



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas.  
Departamento de Administración de empresas

Tema: Gestión de recursos humanos.

Sub tema: La planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Autores: Bra. Lucía Elena Hernández Mairena.

Br. Carlos Alberto Pérez Montiel.

Bra. Jenny Liseth García González.

Tutor: Horacio Rafael Miranda Ríos.

Managua, enero del 2021

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
VALORACION DOCENTE .....	vi
Resumen .....	vii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	4
Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos.....	5
1.1 Historia de la administración de recursos humanos.....	5
1.1.1 Era de la industrialización clásica (1900-1950) .....	5
1.1.2 Era de la industrialización neoclásica (1950-1990) .....	6
1.1.3 Era de la información (o del conocimiento) (1990- actualidad).....	7
1.2. La administración de recursos humanos en la actualidad.....	8
1.3. Concepto de administración de recursos humanos (ARH) .....	10
1.4. Funciones de la administración de recursos humanos .....	11
1.5. Objetivos de la administración de recursos humanos (ARH) .....	13
1.6. Definición de la administración de recursos humanos o gestión de talento humano.....	14
1.7. La planeación de recursos humanos .....	14
1.8. Importancia de la planeación de recursos humanos .....	15
1.9. Ventajas del planeamiento de talento humano .....	16
1.10. Modelos de planeamiento de recursos humanos.....	17
1.11 Funciones administrativas que se relacionan con la administración de recursos humanos.....	19
Capítulo dos: Proceso de reclutamiento y sus técnicas .....	21
2.1. Conceptos de reclutamiento.....	21

2.2.	Importancia del reclutamiento .....	22
2.3.	Proceso de reclutamiento .....	23
2.3.1.	Definición de las necesidades .....	25
2.3.2.	Búsqueda de candidatos .....	26
2.3.3.	Selección de candidatos.....	26
2.4.	Medios de reclutamiento .....	27
2.5.	Tipos de reclutamiento .....	28
2.6.	Técnicas y medios de reclutamiento utilizadas .....	38
2.7.	Evaluación de los resultados del reclutamiento .....	40
Capítulo tres:	El proceso de selección de personal .....	41
3.1.	Concepto de selección de personal .....	41
3.2.	Objetivos de la selección de personal.....	42
3.3.	Importancia de la selección de personal .....	43
3.4.	La selección como proceso de comparación .....	44
3.5.	La selección como proceso de decisión y elección.....	44
3.6.	Modelos de Comportamiento .....	44
3.6.1.	Modelo de Colocación .....	45
3.6.2.	Modelo Selección .....	45
3.6.3.	Modelo de Clasificación.....	46
3.7.	Técnicas de selección .....	46
3.7.1.	Informaciones biográficas.....	47
3.7.2.	Prueba de conocimiento y habilidades .....	48
3.7.3.	Exámenes físicos .....	49
3.7.4.	Prueba de simulación .....	50
3.7.5.	Pruebas psicométricas .....	51
3.7.6.	Pruebas de personalidad.....	51
3.7.7.	Grafología.....	52
3.7.8.	Entrevista.....	53

3.8. Políticas de selección de personal .....	57
Capítulo cuatro: La evaluación del desempeño y los métodos tradicionales .....	58
4.1. Concepto y definición de la evaluación del desempeño.....	58
4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	60
4.3. Principios de la evaluación del desempeño .....	62
4.4. Importancia de la evaluación al desempeño laboral en las organizaciones .....	63
4.5. Proceso de evaluación del desempeño .....	65
4.6. Evaluación al Desempeño del Capital Humano .....	67
4.6.1. Método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas.....	68
Tabla No. 1.....	70
4.6.2. Método de elección forzosa.....	71
Tabla No. 2.....	72
4.6.3. Método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo ..	73
Tabla No. 3.....	75
4.6.4. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	76
4.6.5. Métodos de los centros de evaluación .....	79
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	81

## Dedicatoria

En primer lugar, dedico este seminario de graduación a Dios, por darme la sabiduría, el entendimiento y el discernimiento para comprender lo que debía hacer día a día, de igual forma por darme la fortaleza y ser quien me guía para el logro de mis metas tanto personales como también profesionales.

A las dos personas más importantes, mis dos madres: mi madre biológica Jaqueline Carolina Montiel y a mi segunda madre que es mi tía Karla Liseth Pérez Salvatierra, quienes han sido mis pilares para el logro de mis metas, aunque con mucho sacrificio.

A toda mi familia en general por el apoyo que me dan día a día, para seguir adelante, además de su experiencia que me dan para que yo no cometa sus errores y si los cometo pueda salir de ellos.

Por último, pero no menos importantes le agradezco a todos mis compañeros, ya que han sido un gran apoyo durante el trayecto de la carrera y una inspiración que me motivó a esforzarme más cada día.

---

Br. Carlos Alberto Pérez  
Montiel.

## Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, brindándome salud, fuerzas, paciencia, optimismo, entendimiento y su gran amor.

A mis padres, Leda María González Alemán y Armando José García Bonilla, por ser la fuente de inspiración de mi lucha, por su apoyo incondicional que me demostraron día a día y el sacrificio que realizaron con ternura, por sus ejemplos de perseverancia, por inculcarme buenos valores y por inducirme a luchar por lo que quiero.

---

Br. Jenny Liseth García González

A Dios; Por darme la fortaleza, amparo y salud en todo lo largo de la carrera. Porque siempre escuchó mis oraciones en mis momentos de necesidades, tristezas y alegrías.

A mis padres; Antonio Hernández y María Santos Mairena por su apoyo incondicional, por depositar su confianza en mí y por darme los mejores consejos y palabras de motivación cuando me desanimaba.

A mis hermanos; y en especial a mi hermana María Isabel Sevilla por apoyarme en todo el proceso de mi vida universitaria.

A mi abuelita Ramona del Carmen Hernández por incluirme en sus oraciones.

---

Bra. Lucía Elena Hernández Mairena

## Agradecimiento

Primeramente, le doy gracias a Dios por haberme dado la sabiduría y la capacidad para alcanzar los objetivos y las metas de cada día, le agradezco por guiarme y siempre apoyarme ya que considero que es el centro de mi vida y que todo lo que he hecho es gracias a él.

