibe solicitudes y currículos no solicitados por el órgano encargado del reclutamiento. Aún cuando el porcentaje de solicitantes rechazados en esta fuente es elevado, no debe de ignorarse, ya que los candidatos muestran iniciativa e interés en la empresa, y por lo tanto, se dice que son mejores

empleados que los reclutados por medio de la bolsa de trabajo, anuncios, etc.

- **Agencias para reclutamiento:** Estas organizaciones especializadas proporcionan personas de niveles alto, medio o bajo, personal de ventas, bancos, fuerza laboral industrial, etc., a las empresas con vacantes. Algunas segmentan el mercado y se enfocan a una parte en específico, como las agencias que se especializan en el reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, etc. Esta técnica es una de las más costosas, pero esta compensada por la disminución del tiempo invertido y el rendimiento de los empleados.
- Existe una variante de este tipo de agencias llamada agencias par reclutamiento de ejecutivos, muchas veces se les conoce como “headhunters”, suelen enfocarse en personal para puestos altos como directores ejecutivos u otro similares y ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. No suelen anunciarse en los medios de comunicación en busca de candidatos para n puesto, ni aceptan dinero de la persona a quien ubican, no obstante, cobran honorarios muy altos por sus servicios.
- **Contacto con instituciones educativas:** Las empresas suelen divulgar en diferentes instituciones educativas las oportunidades que pueden ofrecer, aunque no haya vacantes en el momento, a cambio, las universidades y escuelas proporcionan jóvenes con instrucción formal y poca experiencia laboral en un determinado campo.
- **Contactos con sindicatos:** Estos son una gran fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales, algunos cuentan con bolsas de trabajo, que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Sirven más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado,** en

términos, de cooperación mutua: En ciertos casos, grupos de empresas forman y financian organismos de reclutamiento que cubren con las necesidades de recursos humanos de las mismas a la vez.

- Viajes de reclutamiento a otras localidades: Este se da cuando el mercado de recursos humanos local no ofrece candidatos de calidad que puedan ocupar el puesto o cuando simplemente el mercado local ya está demasiado explorado, en consecuencia, el órgano de reclutamiento viaja a localidades cercanas y publica diferentes anuncios en la radio, en prensas locales y realiza un periodo de pruebas. Después los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde se encuentra la empresa con una serie de beneficios y garantías.
- Agencias de colocación de empleados eventuales: La utilización de este tipo de agencias ha crecido en los últimos años, en especial en otros países como en Estados Unidos. Estas agencias proveen a las empresas de recursos humanos que utilizan a corto plazo, es decir, cuando no se puede justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, y lo más común es que se utilicen para cubrir ausencias por vacaciones, por maternidad, por incapacidad o enfermedad y para periodos de alto trabajo en empresas estacionales. Esta Técnica resulta cada vez más común en el trabajo legal para llenar puestos que alguna vez cubrieron empleados permanentes, ya que el despido puede ser con rapidez y sin necesidad de cubrir demandas laborales. Otro factor importante que se debe de tomar en cuenta son los costos, cuando el trabajo disminuye los empleados eventuales son una opción más barata al no contar con prestaciones.
- En general se puede decir que entre más urgente sea la necesidad de llenar una vacante mayores serán los costos en las técnicas de reclutamiento que se utilicen. Lo ideal es llevar a cabo de manera continua y sistemática el sistema de reclutamiento, para así encontrar candidatos con mejores habilidades y aptitudes para el puesto a un menor costo.

2.4.2 Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo tiene como ventajas las siguientes:

- Traer personal con ideas nuevas y experiencias diferentes, que sirve para darle otro enfoque a los problemas de la empresa, y por lo tanto diferentes soluciones.
- Con el reclutamiento externo la empresa se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas. Así mismo la organización se actualiza, se renueva y enriquece sus recursos humanos.
- Aprovecha las inversiones en capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal que han realizado otras empresas, esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones, sino que de inmediato disfruta de personal mejor preparado.

2.4.3 Desventajas del reclutamiento externo

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

- Su mayor desventaja es el tiempo y el costo al implementar las técnicas más adecuadas. Generalmente es más tardado que el reclutamiento interno, en especial cuando el nivel de cargo que se busca es elevado. Se debe seleccionar las técnicas adecuadas, contactar las fuentes de reclutamiento, atraer y presentar los candidatos, aceptación y selección inicial, el envío de la documentación y a los exámenes médicos y preparar el ingreso del candidato a la organización, todos estos pasos merecen el tiempo suficiente para desarrollarse y encontrar a los mejores candidatos. En cuanto a los costos, suelen ser altos y exige una inversión inmediata en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, artículos de oficina, etc.

- Cuando la empresa no se encuentra en condiciones de verificar con exactitud la procedencia de los candidatos, el reclutamiento externo se vuelve un tanto inseguro al no conocer a los mismos. Es por ese motivo, que las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula su incorporación como un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Por lo general, afecta a la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no está en equilibrio.
- Tomando en cuenta tanto las ventajas, como las desventajas que se presentan en un proceso de reclutamiento interno y externo, muchas empresas optan por aplicar un reclutamiento mixto, en el que se enfoca tanto a fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

2.5 Reclutamiento mixto

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

Por lo general, el reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

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

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

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

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

Desde mi punto de vista considero que el reclutamiento mixto debe llevarse tomando en cuenta inicialmente el reclutamiento interno, siempre y cuando se haga una buena evaluación del candidato para asegurarse que cumpla con el perfil necesario para cubrir el puesto, y en caso de no encontrar a un buen candidato dentro de la empresa entonces utilizar el reclutamiento externo.

2.6 Selección de personal

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

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de candidatos por medio del

reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, este y el reclutamiento de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento, mediante varias técnicas de comunicación, es una actividad de divulgación por tanto, es una actividad positiva. Por otra parte la selección es una actividad de comparación, confrontación, y de elección entre los candidatos reclutados.

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

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

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos.

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

2.6.1 Concepto

“La selección del personal es escoger de entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.” (Chiavenato, 2000, p. 239)

“La selección es la técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.”(Grados Espinosa, 2003, p.223),

“La selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa.” (Sanchez Barriga, 2004, p. 83)

En resumen, la selección consiste en una serie de pasos empleados para decidir cuál es el solicitante idóneo que debe ser contratado para cierto puesto.

Como resultado la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- La adecuación del hombre al puesto
- Eficiencia del hombre al puesto

2.6.2 Importancia de la selección de personal

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados.

Al realizar una selección cuidadosa podemos encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia la organización sufrirá los efectos. Lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir a los indeseables antes de que lleguen a formar parte de la organización.

En mi opinión, la selección de personal es de suma importancia ya que gracias a esta se pueden escoger a los mejores candidatos para cubrir el puesto que se encuentra vacante.

2.6.3 La selección como proceso de comparación y toma de decisiones.

El punto de partida de la selección de personal es la comparación, en la cual se

confrontan dos variables reales para llegar a una conclusión:

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

Al confrontar las dos anteriores variables tendremos tres posibles resultados:

- Cuando las especificaciones del cargo son mayores que las características del candidato, en consecuencia, es rechazado.
- Cuando las características del candidato igualan las especificaciones del cargo, por consiguiente, es aceptado.
- Cuando las características del candidato superan los requisitos del cargo, por lo cual el candidato está superdotado para el puesto, e incluso si existe una vacante con mayores especificaciones, podría ser una mejor opción en otro puesto.

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

En el proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: No existe el rechazo, existe un solo candidato para una sola vacante que debe ser cubierta por él.
2. Modelo de selección: Existe una vacante para varios candidatos. Cada candidato es comparado con los requisitos necesarios para el puesto, en caso de rechazo, simplemente sale del proceso y después se examina al siguiente aspirante.
3. Modelo de clasificación: Existen varios candidatos par una vacante y varias

vacantes para cada candidato, una vez mas se hace una comparación entre el aspirante y los requisitos del puesto para encontrar dos posibles alternativas: ser aceptado o rechazado para el cargo, en caso de rechazo, pasa a ser comparado con los requisitos de otra vacante existente, hasta que se agoten.

Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

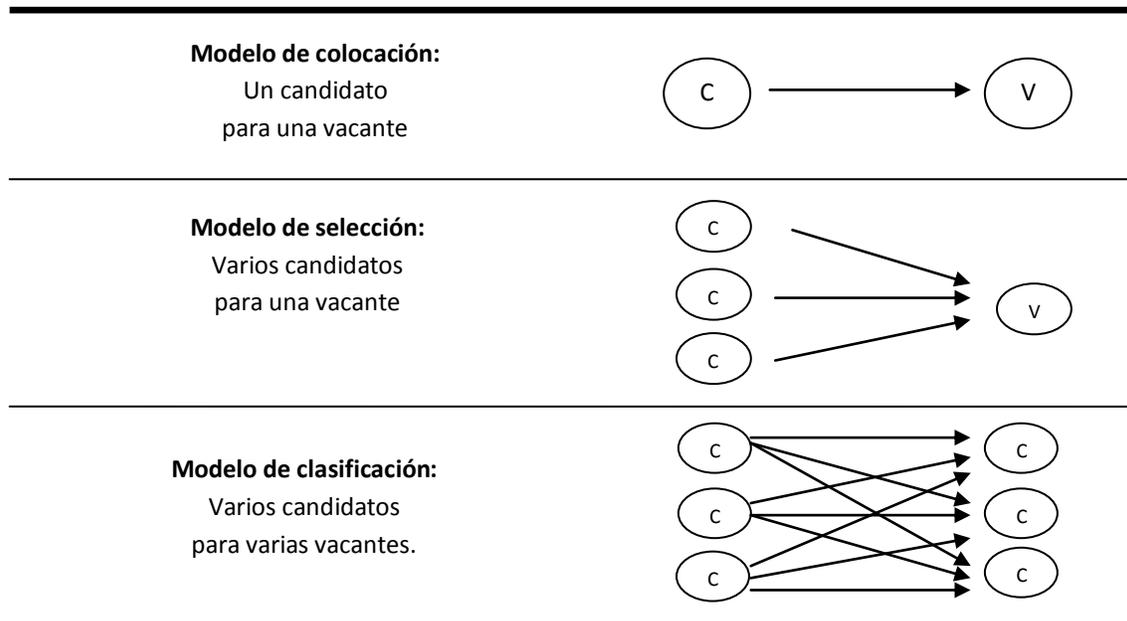


Figura 2.2 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos
Fuente: Chiavenato, 2000:243.

2.6.4 Bases para la selección del personal

Es necesario que la selección se apoye en un estándar o criterio determinado que tenga alguna validez, el cual se fundamenta en las características del cargo vacante. El punto de partida es la obtención de información sobre el cargo y puede llevarse a cabo de cinco maneras:

- a) Descripción y análisis de cargo: La descripción y análisis de puestos ayudan a identificar los conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores individuales que llevan a un desempeño óptimo del cargo. Al identificar las funciones mediante el análisis de puesto, los gerentes

puedan utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización. Lo importante para la descripción y análisis de cargos es reunir la información necesaria acerca de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que deben cumplir el aspirante) al cargo.

- b) Aplicación de las técnicas de los incidentes críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Las características generales deseables y no deseables de los aspirantes se pueden observar a continuación en la figura 2.3
- c) Requerimiento de personal: Verificación de los datos en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante a cargo.
- d) Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, en donde el conocimiento sobre el mismo es limitado, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- e) Hipótesis de trabajo: En caso de que no se pueda aplicar ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Opino que el mejor método de selección a seguir es el de descripción y análisis de puestos, ya que es uno de los métodos más detallados. Es la base para que se

sepa con certeza la distribución de las actividades, sueldos, etc., y así poder seleccionar de la manera más óptima al aspirante al puesto disponible.

Incidentes críticos para el trabajador

Características deseables	Características no deseables
<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad en el trato con personas • Facilidad para relacionarse • Voluntad de agradar al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para manejar números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Bajo control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Poca memoria • Dispersión mental • Dificultad para manejar números

Figura: 2.3 Incidentes críticos para el trabajador

Fuente: Chiavenato, 2000:247

2.7 Análisis de puestos

Según Reyes Ponce (2004), el objeto del análisis de puestos es determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocupar el puesto.

Al identificar las funciones mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y

correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización.

Al escuchar el nombre de cierto puesto, podemos imaginar una idea global y confusa de las labores que se desempeñan en el mismo. Por medio del análisis de puestos se separan y se ordenan sistemáticamente los elementos que integran un puesto.

La persona encargada de esta labor recibe el nombre de analista, y se encarga de:

- Recabar todos los datos, con integridad y precisión acerca del puesto.
- Separar los elementos que constituyen el trabajo de los que debe poseer el trabajador.
- Ordenar los datos correspondientes dentro de una manera lógica.
- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de lo análisis.

La forma escrita en donde debe consignarse las operaciones a realizar por el trabajador en el puesto recibe el nombre de descripción de puestos, mientras que la forma en donde se anotan metódicamente los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo que implica el puesto, se llama especificación del puesto.

El análisis de puestos tiene un costo por cada puesto e implicará un determinado número de horas de trabajo de un analista, de modo que se necesita la aprobación por parte de la gerencia para poder comenzar el proceso.

Según Reyes Ponce (2004, p. 19), se pueden distinguir cuatro tipos de análisis de puestos:

1. El que mejora los sistemas de trabajo: Prácticamente comprende la descripción minuciosa de cada puesto.
2. El que orienta la selección de personal: este se enfoca a la comparación puesto- candidato. En él, lo fundamental es constatar si un candidato posee

los requisitos mínimos requeridos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3. El análisis formulado con mira al adiestramiento del trabajador: En este se procura asignar grados a cada puesto según las cualidades que se necesiten para desempeñarlo. Se pone énfasis especial en el adiestramiento y en “el cómo” deben hacerse las operaciones.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos: Este es el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

El analista debe de tener una idea clara de lo sistema de producción de la empresa, por lo cual, es necesario que realice un recorrido previo, en donde reciba una explicación general que ayudará a apreciar los elementos de cada puesto.

Los principales métodos que utilizan los analistas para recolectar datos de cada puesto son los siguientes:

- Observación directa: Es un método sencillo y muy útil cuando el analista está presente mientras el trabajador desempeña su funciones, ya que con la observación permite recabar información a detalle con mayor intensidad. Sin embargo, es un método insuficiente cuando el trabajador tiene actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como los procesos largos que abarcan todo un día o más y es difícil darle continuidad por medio de este método.
- Informes del trabajador: La observación directa debe complementarse con informes de los trabajadores, puesto que nadie como él conoce los detalles de su trabajo. El trabajador debe explicar verbalmente sus labores y la forma de realizarlos. Las interrogantes que el analista debe tener presente son:

- ¿Que es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con que fin lo hace?

- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?
- Informes de los supervisores inmediatos: Su función principal es verificar si la información recopilada es correcta. Así mismo los supervisores deben ayudar al analista completando los datos que se escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador.
- La práctica más aconsejable: En la mayoría de los casos, lo ideal es utilizar los métodos necesarios para obtener la información del puesto que le otorguen las herramientas suficientes al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores. Los informes de los primeros nos otorgan la descripción, los del supervisor para la especificación y para asegurarnos la integridad y precisión de los elementos recogidos.

Considero que lo mejor que una empresa puede hacer es contratar a un analista que sea experto en su área de trabajo para que de esta manera conozca bien los puestos de la organización y lleve a cabo un mejor trabajo.