De igual forma agradezco a mis compañeras y compañeros que me han ayudado con las tareas ya que aprendimos a trabajar en equipo y de igual forma a convivir entre nosotros ya que en un principio no fue así.

De manera particular agradezco a la universidad UNAN-Managua, por la oportunidad que me dio de estudiar esta carrera, que hoy estamos culminando con éxito.

Agradezco a cada uno de los profesores que fueron parte de nuestra formación profesional, por cada palabra de motivación, por sus consejos, por su enseñanza y experiencias que humildemente compartieron con nosotros.

Agradezco a mis compañeras de seminario Jenny Liseth García González y Lucía Elena Hernández Mairena por su apoyo incondicional en el transcurso de este seminario de graduación.

A nuestro tutor Lic. Rafael Miranda Ríos por darnos motivación y la dirección correcta para lograr culminar nuestro seminario.

---

Br. Carlos Alberto Pérez  
Montiel.

## Agradecimiento

Le agradezco a Dios, por guiar mi camino y brindarme la inteligencia necesaria para llegar a este punto, por rodearme de personas que me han apoyado en cada una de las etapas de mi vida para culminar mi carrera.

A toda mi familia, por sus consejos y poyarme cuando lo necesité, especialmente a mis abuelos Juliana Victoria Alemán Gutiérrez y José Luis González Álvarez, por estar siempre presente con su amor y sus consejos ayudándome a superar situaciones difíciles.

A Anne Schwarzenthal, por todo su apoyo durante estos cinco años, con sus palabras de ánimo.

Al proyecto de becas de Bainbridge, por la beca que se me fue otorgada para poder culminar mi carrera, a mi madrina Ruth Lovestad que me brindó el apoyo económico para cumplir esta meta.

A mi amiga y compañera de seminario Lucia Elena Hernández Mairena, por acompañarme durante todo este tiempo, en los trabajos de la universidad y en la vida, por ser mi apoyo en los días grises y en los llenos de colores. Y a Carlos Alberto Pérez Montiel, por sumarse a esta aventura y finalizar este seminario juntos.

A todos los docentes de la UNAN Managua, que durante estos años nos han transmitidos sus conocimientos.

A nuestro tutor Horacio Rafael Miranda Ríos, por habernos brindado las herramientas necesarias para la elaboración del seminario de graduación.

---

Br. Jenny Liseth García González.



## Agradecimiento

A Dios; por darme todas las fuerzas necesarias para culminar mis metas que me he planteado en mi vida.

A mi familia; por animarme y ser el pilar de apoyo y confianza, por darme esa esperanza de un futuro mejor y que con la perseverancia lograría alcanzarlo.

A nuestro tutor; Horacio Rafael Miranda Ríos por guiarme en este trabajo investigativo, por la ayuda brindada y los conocimientos transmitidos.

A todos los maestros que me impartieron cada una de las asignaturas y compartieron cada una de sus experiencias vividas, con el fin de preparar a profesionales con capacidades y ser mejores personas.

A mis compañeros de trabajo por permitirme realizar con ellos este trabajo investigativo, Carlos Alberto Montiel y en especial agradecimiento a mi amiga Jenny Liseth García González por apoyarme en el proceso de mi vida universitaria y estar en mis bellos y malos momentos de mi vida.

A la organización Bainbridge por confiar en mi persona y permitirme ser parte de su comunidad, en específico a mis padrinos Jerry Graville y Iris por apoyarme económicamente en lo largo de la carrera.

---

Bra. Lucía Elena Hernández Mairena



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **VALORACION DOCENTE**

En Cumplimiento del Artículo 49 del **REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2016** y que literalmente dice:

“El docente tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

Por lo tanto, es suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **Gestión de recursos humanos** hace constar que los bachilleres: Lucia Elena Hernández Mairena, carné No. 16-20027- 7, Carlos Alberto Pérez Montiel, carné No. 16-20032 -1 y Jenny Liseth Pérez González, carné No. 16-20033 -2 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: “**La planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa**”, obteniendo los mencionados bachilleres la calificación máxima de **50 puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dos días de octubre del año dos mil veinte.

*Atentamente*

---

***Horacio Rafael Miranda Ríos***  
***Tutor***

## Resumen

El presente seminario de graduación consiste en una investigación documental que tiene como tema gestión de recursos humanos y subtema la planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa, el recurso humano en la actualidad es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, por lo que se debe prestar atención al planeamiento de este para lograr los objetivos organizacionales propuestos.

El objetivo general del trabajo es presentar las etapas que comprende la planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal, describiendo los diferentes procedimientos que se utilizan en los departamentos de administración de recursos humanos para adquirir el personal idóneo que formara parte de la empresa para así satisfacer las necesidades.

El informe es meramente documental y están compuesto por cuatro capítulos, todos en base a lo planteado por autores reconocidos en el tema, el primero desarrolla las generalidades de la administración de recursos humanos, conceptos, importancia, objetivos, funciones de la ARH, el siguiente capítulo aborda el reclutamiento de personal y sus técnicas, seguidamente el capítulo tres, se refiere a la selección de personal y por último en el capítulo cuatro se presenta la evaluación del desempeño y los métodos tradicionales para la aplicación de esta.

La metodología aplicada está basada en una investigación documental, ya que este documento contiene teoría científica existente en base a cada uno de los aspectos que abarca el tema y subtema, el contenido fue recopilado en fichas bibliográficas y de contenido proveniente de libros, documentos de sitios web y páginas web.

Así mismo este trabajo investigativo fue realizado bajo la rúbrica presentada por el departamento de administración de empresas y la normativa APA y el reglamento de régimen académico estudiantil modalidad de seminario de graduación establecido por la UNAN, Managua.

## Introducción

El presente trabajo es una investigación documental que tiene como tema gestión de recursos humanos y subtema planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa. Este seminario se realizó con el fin de presentar información actualizada sobre los procesos de gestión del personal, ya que actualmente el éxito organizacional es en gran medida determinado por las personas que conforman la organización, por la forma en que se recluta y retiene el personal.

El objetivo general de este trabajo es presentar las etapas que comprende la planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal, describiendo los diferentes procedimientos que se utilizan en los departamentos de administración de recursos humanos para adquirir el personal idóneo que formara parte de la empresa para así satisfacer las necesidades.