2.7.1 Descripción del puesto

Como ya se mencionó anteriormente, en la descripción de puestos se consignan las actividades que se deben realizar en cada puesto, detallando cada una de ellas. En este documento se distinguen tres partes importantes que a continuación se explican:

- a) Encabezado: contiene todos los datos de identificaciones del puesto, alguno de ellos son:
 - I. Título del puesto
 - II. Número o clave que se asigna al puesto
 - III. La ubicación, es decir, el departamento, área, sección o taller en el que se desarrolle el trabajo.

- IV. Las maquinarias o herramientas utilizadas por el trabajador de este puesto.
- V. Jerarquía y relaciones de autoridad que maneja este cargo, es decir, a quien se debe reportar el trabajo hecho o los trabajadores que tiene a su cargo.
- VI. Los puestos superiores e inferiores dentro de la línea de labores.
- VII. Los puestos que representen la mayor afinidad posible con el que se está describiendo, en caso de necesitar una sustitución temporal.
- VIII. Número de trabajadores que desempeñen el puesto, en dado caso que se necesiten varios.
- IX. Nombre y firma del supervisor inmediato.
- X. Fecha del análisis.

b) Resumen de actividades: Consiste en una explicación muy breve de todas las actividades que se desempeñan en el puesto, y nos sirve para poder realizar una buena descripción específica.

c) Descripción específica: Consiste en una explicación muy detallada de cada operación que se realiza en el puesto, conviene dedicarle cierto espacio y enumera la descripción de cada operación. Cuando se trate de trabajos manuales, se recomienda utilizar la numeración en orden cronológico, mientras que en los trabajos de oficina como los gerenciales o de dirección es preferible usar un orden lógico, partiendo de las funciones más sencillas a las completas. Otro punto que se debe de tomar en cuenta es el tiempo que se debe dedicar a cada actividad dentro de la jornada de trabajo, así como separar las actividades que son continuas de las periódicas o eventuales. Si es necesario pueden añadirse cuadros, esquemas de las máquinas usadas, dibujos de las piezas manufacturadas, etc. Todo esto con la intención de que la descripción del puesto sea buena y cualquier persona

que lo lea capte una idea clara y precisa del puesto.

2.7.2 La especificación del puesto

En la especificación del puesto se anotan todos los requisitos que debe tener el posible trabajador para desempeñar el puesto eficientemente. Estos requisitos son universales, es decir, aplican para cualquier persona que quiera ocupar el puesto, eliminando el favoritismo y las preferencias.

Reyes Ponce (2004, p. 24), nos dice que los requisitos que se necesitan para desempeñar un puesto se pueden dividir en cuatro categorías: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Cada categoría tiene características especiales conocidas como factores que se expresan a continuación:

❖ Habilidad

- Adaptabilidad
- Aptitud analítica
- Criterio
- Destreza manual
- Don de mando
- Exactitud de cálculo, mediciones, lecturas, registros
- Experiencia
- Ingenio, inventiva e iniciativa
- Instrucción general
- Precisión

❖ Esfuerzo

- Atención continua
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo auditivo
- Esfuerzo visual
- Tensión nerviosa

❖ Responsabilidad

- Calidad
- Cantidad
- Datos confidenciales
- Dinero
- Costos
- Equipo
- Informes
- Procesos

❖ Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Peligro de accidentes de trabajo
- Peligro de enfermedades profesionales

2.7.3 Beneficios

El análisis de puestos ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo con el fin de facilitar la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Los supervisores también se ven beneficiados por el análisis de puestos, ya que les otorga un conocimiento preciso y completo de las actividades que cada trabajador desarrolla. Por lo antes mencionado se podrá exigir un mejor rendimiento a los trabajadores.

El análisis de puestos le ayuda al trabajador a conocer con precisión lo que debe hacer y si lo está haciendo bien. También le ayuda a conocer con claridad sus responsabilidades e impide que sus funciones invadan el campo de otros.

Desde mi punto de vista, el análisis de puesto y el reclutamiento deben de ir de la mano, ya que el primero nos permite conocer mejor los deberes de cada puesto, mientras que el reclutamiento se encarga de proveer de candidatos a la empresa. Y como resultado de aplicar estas técnicas se podrá escoger al mejor candidato en el proceso de selección.

2.8 Proceso de selección de personal

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

Los pasos que generalmente constituyen el proceso de selección según Werther y Keith (2000, p. 185), son los siguientes:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Administración de exámenes
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

2.8.1 Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes

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

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

mínimos de experiencia, escolaridad, habilidades, etc.

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

- Fecha de solicitud: El solicitante debe proporcionar la fecha en la que entrega la solicitud, esto ayuda a los gerentes a saber cuándo se llenó el formato y cuánto tiempo ha transcurrido desde entonces.
- Escolaridad: El solicitante debe proporcionar el nombre de las escuelas en las cuales se ha formado, algunas empresas prefieren candidatos egresados de ciertas escuelas.
- Experiencia: Este es uno de los datos más controversiales e importantes para muchas empresas, ya que algunos puestos necesitan cierta experiencia laboral.
- Antecedentes penales: En algunos países no permiten preguntar acerca de arrestos pero sí es válido interrogar respecto de condenas, de igual manera en otros países la ley permite a los solicitantes actuar como si nunca hubiera cometido un delito, así que no es obligatorio hablar de los actos que dieron lugar a la condena. Cualquiera que sea el caso este apartado únicamente sirve como prevención.
- Referencias: Se debe pedir los nombres, direcciones y números de algunas personas que puedan dar referencias.
- Discapacidades: Los patrones deben preguntar si el candidato posee alguna discapacidad y si necesita alguna instalación especial para poder desempeñar sus funciones dentro del puesto.
- Espacios para la información biográfica: Este espacio cubre aspectos como vida familiar, aficiones, etc., con la finalidad de obtener la información que modeló u comportamiento. Muchas veces las respuestas a estos temas pronostican el éxito del puesto.

2.8.2 Paso 2 Administración de exámenes

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

Según Idalberto Chiavenato (2000, p. 258-261), la clasificación más común para aplicar las pruebas es:

- ❖ En cuanto a la manera de aplicarlas:
 - Orales: se asemejan a las entrevistas, con la diferencia que se formulan preguntas específicas con el objetivo de recibir una respuesta específica acerca de las tareas del puesto.
 - Escritas: Estas pruebas se aplican para medir los conocimientos adquiridos.
 - De realización: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de alguna tarea en un tiempo determinado.
- ❖ En cuanto al área de conocimientos abarcados.
 - Pruebas generales: Estas pruebas sirven para medir el nivel de cultura o conocimientos generales que presentan los candidatos.
 - Pruebas específicas: estas pruebas intentan medir el nivel de conocimiento técnico que el aspirante presenta ante el cargo.
- ❖ En cuanto a la manera de como se elaboran las pruebas:
 - Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo. Miden la profundidad de los conocimientos. Abarca un número reducido de preguntas, a pesar de eso las respuestas suelen ser largas, explicativas y demoradas, de modo que su evaluación y corrección

son subjetivas y exigen tiempo.

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

2.8.3 Pruebas psicológicas

Son un conjunto de pruebas que se aplican a los aspirantes para apreciar su desarrollo mental, su conducta, comportamiento habitual, sus posibilidades de desarrollo, etc. Existen diversas pruebas psicológicas que se enfocan a la personalidad, desde luego estas pruebas son menos confiables que las de conocimiento o aptitud, de igual manera es importante aplicarlas para conocer al aspirante.

La función de las pruebas psicológicas es analiza el comportamiento humano y compararlo con estándares de resultados obtenidos por una muestra de personas con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

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

Entre las pruebas psicológicas de uso frecuente en la selección de personal podemos encontrar las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad: Esta prueba mide la personalidad y el temperamento, va enfocada a ejecutivos y personal de acceso a información confidencial.