El trabajo está estructurado por tres capítulos los cuales se describe su contenido a continuación: En el primer capítulo, se presenta generalidades de la administración de recursos humanos, este nos permite conocer acerca de la historia de la administración de recursos humanos, la gestión actual de los recursos humanos, conceptos de ARH, funciones de la ARH, los modelos de planeamiento de recursos humanos, entre otros.

En el capítulo dos, el cual lleva como título el proceso de reclutamiento y sus técnicas, se aborda todo lo relacionado al proceso de reclutamiento y sus técnicas, la importancia que tiene este para la organización, igual que los tipos de reclutamiento que la empresa puede utilizar.

Seguidamente el capítulo tres se desarrolla el subtema la selección de personal, se da a conocer los pasos y las técnicas a utilizar para realizar una buena selección y obtener el personal adecuado dentro de la organización.

El capítulo cuatro, se titula la evaluación del desempeño y los métodos tradicionales, en este se detalla las maneras que se puede evaluar el desempeño y los métodos tradicionales que se utilizan en las empresas para determinar el grado de efectividad.

## Justificación

El factor humano es determinante en las organizaciones, este es el que agrega valor al producto y al servicio. La gestión de recursos humanos ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia a nivel estratégico. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito.

En cuanto al aspecto teórico, el tema de gestión de recursos humanos, es de interés para cualquier área: puede ser utilizada por los administradores de talento humano, el psicólogo, el educador, entre otros. Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La propuesta que aquí se desarrolla fue motivada por las teorías y conceptos planteados por Chiavenato y otros autores que a lo largo de los años han trabajado el tema de gestión de recursos humanos haciendo énfasis en que este se debe tener presente en las organizaciones y aplicarlo para que de esta manera se pueda llevar a un desarrollo de las empresas.

En cuanto al aspecto práctico, es una realidad que cuando no se cuenta con adecuada planeación del reclutamiento y la selección del personal en las organizaciones, se pueden cometer diversas fallas que van a repercutir en todo el funcionamiento de la empresa, ya que contratar a una persona que no cuenta con el perfil adecuado para la carga genera rotación laboral y se traduce en una mala atención a los clientes o descensos en las ventas.

Es por esto que, desde la utilidad práctica, el contenido abordado en este seminario posee calidad y es útil para los interesados en el área de recursos humanos, docentes y todo aquel que requiera de su apoyo investigativo ya que, al contener información recopilada confiable y accesible, sirve como fuente de investigación siendo una herramienta oportuna para realizar estudios similares sobre gestión de recursos humanos, de igual forma, la realización del presente trabajo documental sirve para optar al título de licenciatura en administración de empresas, a través de la modalidad de seminario de graduación, como parte de los requisitos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

Para realizar esta investigación haremos uso de consultas, investigaciones a libros especializados en la temática, artículos académicos, consultas en páginas web y se utilizó las normas APA sexta edición.

La metodología usada, se basó principalmente en la revisión de literatura para conocer y enriquecernos con los planteamientos que han llevado a cabo otros autores sobre dicho tema, dentro de este proceso se realizó el planteamiento de los objetivos de la investigación documental, además de la elaboración de cada capítulo.

## Objetivos

Objetivo general.

Presentar las etapas que comprende la planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal, describiendo los diferentes procedimientos que se utilizan en los departamentos de administración de recursos humanos para adquirir el personal idóneo que formará parte de la empresa para así satisfacer las necesidades.

Objetivos específicos:

1. Exponer las generalidades de la administración de recursos humanos.
2. Definir los métodos para el reclutamiento de personal.
3. Describir el proceso de selección de personal.
4. Mostrar la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas.

## **Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos**

En el presente capítulo se abordará la historia y los antecedentes de la administración de recursos humanos, se describe la importancia, funciones y los conceptos según diversos autores, dentro de estos se menciona porqué es importante la planeación en la administración de recursos humanos en las empresas y se presenta cual es el enfoque actual de la gestión de recursos humanos.

### **1.1 Historia de la administración de recursos humanos**

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de improviso, desde tiempos muy antiguos, las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinadas responsabilidades, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información. (Chiavenato, 2000, p.232)

#### **1.1.1 Era de la industrialización clásica (1900-1950)**

Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.



La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo.

Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque o hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsibles. (Chiavenato, 2000, p.233)

### **1.1.2 Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)**

Comenzó a finales de la segunda guerra mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizando en las estructuras organizacionales, se volvió rígido y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones.

Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. (Chiavenato, 2000, p.234).

### **1.1.3 Era de la información (o del conocimiento) (1990- actualidad)**

La época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar otro del planeta tarda solo milésimas de segundos.

La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales solo necesito segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento.

La administración de recursos humanos dio un paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que estas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional experimento un fuerte impacto del mundo exterior y empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios rápidos que se producen sin continuidad con el pasado crean un nuevo ambiente de turbulencia e imprevisibilidad.

También se debe mencionar que: Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal.

La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal, a pesar de que tanto Taylor, como Fayol otro percusor de la administración consideraban el recurso humano como una parte más de las máquinas. (Chiavenato, 2000, p.235).

## 1.2. La administración de recursos humanos en la actualidad

La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial.

Desde este contexto, la actividad que conlleva la gestión de los recursos humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas.

Aunado a ello los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo, frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en si modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los aspectos siguientes:

1. Excelencia: en aquello que representa su negocio central.
2. Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan.
3. Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento y
4. Satisfacción: Considerar que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

En otras palabras, la gestión de los recursos humanos supone en su contexto evolutivo la aplicación de Modelos Gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy la gerencia de los recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.

Por tanto, el principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas.

Estos dos factores, conducen a optimizar los niveles de calidad y productividad de los bienes que se producen. De este modo se evidencia que la función de la gestión de los recursos humanos ha adquirido en este siglo una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización.

En general, es destacable que la gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman las organizaciones, a los fines de desarrollar en los recursos humanos que integran las empresas las características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

Por otra parte, las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable.

Desde este enfoque generalizado se presenta un nuevo desafío gerencial y estratégico que abarca la responsabilidad social interna y externa de las organizaciones, y que a su vez permite promover con sus resultados la nueva manera de pensar en una inversión social que vaya más ligada a una transformación dirigida a generar capacidades en los individuos que conforman la comunidad, que les permita acceder a mayores posibilidades en mejorar su calidad de vida, y que además estén acordes al cuidado del medio ambiente, y que sean perdurables en el tiempo.