- Inventario psicológico: mide personalidad y temperamento enfocado a ejecutivos, gerentes y supervisores.
- Guía Guilford – Zimmerman: Mide la personalidad y el temperamento en el personal de ventas.
- Evaluación crítica del raciocinio Watson – Glaser: Mide la habilidad lógica y de raciocinio en ejecutivos, gerentes y supervisores.
- Prueba Owen de creatividad: Mide la creatividad y la habilidad de juicio en ingenieros.
- Indicador Mayers – Briggs: Mide los componentes de la persona

2.8.4 Pruebas de conocimiento

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

- Cuestionario de estilo de supervisión: Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión.
- Cuestionario de opiniones acerca de liderazgo: Mide el conocimiento de las técnicas de liderazgo.

2.8.5 Pruebas de desempeño

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

- Prueba Stronmberg de destreza: Mide la coordinación física, especialmente en dependientes de almacenes.

- Prueba revisada de expresión documental: Mide la visualización espacial, esta prueba va enfocada a diseñadores y arquitectos.
- Pruebas para oficinistas: Mide la habilidad para trabajar con nombres y números, esta prueba es útil aplicarla en personal de área de finanzas, personal que trabaje directamente con el pago de nominas y para secretarias.
- Pruebas de simulación de trabajos: Mide las respuestas a demandas que simulan el ambiente de trabajo, esta prueba se realiza especialmente a gerentes, pues al tener un gran número de funciones es útil conocer en una prueba su eficiencia y eficacia en el trabajo.

2.8.6 Pruebas de aptitudes

Estas pruebas se enfocan a medir las capacidades o aptitudes del solicitante como su inteligencia, percepción o intuición. Algunas pruebas de uso frecuente son:

- Examen de honestidad individual: Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados. En especial para vendedores al detalle y cajeros.
- Cuestionario de opiniones laborales: Mide las aptitudes respecto al trabajo y los valores personales. Diseñado para puestos de nivel inicial y trabajadores de bajos ingresos.
- Prueba general de aptitud: Mide habilidad verbal, espacial y numérica, útil para cualquier puesto, en especial para solicitantes no calificados.

2.8.7 Pruebas de capacidad física

Además de conocer las capacidades mentales que puede ofrecer un candidato, también es importante conocer su capacidad física. La capacidad física es necesaria para trabajos más exigentes y potencialmente peligrosos como los

trabajos de almacén, bomberos o policías.

Las capacidades físicas como la fortaleza y resistencia previenen accidentes y heridas, además de ser indicadores positivos del futuro desempeño.

2.8.8 Paso 3 Entrevista de selección

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

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2000, p. 251), la entrevista se define como un proceso de comunicación que se da entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

Para Werther y Keith (2000, p. 191), la entrevista de selección consiste en un dialogo formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante al puesto.

Con lo anterior se puede determinar que por medio de la entrevista se busca encontrar las respuestas a dos preguntas generales: ¿Puede el aspirante desempeñar las funciones del puesto? ¿Cómo se compara respecto a otros solicitantes?

Dentro de este proceso, el entrevistador aplica determinadas preguntas y estímulos al entrevistado con el fin de verificar sus reacciones o respuestas y observar su comportamiento frente a ciertas situaciones. Lo anterior se puede observar en la figura 2.4

Entrevista como proceso de comunicación

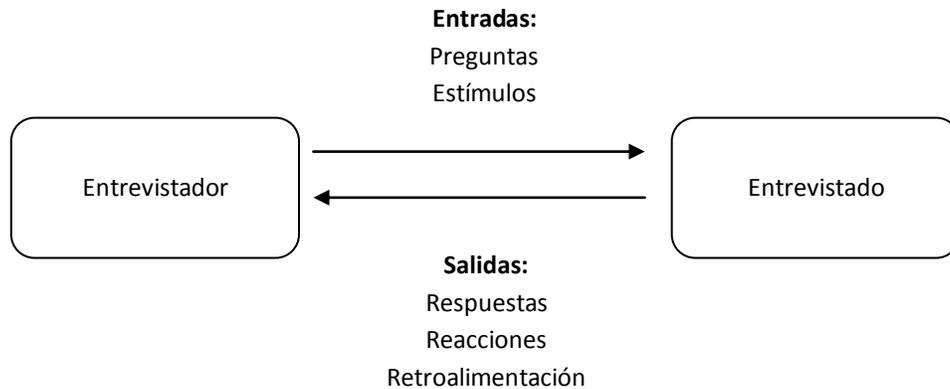


Figura 2.4 Entrevista como proceso de comunicación

Fuente: Chiavenato, 2000:251

2.8.8.1 Tipos de entrevistas

Existen diferentes estructuras para conducir una entrevista y cada una desempeña una función importante, sin embargo, en la práctica real la estructura mixta es la más empleada al utilizar los puntos más importantes de cada una. Los diferentes tipos de estructura para entrevistas de selección de personal son los siguientes:

- **Entrevista no estructurada:** Tiene un número mínimo de preguntas planeadas, ya que el entrevistador formula las preguntas durante la conversación. El entrevistador toca varios temas conforme la entrevista progresa. Sin embargo esta estructura carece de confiabilidad ya que cada aspirante contestará preguntas diferentes y lo que es más grave en este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- **Entrevista estructurada:** Demuestra un mayor grado de confiabilidad al aplicar una lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes, e útil para obtener resultados con validez, en especial si el

número de solicitantes es amplio. Por el contrario no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes y lo que es peor, el entrevistado se somete a un proceso sumamente mecánico donde podría sentirse desalentado.

- Entrevista mixta: Es una serie de preguntas estructuradas y no estructuradas conjuntamente, donde la parte estructurada proporciona una base común informativa de todos los aspirantes y permite comparaciones entre los mismos. Mientras que la parte no estructurada añade interés, eliminando la parte mecánica del proceso, también proporciona conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- Entrevistas conductuales: En este tipo de entrevistas se revela la habilidad para resolver problemas. El aspirante se somete a varias situaciones hipotéticas referentes al puesto en las cuales debe encontrar una solución y una explicación de como la enfrentaría.
- Entrevista de tensión: Esta entrevista se utiliza cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, por lo cual, se elabora una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al aspirante.

Desde mi punto de vista la mejor opción para entrevistar a candidatos para puestos de niveles iniciales o bajas jerarquías, es la entrevista estructurada, ya que al hacerle las mismas preguntas a los aspirantes es posible y más fácil comparar los resultados obtenidos y así escoger a la persona más adecuada para el puesto. Y al hacer este tipo de entrevista podemos evitar que el entrevistador lleve la entrevista por temas ajenos o independientes a los intereses de la empresa.

2.8.8.2 Tipos de preguntas

Para lograr el desempeño de cualquiera de las entrevistas mencionadas, debemos conocer y plantear las interrogantes que necesitamos para obtener información acerca del candidato. Los diferentes tipos de preguntas que se utilizan en una

entrevista son:

- Preguntas abiertas: Estas preguntas se utilizan generalmente para ampliar la conversación con el candidato y conocerlo más a fondo, se usa para explorar y recolectar datos.
¿Fuma? ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
- Preguntas cerradas: Al utilizar este tipo de preguntas limitamos la conversación con el candidato ya que generalmente tiene pocas y rápidas opciones para responder.
¿Que planes tienes para el futuro? ¿Cómo desempeña el trabajo en equipo?
- Preguntas genéricas: Estas preguntas son comunes y generales para los candidatos que busquen el mismo puesto. Dependiendo del puesto las preguntas Genéricas cambiarán.
- Preguntas enfocadas: Estas están dirigidas al solicitante específico y a su posición.
- Preguntas provocadoras o de sondeo: Se usan para dar seguimiento y llegar a fondo en un tema que el entrevistador considere importante para el puesto.
¿Por qué? ¿Qué sucedió después?
- Preguntas de desempeño pasado: Estas se pueden utilizar en la entrevista para conocer experiencias pasadas del aspirante, así como su conducta real en un puesto.
- Preguntas hipotéticas: Son aquellas que como su nombre lo indica, plantean al entrevistado, situaciones hipotéticas.
¿Que haría usted si.....?
- Preguntas comentario: En ocasiones el entrevistador no formula ninguna pregunta, si no que hace un comentario o deja una frase incompleta, esto ocasiona que el entrevistado responda como si realmente lo hubieran

interrogado.

Para llevar a cabo una entrevista exitosa debemos combinar todos los tipos de preguntas a modo de obtener la información necesaria. Considero que son muy importantes las preguntas las preguntas hipotéticas, pues al plantear problemas ficticios conocemos la capacidad que tiene la persona para resolver problemas, y esa es una habilidad muy útil para las empresas.

2.8.9 Proceso de la entrevista

Según Werther y Keith (2000, p.194-197), el proceso de la entrevista consta de cinco etapas básicas: la preparación, ambiente de confianza, intercambio de información, finalización y evaluación.

1.- *Preparación.* La entrevista no es improvisada tiene una planeación en la cual se elaboran preguntas específicas que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista, es decir, lo que queremos alcanzar con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada, no estructurada, mixta, etc.) que se aplicará.
- Lectura preliminar de los curriculum vitae de los candidatos a entrevistar.
- Conocer la mayor cantidad de información de los candidatos a entrevistar.
- Conocer la información referente al cargo y las características esenciales exigidas por el mismo.

La preparación de la entrevista es vital para que el entrevistador pueda servir de instrumento de comparación y encuentre la perfecta adecuación de los requisitos del puesto con las características de los candidatos.

El entrevistador también debe prepararse para convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa y aplicar las características y

responsabilidades que tiene el puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés, además también debe estar preparado para contestar las preguntas que posiblemente el solicitante hará acerca de estos temas.

También es importante tener en cuenta que existe información que debe ser evitada en la entrevista, como es la religión, la sexualidad y las preferencias políticas que son elementos poco importantes y no interfieren con el desempeño.

2.-*Ambiente de confianza.* Es importante armonizar la visita de los entrevistados (aunque no sean contratados) para transmitir una imagen agradable y amistosa por parte de la empresa, dicho ambiente es de dos tipos:

- El físico: El lugar de la entrevista debe ser agradable y confortable, la espera es inevitable, pero debe haber suficiente sillas en la sala de espera y contar con periódicos, revistas o textos con la información de la organización. También debe neutralizar sonidos del exterior y estar libre de personas ajenas que puedan afectar el rumbo de la entrevista.
- Psicológico: El entrevistador debe ser cordial con el entrevistado, se debe dejar a un lado cualquier tipo de interrupción como las telefónicas y no deben existir temores, imposiciones y presiones de tiempo.

3.- *Intercambio de información.* Aquí es donde se inicia la comunicación entre las dos partes, entrevistado y entrevistador, en esta parte el nivel de interacción debe ser elevado y dinámico. La entrevista empieza con preguntas previamente preparadas hacia el candidato con el fin que se pueda estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente.

En el transcurso de la entrevista, se debe poner atención en dos aspectos, el material y el formal. Aspecto material, es el contenido de la entrevista, es decir, las respuestas que el candidato suministra de sí mismo como su experiencia profesional, estudios, conocimiento e interés. Esta información se encuentra en la solicitud e empleo, en la entrevista únicamente se expande y aclara esta

información.

El aspecto formal, es el comportamiento del candidato y su reacción ante las preguntas como el modo de pensar, actuar, sentir, ambiciones, emociones, etc.

Después de que el entrevistador obtuvo la información necesaria acerca de candidato, este debe tener la oportunidad para hacer las preguntas necesarias para tomar sus decisiones.

4.- *Finalización.* Conforme avance el tiempo y se terminen las preguntas la entrevista llegará a su fin, cuando esto suceda el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. A continuación el entrevistador debe proporcionar información al candidato sobre los siguientes pasos y como será contactado para saber el resultado.

Independientemente del punto de vista del entrevistador, no es conveniente indicarle al aspirante que tiene una alta probabilidad de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar una mejor impresión y tener un perfil más adecuado para el cargo. Lo que si debe hacer el entrevistador es presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal con el órgano encargado de la selección.

5.- *Evaluación del candidato.* Cuando la entrevista termine, el entrevistador debe tener anotadas las respuestas y las impresiones generales respecto al candidato. Se sugiere que el proceso de evaluación comience inmediatamente después de la terminación de la entrevista, puesto que los detalles están frescos. Al final debe compararse con otros candidatos, tomar ciertas decisiones y determinar si es rechazado o aceptado.

Las entrevistas tienen la gran ventaja de la observación directa del candidato además de la cantidad de datos e información que se pueden recolectar, sin embargo, cuenta con la desventaja de ser costosos, además de una gran inversión de tiempo.

2.8.10 Paso 4 Verificación de referencias y antecedentes

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

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

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante dentro del campo de trabajo por lo general las otorgan los antiguos superiores del candidato. Estas son muy importantes ya que proporcionan una idea general de cómo trabajará el candidato dentro de la empresa tomando en cuenta como se desarrolló en su antiguo empleo.

También es primordial tomar en cuenta las normas de inmigración sobre quienes pueden trabajar y quienes no, en el caso de que la selección incluya candidatos de otros países. Es importante verificar si los candidatos cumplen con la ley, ya que las normas suelen ser estrictas, y si los trabajadores no cumplen con los requisitos, la organización podría hacerse acreedora a multas.

2.8.11 Paso 5 Evaluación médica

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

problemas de salud.

El examen médico de admisión, es el que comúnmente piden las empresas. Este examen se presenta cuando algún aspirante desea formar parte de la organización. Es preferible que este examen se realice al final del proceso de selección para evitar desembolsos de dinero innecesarios en aspirantes que definitivamente serán rechazados.

Al realizar el examen médico se cumple con disposiciones legales que se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria de trabajo.

Los patronos se encuentran obligados a someter a sus trabajadores a un examen médico de admisión, al mismo tiempo, los trabajadores están obligados a proporcionar con toda veracidad la información que el médico le solicite.

2.8.12 Paso 6 Entrevista con el supervisor

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

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

2.8.13 Paso 7 Descripción realista del puesto

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

También es de gran ayuda llevar a cabo una sesión en donde conozca al equipo

de trabajo y los instrumentos que se utilizarán. Con lo anterior, se busca eliminar la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron” por parte del empleado y disminuir la tasa de rotación del personal.

2.8.14 Paso 8 Decisión de contratar

El final del proceso de selección lo marca la decisión de contratar. Esta responsabilidad corresponde al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos.

Esta decisión es tomada en base a la información obtenida durante las diversas fases del proceso de selección. Al contratar un candidato se formaliza la relación de trabajo entre organización y el nuevo empleado, generando el expediente correspondiente dentro de la empresa en la que trabajará.

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

2.9 Errores en el proceso de selección

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

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

En estos casos la empresa está realizando un gasto innecesario en reclutamiento y entrevistadores. Primero se debe intentar llenar la vacante

con la reubicación de empleados y después utilizar el reclutamiento externo.

- Excesiva duración del proceso de reclutamiento: En estos casos se crea duda, incertidumbre, o expectativas elevadas por parte de los candidatos.
- Mínima duración del proceso de reclutamiento: En estos casos los aspirantes son sometidos a muchas pruebas en poco tiempo, esto produce fatiga y en consecuencia el candidato demuestra una menor calidad en los resultados.
- Falta de comunicación: La comunicación es un elemento muy importante dentro de la selección, por lo mismo, la falta de esta entre candidatos y empresa suele ser un error común. Así como la empresa puede recabar los datos necesarios del solicitante, al candidato le deben comunicar en que fase se encuentran y que posibilidades tiene.
- Tomar decisiones tempranas: El proceso de elección consta de varias pruebas y entrevistas para llegar a tomar una decisión. Es un grave error que por resultados excepcionales en una sola prueba se contrate a un candidato.
- No comprobar las referencias profesionales ya sea por escrito, por teléfono o personalmente.
- No guardar la debida confidencialidad y reserva de los nombres de los candidatos que se presentan a una selección.
- Evitar cartas o hacer llamadas telefónicas improcedentes a los candidatos, comunicándoles que quedan eliminados cuando son ellos los que se retiraron del proceso de selección.