Para el logro de estas actividades, el seguimiento por parte de las organizaciones debe estar enmarcado en la gerencia de recursos humanos como una pieza esencial para que esta inversión tenga alcances materiales, económicos y sociales.

Significa entonces, que al crear estos dispositivos para el área gerencial y entrelazarlos con la estrategia empresarial, se concreta la creación de una unidad de recursos humanos que haga énfasis para que sus actores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro en un mundo globalizado y competitivo. (Castillo, 2006, p.254)

### **1.3. Concepto de administración de recursos humanos (ARH)**

A continuación, se presentan diversos conceptos sobre administración de recursos humanos según diversos autores.

Según Desler (2001) define: La Administración de Recursos Humanos como "las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa" (p.2).

Por otro lado, la administración de recursos humanos también se define como: un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. también esta puede referirse al nivel individual o a los niveles grupales, departamentales, organizacional e incluso ambiental de la organización.

En este se debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar con técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y que al mismo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y que por esta razón los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de la administración. (Chiavenato, 2000, p. 149, 150).

Por otro lado también se menciona que: Actualmente la ARH es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general, donde la misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado y de los directores y empleados por el otro. (Rodríguez, 2005, p. 23)

#### **1.4. Funciones de la administración de recursos humanos**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

5. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos
6. Llevar el control de beneficios de los empleados.
7. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
8. Supervisar la administración de los programas de prueba.
9. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales. (Butteriss, 2001, p. 178).

En el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano, o de vicepresidente de recursos humanos es más frecuente en las compañías de mayores dimensiones en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad.

Cuando los sindicatos efectúan frecuentes y complejas peticiones al departamento de recursos humanos, el título que se da a las personas que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales. Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensaciones financieras. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. (Davis, 2008, p. 18)

Dentro de la organización el presidente es el responsable de toda la organización y a él corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles y necesarios que posee para el manejo de las actividades de la empresa. La responsabilidad de la administración de recursos humanos la comparte toda la organización tanto el presidente como cada uno de los jefes y gerentes debe tener conocimientos esenciales sobre el recurso humano. (Chiavenato I., 2007, p. 125)

### **1.5. Objetivos de la administración de recursos humanos (ARH)**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Chiavenato I., 2007, p. 122)

Según estos escritores, Chiavenato da a entender que la tarea de recursos humanos es mantener un orden en la empresa para que todo marche bien y alcanzar todos los objetivos propuestos en este caso Werther y Dessler coinciden en que la administración de recursos son todas las actividades que se realizan con el objetivo de que se hagan bien las cosas y haya un mejor funcionamiento en la organización.



## **1.6. Definición de la administración de recursos humanos o gestión de talento humano**

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Según Chiavenato (2009) define a la administración de recursos humanos como "la capacidad de explicar, manejar y conducir al factor humano dentro de una organización, capacidad de gestionar las habilidades y capacidades de la organización" (p.118).

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral dentro de la empresa, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existen, el principal objetivo es buscar a aquellas personas con un alto potencial, retener o incluso atraer a aquellos recursos con talento, siendo esto una prioridad para la organización ya que se debe exprimir todas las habilidades y capacidades de cada individuo, para que sean transmitidas al resto del equipo de trabajo, de esta manera elevar el rendimiento y productividad laboral. (Chiavenato, 2009, p. 119)

## **1.7. La planeación de recursos humanos**

La planeación de los recursos humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización.

En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

La planeación de personal “es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura” (Chiavenato, 2000, p. 210).

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación de recursos humanos también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite conocer la función de estas etapas que la organización aplicará planes a corto plazo o ser más direccionales:

1. Grado de incertidumbre ambiental. En ambientes donde se producen grandes y rápidos cambios, tanto en lo económico, social, tecnológico, legal, etc., las organizaciones deberán utilizar planes muchos más direccionales y a corto plazo, de manera que les permita evitar los obstáculos que pudiesen presentarse al haber establecido rutas demasiado específicas, con los consiguientes costos elevados y menor eficiencia.
2. Duración de los compromisos futuros. Significa que los planes deben extenderse lo suficiente para que las organizaciones cumplan sus compromisos futuros. (Chiavenato 2007, p. 120)

### **1.8. Importancia de la planeación de recursos humanos**

La planeación es la primera etapa que determina los resultados a los que se quiere llegar tomando en cuenta todos los elementos necesarios y, especialmente, el capital humano que posea la organización y el que también necesite para lograr los objetivos.

La planeación de recursos humanos es importante porque permite conocer los cambios en la posición de la fuerza de trabajo, esto permitirá que el gerente de recursos humanos participe más en la planeación de recursos humanos haciendo cada vez más efectivo el reclutamiento. El planeamiento es el proceso de anticipar y prever el movimiento de las personas hacia adentro y hacia afuera de la empresa. El propósito es asignar el capital humano con tanta efectividad posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar el puesto donde haya vacantes en las organizaciones.

La planeación del capital humano es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión de demanda de empleados que tendrá una organización, dado que pretende mantener recursos calificados e indicados para los puestos convenientes que se encuentren dentro la organización y esto se da a través de la buena selección.

El departamento de personal puede planear sus técnicas de cómo reclutar y elegir al candidato adecuado. El planeamiento le permite suministrar a la organización candidatos adecuados y en el momento oportuno al determinar el número y tipo de colaboradores que serán necesarios.

Podemos afirmar que la planeación es un elemento importante en el proceso administrativo, por tanto, se utiliza mucho en la administración de capital humano ya que se debe determinar cuántas personas serán parte de la organización y cómo se van a ubicar según los cargos o puestos vacantes, como también es necesario planificar en qué momento se va a dar este proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que mientras se realice de forma correcta la planeación, será más efectivo el reclutamiento de talento humano. (Dessler, 2009, p.111).