2.10 Limitaciones en el proceso de selección de personal

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

- Comportamiento anti ético: este se presenta cuando los especialistas encargados del proceso de selección son influenciados por obsequios o gratificaciones para seleccionar a un candidato en particular.
- Limitaciones internas: Existen limitantes internas que en ocasiones afectan la efectividad del proceso de selección, como suelen ser los cotos presupuestos y las políticas de la empresa.

**CAPITULO 3 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE
DESICIONES EN LAS MPYMES**

3.1 La MPyMEs

Tradicionalmente se ha tratado de definir y delimitar el tamaño de las empresas, y a la MPyME en función de términos cuantitativos. Los parámetros o indicadores que comúnmente se han utilizado para tal propósito son: el número de empleados, el volumen de ingresos generados y el nivel de inversiones realizadas. Sin embargo en su aplicación práctica, estos factores no facilitan un acuerdo sobre los límites entre lo que es el tamaño pequeño mediano y grande.

Varios autores sostienen que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana deberá cumplir, al menos, con dos de las siguientes cuatro características de orden cuantitativo (Suárez, 2003; Curran y Blackburn, 2001; Julien, 1998):

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales, y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector.

La secretaria de Hacienda y Crédito público (SHCP) 2008, define como “microempresa a toda aquella empresa entre 1 y 10 trabajadores, pequeña empresa entre 11 y 50 trabajadores (11 y 30 para el caso de empresas comerciales) y mediana empresa a aquella que cuenta entre 51 y 250 trabajadores

(entre 31 y 100 trabajadores en el caso de las empresas comerciales y entre 51 y 100 de servicios).

A partir de las definiciones que se mencionaron anteriormente para este trabajo, voy a introducir una definición que abarque conceptos de las antes mencionadas.

MPyME es toda aquella entidad económica con propietarios y administración independientes, que no dominan el sector (primario, secundario o terciario) en que operan, con poca incidencia en el mercado y con una estructura organizacional sencilla.

3.2 Criterios de clasificación

Las MPyMES representan gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México.

Cabe mencionar que no existe la clasificación por tamaño aceptada con carácter universal, por lo que la divergencia es comprensible.

Sin embargo, existen algunas características que pueden permitir la clasificación de una empresa como micro, pequeña, mediana o grande de acuerdo a su número de trabajadores, volumen de ventas, el capital social, el valor bruto de la producción de activos, el carácter de la estructura (familiar o no familiar), la estructura organizativa, entre otros.

En nuestro país, no fue sino hasta el año 1985 en que la secretaria de comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente la Secretaría de Comercio, estableció de manera oficial los criterios para clasificar la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de 1985, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece una clasificación.

Para el 30 de marzo de 1999 la clasificación queda por el número e empleados y se presenta de la siguiente manera:

Tipo de empresa	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	0-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Figura 3.1 Clasificación por número de personal ocupado según el sector de actividad fuente: Diario Oficial de la Federación, martes 30 de marzo de 1999, “Acuerdo de estratificación de empresas”.

3.3 Características de las MPyMEs

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda. En este sentido deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo.

Joaquín Rodríguez Valencia hace un listado de las características que presentan las MPyMES en nuestro país, enunciándolas de la siguiente manera:

- Poca o ninguna especialización en la administración.- Es en esencia, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no esta capacitada para llevar a

cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

- Falta de acceso de capital.- es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera para exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.- La factibilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo.- Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- Íntima relación de la comunidad local.- Debido a sus escasos recursos en todos sus aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, etc.

Salvador Mercado hace otra referencia a las características de las pequeñas y medianas empresas, primero enumera las características generales de las pequeñas empresas, secuencialmente menciona las características estructurales y las funcionales de la pequeña empresa, y por último hace mención a las condiciones que debe cumplir la mediana empresa.

Características generales de las pequeñas empresas:

- 1 Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio a un número de clientes.

- 2 El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
- 3 Fabrican productos, con tendencias a cierta especialización, y usan procesos sencillos de fabricación.
- 4 Disponen de medios financieros limitados.
- 5 Sus equipos de producción y maquinarias son sencillos.
- 6 Cuentan con personal reducido.
- 7 Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien semiterminados.
- 8 Los empresarios cooperan personalmente en la producción, la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.
- 9 Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.
- 10 Sus sistemas de contabilidad y de control son muy sencillos.

Un establecimiento que reúna la mayoría de estas características puede considerarse como de tamaño pequeño.

Características estructurales de la pequeña empresa:

- 1 Valor de la producción, se da cuando las empresas son de una misma rama o cuando se hace referencia a empresas de organización, producción, formas y métodos de trabajo, puede ser útil para determinar diferencias de magnitudes, sin embargo, cuando las empresas o los establecimientos en consideración pertenecen a ramas industriales diferentes, el momento del valor de la producción solo llega a tener un valor secundario como medio de comparación.
- 2 Capital invertido, el monto que se invierte en una empresa es un índice inequívoco de su importancia y, casi siempre nos puede dar una idea de su magnitud.
- 3 El capital fijo, es un dato que se utiliza como indicador de la empresa,

dentro de la iniciativa privada se considera como uno de los indicadores más confiables, debido a que representa una parte del patrimonio de las empresas y que muy difícilmente puede deformarse.

- 4 El consumo de materias primas, se puede tomar en cuenta no sólo por el valor monetario sino también su cantidad en toneladas, metros cúbicos, litros, metros lineales o metros cuadrados.
- 5 Personal ocupado
- 6 Consumo de la energía eléctrica.
- 7 Lubricantes, envases y empaques.

Características funcionales de la pequeña empresa:

- 1 Personal
- 2 Abastecimientos (compras)
- 3 Producción
- 4 Capital

3.4 Tipos de MPyMEs

Las empresas se dividen por su funcionamiento en dos tipos: la individual y la sociedad mercantil.

La empresa individual es aquella creada por una sola persona, quien responde a las obligaciones de la empresa con la totalidad de su patrimonio. El empresario individual tiene que afrontar la competencia de quienes operan en el mismo ramo atendido a sus propios recursos, que pueden resultar insuficientes ya que no dispone de su propia fortuna, y está limitado a su preparación y experiencia personales para dirigir y manejar la empresa.

Pero por otro lado también están las sociedades mercantiles, que es la forma en cómo están constituidas la mayoría de las empresas y se caracterizan por estar

dotadas de personalidad jurídica propia, es decir, la ley las considera personas, distintas de los individuos que las forman y las llaman personas morales.