### **1.9. Ventajas del planeamiento de talento humano**

Son importantes las ventajas de la planeación para toda organización debido a que vienen a facilitar el trabajo a los colaboradores y permite medir su nivel de desempeño:

1. El planeamiento facilita el movimiento de las personas hacia adentro y hacia fuera de la organización, asegurando niveles pertinentes de abastecimiento de personas.
2. Anticipa las necesidades de entrenamiento de los colaboradores futuros y actuales. También permite a la organización conocer las habilidades, destrezas, aptitudes y niveles de conocimiento.
3. Dirige los esfuerzos de los empleados y establece niveles apropiados de remuneración para atraer a los candidatos calificados. Además, permite al departamento de recursos humanos que participe para satisfacer las necesidades de la organización requiriendo una visión continua.

Todas las actividades tienen tanto ventajas como desventajas, y la planeación de recursos humanos no es la excepción ya que tiene grandes beneficios como facilitar que los individuos puedan desarrollarse dentro y fuera de la organización permitiendo que cada jefe inmediato observe y conozca las habilidades, destrezas, conocimientos que tiene cada subordinado para elevar el rendimiento laboral. Requiere actividades con orden para controlar de la manera más adecuada. (Chiavenato, 2007, p.166)

#### **1.10. Modelos de planeamiento de recursos humanos**

Un modelo representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad de la organización.

Dentro de los principales modelos de planeación de recursos humanos podemos mencionar:

1. Modelos basados en la demanda estimada del producto.

Se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre estas dos variables está influida por variaciones en la productividad y oferta de recursos humanos de la organización.

2. Modelo basado en segmentos.

Está dirigida principalmente a los aspectos operacionales de la organización.

Por ejemplo:

1. Seleccionar un factor estratégico por cada área funcional.
2. Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.
3. Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional.
4. Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional.

3. Modelo basado en el flujo de personal.

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de capital humano de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias como la política de promociones o rotación de personal.

4. Modelo integrado.

El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambio tecnológico, condiciones de oferta y demanda, planeamiento de carreras. (Chiavenato, 2009, p. 133.)

Podemos afirmar que los modelos de planeamiento de capital humano deben estar estrechamente relacionados con dos grandes variables que son de suma importancia para la planeación estratégica de toda la organización, como es alcanzar el máximo grado de la productividad de la empresa y tener los recursos económicos y humanos suficientes.

### **1.11 Funciones administrativas que se relacionan con la administración de recursos humanos**

Dentro de las funciones administrativas que se relacionan con la administración de recursos humanos tenemos:

1. Análisis de cargo: Es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y responsabilidades del empleado.
2. Diseño del cargo: Es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona.
3. Reclutamiento y selección de personal: Es el proceso que realiza toda organización para obtener a su personal con el cual pretende lograr sus objetivos.
4. Contratación de personal seleccionado: Es la etapa en que el gerente y subordinado hacen su acuerdo laboral, verbal, escrito.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios: Es el paso donde se orienta al nuevo integrante de la organización cuáles serán sus tareas en la empresa.
6. Administración de cargos y salarios: Corresponde a recursos humanos.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales: Son todos los beneficios a los que tiene derecho cada empleado de la empresa.
8. Evaluación del desempeño de los empleados: Es el proceso en que se valora la capacidad de empleado y su rendimiento para poder mejorar si tienen debilidades.

9. Capacitación y desarrollo de personal: Es la necesidad de fortalecer el conocimiento de los empleados de la empresa.

10. Desarrollo organizacional: Son las oportunidades de profesionalización a los cuales apoya la empresa.

11. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo: Son las condiciones que la empresa debe ofrecer a sus empleados

12. Relaciones con empleados y relaciones sindicales: Es la comunicación que debe existir entre empleados y jefes lineal o vertical. (Chiavenato, 2009, p. 133)

Como hemos venido afirmando en este estudio, la administración de recursos humanos es un área muy sensible dentro de las empresas ya que aquí se debe de mantener motivado al personal, que puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente, en un ambiente agradable gozando la estabilidad laboral. Con todos estos elementos mencionados se logrará que el personal trabaje con un espíritu de disponibilidad y satisfacción para laborar en conjunto con los lineamientos de plan de estratégico de la institución.

## Capítulo dos: Proceso de reclutamiento y sus técnicas

En el siguiente capítulo se abordará el proceso de reclutamiento y sus técnicas, dentro de estos se exponen los conceptos del reclutamiento, el cual implica encontrar y atraer candidatos para los puestos que la empresa desea cubrir. Estas pueden tener ciertas ventajas o desventajas en la aplicación de sus diferentes técnicas.

### 2.1. Conceptos de reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar candidatos y se hace a partir de las necesidades de R.H. presentes y futuras de la organización". (Chiavenato, 2000, p. 208)

El reclutamiento es una parte de la Administración de Recursos Humanos (ARH), que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes. (Shamil, 2001, p. 98)

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potenciales aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organizaciones los elementos humanos necesarios en el momento de óptimo, de la entidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo estas la bases de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. (Llanos, 2005, p. 81)



El reclutamiento es una unidad de información propia de la empresa por medio de la cual comunica al mercado de recursos humanos las jerarquías disponibles y susceptibles de ocuparse, así como las especificaciones y demás requisitos para generar desde el mismo mensaje la selectividad de los candidatos. (Llanos, 2005, P. 81)

Se considera que realizar reclutamiento de personal es fundamental para toda empresa ya que deben de utilizar procedimientos adecuados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos, capaces, con habilidades, conocimientos y destrezas para que puedan desempeñar de manera satisfactoria el puesto vacante que ofrece la organización.

## **2.2. Importancia del reclutamiento**

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es de mucha importancia para cualquier organización ya que esta cubre desde la parte económica hasta la satisfacción de las personas que laboran en esta y que igual sirven para el cumplimiento de las diferentes metas que tenga la empresa.

Para (Dessler, 2001), "El reclutamiento es importante, porque cuanto más solicitantes tenga una empresa, mayor será la selección que se podrá hacer en su contratación" (P. 89).

Para (Woods, 2002), En el reclutamiento se invierte no tanto lo que se gasta en emplear a personas descalificadas, si se concentran en empleados que brinden un servicio pobre, los clientes reciben igualmente un servicio pobre.

Este mismo autor hace referencia a un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers, el cual muestra que las compañías más exitosas en la contratación de empleados altamente calificados, son aquellos que concentran sus esfuerzos en el reclutamiento, el desarrollo la orientación cultural y la comunicación. (P. 80)

Para toda empresa el utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentra las previas al reclutamiento, como la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación del personal, entre otras. (Moser, 2005, P. 78)

“El reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que de ellos depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitados, lo que a su vez le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. (Llanos, 2005, P. 79)

### **2.3. Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Este también implica el encontrar y atraer a los candidatos para los puestos vacantes de la empresa.

“El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización, en muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente, como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de personal.

Este documento debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir la vacante en su departamento o división. Cuando el departamento de reclutamiento la recibe, este verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado y disponible, si no es el caso debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas”. (Chiavenato, 2000, p. 155)

El proceso de la planeación de recursos humanos, involucra anticipadamente a la demanda de la empresa y proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda. Por otra parte, este proceso comprende dos factores críticos como los son la fuente y la demanda de personal, donde la fuente representa el número de empleados potenciales disponibles y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas a la organización. (Woods, 2002, P. 80)

Un proceso de reclutamiento se inicia con la planeación de empleo, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuales puestos cubrirá y como lo hará, la planeación de personal abarca todos los puestos futuros desde el empleado de mantenimiento hasta el gerente o director general.

El proceso de reclutamiento tiene como principal objetivo atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, para que puedan ser parte de los recursos humanos de la empresa.

Toda actividad tiene inicio y fin, el proceso de reclutamiento no es la excepción ya que inicia con la búsqueda de candidatos ideales que llenen los requerimientos técnicos, prácticos del puesto que se encuentra vacante y que esté de acuerdo al perfil laboral y concluye cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, donde se seleccionará los nuevos talentos humanos.

A partir del planteamiento que hacen varios autores acerca de los pasos involucrados en el proceso de reclutamiento se seleccionó como base el análisis realizado por perfiles (citado en Rodríguez, 2005), y dentro del mismo se cita las diferentes perspectivas de otros autores:

### 2.3.1. Definición de las necesidades

1. Soluciones de reclutamiento: para (Rodríguez, 2005) "El proceso inicia con la definición de una necesidad que se formaliza cuando el responsable jerárquico implica realizar una demanda de reclutamiento" (P. 26).
2. Decisión de reclutar: según (Shamil, 2001), el proceso del análisis de puesto es esencial para la selección efectiva del personal. Por otro lado, para (Llanos, 2005), afirma que "es la técnica mediante la cual se recopila, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar acabo el desempeño exitoso de las funciones del puesto" (P.55).
3. Descripción de puestos: Para (Llanos, 2005), es el documento que concentra las funciones que deben ejecutarse en un puesto, considerando a dichas diligencias como una totalidad (P. 67).

Por otra parte (Shamil, 2001), piensa que la descripción del puesto se refiere a los propósitos, alcances, deberes y responsabilidades que deben desempeñar cada puesto y así mismo mencionar las características que debe tener como lo son:

1. Nombre del departamento.
2. Título del puesto.
3. Función y alcance del puesto.
4. Principales deberes y responsabilidades.
5. Cadena de autoridad.
6. Especificaciones de que debe tener la persona. (Cualidades, habilidades y experiencia).
7. Detalle del salario.

### **2.3.2. Búsqueda de candidatos**

Búsqueda interna: "El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización" (Rodríguez, 2005, P. 27).

Es importante mencionar que aun cuando no existe vacantes en la empresa otros empleos pueden ser entrenados para ocupar otros puestos, de esta manera la empresa podrá anticiparse a la eventualidad de tener que reclutar a una persona, ya que tendrá un inventario de personal capacitado para hacerlo. (Woods, 2002, p. 80)

Búsqueda externa: Para (Chiavenato, 2000), señala que en esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes que son la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. (P.216).

Por otro lado, el mismo autor señala que la segmentación de del mercado se refiere a la descomposición de este en segmentos o clases de candidatos con características definidas, lo que ayuda a analizarlo y estudiarlo de manera específica. Señala que es importante que la segmentación se haga de acuerdo con los intereses de la organización.

### **2.3.3. Selección de candidatos**

De acuerdo con (Llanos, 2005), este es el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo), al candidato adecuado para ubicarlo en el puesto determinado (P. 114).

Las etapas de estas son:

#### **1. Primera selección de candidatos**

(Dessler, 2001), por su parte menciona que una de las técnicas de selección son las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos. Así mismo (Shamil, 2001), señala que la entrevista es más popular.

## 2. Cuestionarios.

Entrevistas: (Acosta, Fernández, y Mollón, 2002), señalan que esta es una de las herramientas más efectivas y definitorias en donde el entrevistador confirma y profundiza en aquellos puntos fuertes y debiles para el puesto obtenidos a traves de pruebas realizadas. Test o información escrita (curriculo vitae o solicitud de empleo). (P. 106).

## 3. Discusión

Según (Shamil, 2001), Asumiendo que se ha encontrado al candidato correcto, lo que procede es hacerle una oferta formal, y suponiendo que este la acepte, se procede a la contratación y es en este momento en el que el reclutamiento ha concluido (P. 80).

## 4. Exámenes.

## 5. Acción.

## 6. Firma del contrato

Según (Rodríguez, 2005), la firma de contrato es la última etapa de este proceso y la prueba del acuerdo entre ambas partes (P. 27).

### **2.4. Medios de reclutamiento**

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento que buscan a traer candidatos para atender sus necesidades. Una fase importante del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse como:

1. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
2. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
3. Reducir los costos operacionales del reclutamiento.

Para identificar mejor las fuentes de reclutamiento se necesita la investigación interna y externa. Investigación interna: Investiga las necesidades de la organización referentes a recursos humanos, que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Investigación externa: Es la investigación de mercados de recursos humanos, es querer analizarse según las características exigidas por la organización. (Chiavenato, 2000, p. 156)

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

Podemos afirmar que existen diversas técnicas de reclutamiento que utilizan las empresas con el fin de atraer candidatos para llenar la oferta de trabajo. Éstas se agrupan básicamente, en dos tipos de fuentes de reclutamiento internas y externas.

## **2.5. Tipos de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

### **1. Reclutamiento interno:**

“Las fuentes de reclutamiento interno son el mejor recurso para conseguir candidatos capaces de lograr los objetivos de la organización. El reclutamiento es interno, cuando al presentar determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar: Transferencias de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para personal.