Dichas empresas suelen subdividirse en empresas industriales y comerciales las cuales se subdividen como se muestra en el siguiente gráfico:

División y subdivisión de empresas

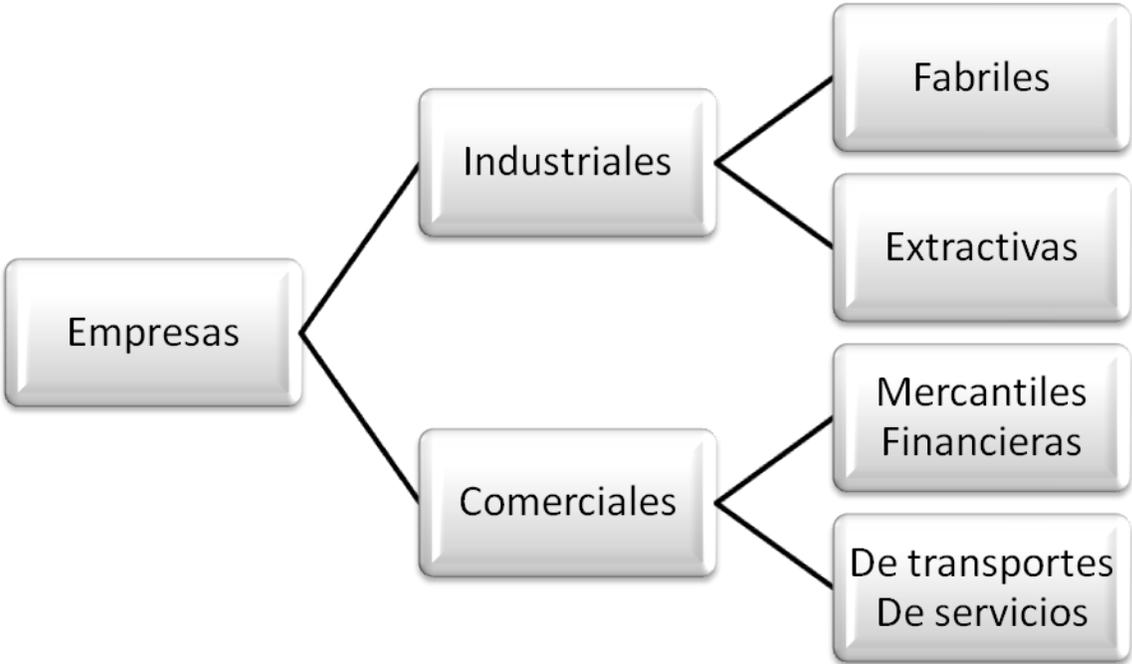


Figura: 3.2 División y subdivisión de empresas

Fuente: Mercado H. Salvador.

Las empresas industriales son aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo, fabricándolos o sometiendo a determinado tratamiento sus materias primas, o produciendo y suministrando estas materias primas para utilizarse en su forma original para preparar u obtener productos elaborados.

Las empresas manufactureras son aquellas que producen artículos o sustancias por fabricación o elaboración y las extractivas son las que producen las materias primas que utiliza el fabricante.

Las empresas comerciales son las que se ocupan de la distribución por varios conductos, desde la fábrica hasta el consumo definitivo.

Las empresas mercantiles actúan como distribuidores de artículos de uso y consumo. Las personas compran mercancías a los fabricantes y distribuidores, y las revenden al detallista, que a su vez las proporciona al consumidor. Las empresas financieras atienden a las necesidades de otros negocios en diversas formas, y comprenden principalmente instituciones tales como bancos, sociedades de crédito, factorajes, corredores, seguros y compañías de depósito; las empresas de transporte son aquellas cuyo objetivo es trasladar de un lugar a otro mercancías, pasajeros, correo, etc. Y por último las empresas de servicios personales, que son aquellas sólo proporcionan esta clase de servicios, y comprenden médicos, abogados, dentistas, etc., estas empresas están limitadas casi exclusivamente a las profesionales.

3.5 Situación de las MPyMEs en México

Las Mpymes en México juegan un papel muy importante en la economía nacional, ya que aportan un gran porcentaje al PIB, y por consiguiente contribuyen al desarrollo integral del país.

Debido al rol que desempeñan, el gobierno y otras instituciones han creado diversos programas de apoyo a las Mpymes para fomentar la competitividad, llevarlas a un desempeño óptimo, brindarles información, capacitación, financiamiento entre otros, de esta manera abastecerlas de conocimientos necesarios para operar con eficiencia y eficacia.

Sin duda alguna no es fácil el hecho de elaborar un plan de negocios, y llevarlo a

la practica en base a una idea planteada, el proceso es mucho mas complejo que lo anterior. Es necesario poder contar con un plan de contingencias que nos ayuden a enfrentar posibles problemas. Si se quiere disminuir todas aquellas posibilidades de riesgo y tener más certidumbre acerca de el desarrollo de una nueva Mpyme la innovación a alguna de ella o a un nuevo producto que esta dispuesta a ofrecer, es necesario hacer un análisis, un estudio de mercado que nos brinde información oportuna y útil, de esta manera se tendrán mas herramientas para tomar decisiones acertadas, del rumbo de las Mpymes y asegurar el éxito.

El éxito o fracaso de las Mpymes gira entorno a las decisiones tomadas por la gerencia, es por ello que se deben de tomar en base a fundamentos justificables ya que en ellas depende el futuro de la misma. La capacitación que se cuenta para manejar una Mpyme, los estudios adecuados de mercado, las innovaciones y la búsqueda de una mejora continua, es lo que puede generar desarrollar una ventaja competitiva y mayores posibilidades de éxito.

Las micro, pequeña y mediana empresas poseen una importancia especial para nuestra economía ya que representan el 90% del total de empresas constituidas y también porque emplean a más del 42% de la población económicamente activa, al tiempo de contribuir aproximadamente con el 23% del producto interno bruto. Por esta razón, el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía, entre otras instancias de fomento, realiza actividades de manera programada conforme a los objetivos, principios, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de los objetivos de la Secretaría de Economía, esta el de promover la competitividad y el crecimiento económico de las empresas tanto en el mercado nacional como en el internacional de todas las empresas del país y en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las MPyMEs en sus tres sectores, comercio, servicios e industria, son negocio de un solo hombre: administrador, técnico, comercializador, financiero y fiscalista, por

consiguiente, enfrentan una serie de problemas —laborales, fiscales, financieros y de regulación— que frenan su desarrollo dejándolas indefensas ante la competencia nacional, al hacerle frente a las grandes firmas, e internacional, representada por las grandes compañías transnacionales e incluso PyMEs extranjeras que cuentan con apoyos y rutas gubernamentales para su desarrollo.

Tomando en cuenta una base de 4 millones de empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores industriales, comercio y servicios, encontramos que:

- El 65% de las PyMEs en México son de carácter familiar,
- Más de 80% no cuenta con algún tipo de certificación;
- Cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad;
- Sólo 24 % maneja alguna licencia o patente
- El 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.
- Dentro del sector manufacturero se destaca que el 35% de los negocios no realizó ninguna inversión.

Las PyMEs al tener una estructura organizacional endeble carecen de puestos definidos y de procedimientos de operación; no planean sino que son entidades reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria; la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida. Paralelamente, sus condiciones administrativas no les dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita y accesible. El crédito disponible para estas empresas es escaso y caro, casi inalcanzable por su costo y garantías.

Pero en México, ante la falta de trabajo remunerado, las micros están convirtiéndose en una alternativa de autoempleo para la población, si las vemos como un paliativo, soluciones temporales, y no como opciones reales para generar empleo y desarrollo económico, será muy difícil que la situación actual se pueda revertir en el corto o mediano plazo.

Pese a los esfuerzos que se hacen, por parte del gobierno y de las propias

empresas, la información disponible indica que las PyMEs atraviesan por un mal momento que queda registrado tanto en decrecimiento en la producción como en su desenvolvimiento dentro de los mercados, por lo tanto, se deben seguir consolidando los apoyos, especificándose y destinándose de acuerdo a las problemáticas y planes particulares de cada sector y dentro de éste de cada división, dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas y modernización tecnológica, así como a capacitación básica y especializada, tomando en cuenta la problemática del tipo de empresas mexicanas que en su mayoría son de carácter familiar.

Además, se debe caminar hacia una política económica e industrial que dé certidumbre y genere confianza entre los casi 4 millones de pequeños y medianos empresarios del país, porque, a decir de un gran número de éstos, ¿de qué sirven los programas, los apoyos y las buenas intenciones si el camino para acceder está repleto de obstáculos? Las acciones deben ser inmediatas, de lo contrario, el país se encaminará hacia una economía de subsistencia generadora de autoempleo, lo cual no lleva consigo un desarrollo empresarial para generar una estructura sólida de empresas, se convierte tan sólo en un paliativo ante la falta de generación de empleo.