El reclutamiento interno exige una intensa continuidad, coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno, por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e información relacionada con los otros subsistemas a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección los que fue sometido al ingresar a la organización.

2. Resultados en las evaluaciones al desempeño del candidato interno.

3. Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participa el candidato interno.

4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con el objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

5. Planes de carrera o movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está listo para ser promovido) y de reemplazo (si hay un sustituto preparado para ocupar su lugar)". (Dessler, 2001, p. 176).

"El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal), o transferidos con ascenso (movimiento diagonal) "(Chiavenato, 2000, p. 222).

De acuerdo con (Llanos, 2005), este tipo de reclutamiento está basado en la reubicación de un individuo, mismo que puede ser ascendente o horizontal (pág. 85).



Generalmente en las empresas se realiza el reclutamiento interno que se basa en promover o promocionar a un colaborador de la empresa para desempeñar nuevas funciones que conlleva a mayores responsabilidades laborales. En administración de recursos humanos se utiliza el término de ruta de carrera, el cual se define como una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una determinada empresa.

Los empleados pueden avanzar de forma vertical, es decir de un nivel jerárquico bajo hacia un nivel más alto en la empresa, de un puesto específico al siguiente, es decir a través de una línea definida de cargos, llamado también ascenso. Otra manera de avanzar o reclutar personal existente en la organización es la que contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal. Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, forman familias de puestos. El empleado se mueve en direcciones horizontales y verticales de forma alternativa, según cumpla con los requisitos, y por último se miran en las empresas movimientos diagonales que consisten en transferir o promocionar al talento humano con que cuenta la empresa, con el fin de motivarlo por el esfuerzo personal que ha tenido este recurso al prepararse profesionalmente.

Ventajas del reclutamiento interno. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento.
2. Es más rápido: Evita las demoras frecuentes de reclutamiento externo, la espera del día que se publique el anuncio en el periódico y la espera que lleguen candidatos.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad: El candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados, no necesita de un periodo experimental la mayoría de veces, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos al respecto. El margen de errores es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados

4. Es una fuente de motivación para los empleados: Estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción y aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que se les ofrece oportunidades a los que muestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato 2000, p. 160).

Por otra parte (Woods, 2002), indica que:

1. Se eleva la moral del empleado promovido.
2. Refuerza la escala interna de la empresa. (p.89).

Consideramos que es muy ventajoso realizar el reclutamiento dentro de la organización ya que los candidatos internos están familiarizados con ésta, poseen información detallada acerca de la misión, visión, las políticas y los procedimientos de su centro de trabajo. Las personas se sienten motivados al ser tomados en cuenta como candidatos para cualquier ascenso laboral y se comprometen más con la empresa buscando la manera de superarse tanto personal como profesionalmente, siendo este término clave para la organización ya que va a tener personas capaces con diferentes habilidades para el buen funcionamiento de sus tareas asignadas, de igual forma notamos otras oportunidades en el proceso ya que se vuelve más rápido, económico y seguro.

Desventajas del reclutamiento interno, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas como:

1. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresaron, además de motivación suficiente para llegar ahí.
2. Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades.

3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar al principio de Peter: Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel más alto de incompetencia máxima demostrada.

4. Cuando se rechaza continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que estos, al convivir sólo con la situación de la organización, se adaptan a ella y pierden creatividad e innovación. No puede hacerse en términos globales en toda la organización (Chiavenato, 2000, p. 159).

Por su parte (Woods, 2002), menciona que:

1. Promueve estancamiento, es decir evita el flujo de nuevas ideas.
2. Ocasiona problemas morales entre los empleados que son saltados con la promoción de otro.
3. Puede provocar insinuaciones políticas, ya que muchos empleados atribuyen las promociones a amistades y relaciones con los directores y supervisores. (p. 89)

Según (Dessler, 2001), “Los empleados que solicitan los puestos y no lo obtienen podrían sentirse descontentos, es crucial explicarles a los aspirantes sin éxito las razones del rechazo” (p. 176).

El reclutamiento interno también tiene desventajas para la organización como es el divisionismo o diferencias entre el personal que desea ser ascendido de cargo, por lo cual se debe de dar a conocer al personal cuales son los parámetros, requerimientos para dicho ascenso e informar quien fue la persona a ser. También puede generar que se produzca el principio de Peter.

## 2. Reclutamiento externo.

Este al igual que el reclutamiento interno nace de la necesidad de llenar una vacante y al no haberse encontrado candidatos válidos dentro de la organización o siguiendo la política de selección propia de la empresa, se decide buscar fuera el personal necesario para el cumplimiento de cubrir los puestos vacantes.

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

1. Archivo de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Reclutamiento online.
4. Carteles o anuncios a la puerta de la empresa.
5. Ferias de empleos en universidades.
6. Convenios con otras empresas.
7. Anuncios en periódicos, televisión y revistas. (Chiavenato, 2000, p. 16).

Este mismo autor dice que este se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personal de afuera, es decir, candidatos. Por otra parte, menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Tanto las ventajas como las desventajas traen una parte positiva como negativa para la organización, unas introducen nuevos talentos y en lo negativo es que no todos los aspirantes son seleccionados y por eso se vuelve más costoso el reclutamiento. Las ventajas y desventajas que se presentan son las establecidas por los diferentes autores:

Según (Chiavenato, 2000), “Las ventajas del reclutamiento externo introduce ideas nuevas en la organización, talentos, habilidades y expectativas enriquecedoras para el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos renueva la cultura organizacional. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos” (p. 16). Entre las ventajas tenemos:

1. Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Por otro lado, la organización se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

3. Aprovecha las inversiones en capacitaciones y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Toda organización necesita estar actualizando a su personal y es por eso la importancia de generar innovación, aportar nuevas ideas que ayuden a mejorar el reclutamiento de las empresas de hoy día.

Según (Dessler, 2001). “La centralización del reclutamiento posee ventajas como: Reduce la duplicación (el hecho de tener varias oficinas de reclutamiento en lugar de una). Facilita la distribución del costo de nuevas tecnologías (el reclutamiento por internet y soluciones de preselección)” (p. 174).

Para (Woods, 2002), dice que.