3.6 Importancia del reclutamiento y selección del personal en las MPyMEs

La realidad en nuestro país indica que la gran mayoría de las MPyMES fracasan, las estadísticas muestran que el 80 % de este tipo de empresas cierran durante el primer año de operación debido a una débil estructura organizacional; los desafíos que existen actualmente en el mercado demandan un equipo de trabajo fuerte y bien estructurado capaz de enfrentar la difícil tarea de comenzar una empresa.

Así mismo, como he mencionado anteriormente la dirección en las MPyMEs, por lo general recae en una persona o un pequeño grupo que tiene poca o nula

especialización en el tema administrativo lo cuál en muchas ocasiones lleva al fracaso en sus operaciones.

Uno de los puntos de mayor relevancia en cualquier empresa exitosa es sin duda alguna el personal que labora en la misma y que lleva a buen puerto las acciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización, para esto es indispensable contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita a la empresa contratar para cada puesto a la persona ideal. En este paso es donde la mayor parte de las MPyMEs no ponen especial cuidado, específicamente las micro y pequeñas empresas, ya que es común que su equipo de trabajo lo constituya la familia, amigos y gente cercana, sin importar si cumplen con las características necesarias que exige cada puesto por mas “insignificante” que parezca la tarea a desarrollar debido a que en la apertura de una empresa son vitales los primeros contactos con los clientes, es decir, la atención y servicio que reciba el cliente por primera vez será esencial para que en un futuro siga formando parte de la empresa como consumidor.

Con el análisis elaborado en este trabajo es importante recalcar que en una micro o pequeña empresa no es indispensable realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal tan exhaustivo y detallado, para que los resultados sean positivos y alentadores. Esto no quiere decir que no se le deba de dar la importancia que merece este punto, sino que por el contrario es tan importante que tiene que estar presente en cualquier empresa que aspire a tener un futuro prometedor.

Cuando se menciona que el proceso no tiene que ser tan detallado me refiero a que, por ejemplo en una micro empresa por razones lógicas no se va a reclutar a mucha gente, pero si se le debe hacer una pequeña pero significativa entrevista al candidato, para ver como reaccionaría ante ciertos acontecimientos. También sería de gran utilidad para las micro y pequeñas empresas si se preocuparan más por brindarles a los aspirantes una pequeña capacitación de las actividades que

se realizan en el puesto vacante, y de esta manera los candidatos tendrían también una idea de lo que esperar del puesto.

Lo antes mencionado no les ocasionaría una inversión tan significativa, pues la capacitación podría ser dada por el encargado de la empresa, o quien se encuentre al frente de la misma, es decir, no se tendría que contratar a alguien para desarrollar esta capacitación.

En mi opinión, las empresas deberían planificar mejor su desarrollo, para que pudieran incluir en este plan, el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que por medio de este último los empleados de la organización en conjunto contribuyan al cumplimiento de los objetivos y conlleve al crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Prácticamente en cualquier organización los resultados positivos y en consecuencia el éxito, dependen del capital humano y las funciones desarrolladas por este. Sin importar el tipo, ni el tamaño, ni el giro, ni lo moderno, ni lo productivo de la empresa es necesaria la participación del hombre para dirigir y organizar las acciones correspondientes.

El éxito de cualquier empresa radica en cumplir los objetivos previamente planteados, para llevar a cabo esto es necesario contratar al personal idóneo para cubrir los distintos puestos que existen dentro de la empresa. Para conformar un equipo de trabajo adecuado las principales herramientas que se deben utilizar son los procesos de reclutamiento y selección de personal, buscando siempre un beneficio tanto de la empresa al empleado, como del empleado a la misma.

El área encargada de gestionar el capital humano con el que cuenta la empresa es el departamento de recursos humanos, ejecutando el reclutamiento y la selección del personal. Ambos procesos deben de realizarse paso a paso y en conjunto, ya que uno es complemento del otro.

Dichos procesos son estandarizados, es decir cuentan con pasos específicos a seguir para facilitar su ejecución. Ambos van de la mano, y no tendría caso efectuar uno, si el otro contiene errores o deficiencias importantes. Por otro lado si los procesos se llevan a cabo de manera adecuada, su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como en recursos materiales.

El primer proceso que se debe llevar a cabo es el reclutamiento y consiste en la divulgación e invitación a ocupar la vacante, mientras más exitosa sea la organización mayor número de candidatos existirán para cubrir el puesto. Es importante analizar cual es el mejor medio y a donde deben enviarse.

El reclutamiento puede realizarse de forma interna (dentro de la empresa) o externa (fuera de la empresa). La opción que emplean frecuentemente las empresas es un método mixto, es decir, que la vacante se ocupe a través del reclutamiento interno, mientras que para cubrir el puesto que deja el empleado ascendido se utiliza el reclutamiento externo.

Una vez concluido el reclutamiento, se inicia el proceso de selección siendo, una actividad de clasificación restrictiva y decisiva. Para evaluar las habilidades y capacidades de los candidatos el proceso de selección ofrece diversas herramientas, tales como pruebas y exámenes.

Actualmente uno de los pasos fundamentales en este proceso es la realización de la entrevista; se desarrolla mediante un conjunto de preguntas y planteamientos al aspirante, analizando sus reacciones, respuestas y modificaciones del comportamiento con el objetivo de evaluar al candidato y elegir al más adecuado para el puesto según el departamento de recursos humanos. Este proceso debe realizarse cautelosamente buscando ser atinados, debido a que terminando la selección un aspirante será contratado y este influirá directamente en las operaciones de la empresa.

Otra parte importante es contar con el análisis de cada uno de los puestos en el proceso de selección; esta herramienta proporciona el perfil deseado para cada cargo y ayudará a tomar la mejor decisión.

Desde mi punto de vista en cualquier empresa se deben implementar ambos procesos cruciales para la adecuada formación de los recursos humanos. Incluyendo a las MPyMEs que en la búsqueda por prosperar y alcanzar un crecimiento empresarial es necesario que realicen los procedimientos mencionados anteriormente, tomándolos en cuenta como un requisito obligatorio en la formación de la empresa, buscando imitar o modelar a las compañías que han logrado el éxito.

En mi opinión las MPyMEs que hagan el esfuerzo y se enfoquen en realizar estos procesos, darán un paso muy importante en el cumplimiento de sus objetivos, ya que sin duda alguna la herramienta que mueve a cualquier organización independientemente del tamaño es el capital humano, y especialmente si se trata de un grupo reducido de personas, todas ellas deben de conocer las funciones necesarias que deben de realizar para dirigir la empresa hacia sus metas y objetivos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bardán, E. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática
- Bohlander, G. & Snell, S. & Sherman, A (2001). Administración de recursos humanos. (12ª edición). México: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª edición). México: McGraw Hill.
- Mercado, H. (2004). Administración de las pequeñas y medianas empresas.
- Reyes, A. (1996). El análisis de puestos. México: Limusa
- Rodriguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7ª edición). México: Cengage Learning.
- Rodriguez, J. (2002). administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson
- Sanchez, F. (2004). Técnicas de administración de recursos humanos. (3ª edición). México: Limusa
- Wayne, M. & Robert, N. (1997). Administración de recursos humanos. (6ª edición). México: Prentice-Hall.

- Wendell, L. (1998). Administración de personal. (6ª edición). México:Limusa.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de personal y de recursos humanos (5ª edición). México: McGraw Hill.

FUENTES ELECTRONICAS

- <http://www.infored.com.mx/articulos/situacion-de-las-pymes-en-mexico.html>
Recuperado el 09 de noviembre de 2010.

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1.1 organigrama general de la empresa.....	9
FIGURA 2.1 Relación entre organización y mercado.....	23
FIGURA 2.2 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.....	33
FIGURA 2.3 Incidentes críticos para el trabajador.....	35
FIGURA 2.4 Entrevista como proceso de comunicación.....	49
FIGURA 3.1 Clasificación por número de personal ocupado según el sector de actividad.....	63
FIGURA 3.2 División y subdivisión de empresas.....	67