1. Evita muchos de los problemas políticos asociados con el reclutamiento interno.
2. Sirve como un medio de promoción para la empresa, debido a la publicidad que se emplea en atraer a los candidatos. (p.90)

Como principales ventajas es que los nuevos elementos de la empresa traen ideas nuevas, esto enriquece a los recursos humanos de la empresa. Se aprovechan las inversiones en preparación y de desarrollo de personal efectuadas por otras empresas donde habían laborado anteriormente o por los propios esfuerzos de los candidatos.

De igual forma como el reclutamiento interno posee desventajas, de igual forma el reclutamiento externo las tiene entre las que mencionan los autores están:

Según (Dessler, 2001), “Afectan negativamente la motivación de los empleados de la organización, reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños, es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro y exige esquemas de socialización organizacional”. La imagen de la compañía también afecta sus resultados de reclutamiento” (p. 173).

De igual forma (Chiavenato, 2000), dice que:

1. Generalmente es más tardada que el reclutamiento interno.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina y formularios,
3. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. (p. 16)

Para (Woods, 2002), estas presentan las siguientes desventajas:

1. Es más difícil encontrar a alguien que se adapte a la cultura organizacional de la empresa por afuera.
2. Puede disminuir la productividad, mientras el nuevo empleado se adapta a los procedimientos de la empresa.
3. Se puede prestar a inconformidades de los empleados ya que pueden pensar que ellos son capaces de realizar mejor el trabajo, que alguien externo a la empresa. (p. 90).

Podemos notar que el reclutamiento externo tiene desventajas, por ejemplo: Puede haber muchos solicitantes, pero al revisar las solicitudes se encontrará escasa respuesta para cubrir la vacante existente en la organización. Otra desventaja es que los recursos internos se desmotivan generando un clima laboral negativo ya que se sienten frustrados al no ser propuestos como candidatos, también este proceso incurre a más gastos y es sumamente inseguro.

#### Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto se refiere a la combinación entre el reclutamiento interno y el externo y lo que se busca es que la empresa tenga personal capaz de lograr los planes organizacionales tanto de la empresa como de personas ajenas a la empresa, ya que recordemos que, dependiendo con la urgencia y el mercado de trabajo, se necesita utilizar más de una forma de reclutar fuerza de trabajo.

Según Chiavenato (2000). “Es el proceso que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar en tres procesos que a continuación mencionamos:

Inicialmente reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que el primero no de resultados deseados la empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personas o personal (calificado) y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

Inicialmente reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo en caso de no obtener los resultados deseados.

La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes, no encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

Reclutamiento externo e interno con concomitantemente, es el caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos.

Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos, con esto la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos al mismo tiempo crea condiciones de saludable competencia profesional” (p. 233).

Según este mismo el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno en caso de que no dé los resultados deseados.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneamente.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya sea interna o externa), en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.



## 2.6. Técnicas y medios de reclutamiento utilizadas

Según (Dessler, 2001), "Es posible utilizar técnicas como las entrevistas y la pruebas para seleccionar a los mejores candidatos, aunque hay otras opciones como:

1. Anuncio de empleo en carteles o revistas.
2. Anuncios en periódicos.
3. Consulta en la base de datos.
4. Sitio web de la empresa.
5. Correos electrónicos.

Las fuentes de reclutamiento son todos los medios o áreas que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento, donde se utilizan diversas técnicas como pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas de personalidad, entrevistas, anuncios de empleos en los diferentes medios de comunicación televisivos, radiales y redes sociales como es el internet sobre todo en los correos utilizados directamente para el reclutamiento de personas.

Entre los principales medios tenemos según los autores:

1. Según (Chiavenato, 2000):
  - a) Ascenso de personal.
  - b) Carteles y anuncios en la portería de la empresa.
  - c) Consulta de archivos de candidatos.
  - d) Candidatos presentados por empleados de la compañía.
  - e) Contactos de sindicatos y asociaciones gremiales.
  - f) Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
  - g) Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
  - h) Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en termino de operación mutua.
  - i) Agencias de reclutamiento.

j) Viajes de reclutamiento de otras localidades. (p. 215).

Estos medios que presenta Chiavenato son en su mayoría utilizados en el reclutamiento externo ya que con estas técnicas la empresa no busca la transformación de sus recursos humano si no en la entrada de recursos que renueven la cultura de la organización.

2. Según (Moser, 2005):

- a) Referencias.
- b) Recontrataciones.
- c) Prácticas profesionales. (p. 81).

Este otro autor al igual que Chiavenato propone técnicas de reclutamiento para la organización que no busca la transformación de los recursos de la empresa para enriquecer y renueve el talento humano de la empresa.

3. Según (Acosta, Fernández, y Mollón, 2002), :

- a) Traslados.
- b) Buscadores de talentos.
- c) Volantes. (p. 106)

Estos tres autores proponen técnicas de reclutamiento con lo cual la empresa introduzca expectativas que enriquezcan el patrimonio humano de la organización y que incentiven la interacción de la empresa con el mercado de recursos humanos.

4. Según (Llanos, 2005).

- a) Periódicos: el cuál es el medio más empleado en la actualidad.
- b) Revistas.
- c) Radio: este no es un medio que se emplee comúnmente por su alto costo.
- d) Páginas en internet.
- e) Reclutamiento virtual. (p. 70).

## 2.7. Evaluación de los resultados del reclutamiento

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función y a que costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del mercado de recursos humanos, en el enfoque cuantitativo, cuantos más candidatos lleguen mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección.

La actividad de reclutamiento resulta exitosa cuando los reclutadores son escogidos y entrenados, aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos. El reclutamiento es costoso: Cuesta tiempo y dinero, pero recompensa.

Gasto de personal de recursos humanos dedicado al reclutamiento: Salario y gasto de presentación sociales del personal de staff de recursos humanos, (el tiempo dedicado a reclutar). Gastos administrativos (llamadas telefónicas, correos, material, programas de relaciones públicas, gastos de personal de reclutadores de staff). Gastos del personal de línea dedicada al reclutamiento: Salarios y beneficios sociales del personal de línea. Gastos personales de reclutadores de línea. Gastos directos de reclutamiento: Aviso en periódicos y revistas, pago a agencias de reclutamiento y gastos en otras técnicas de reclutamiento. Gastos totales de reclutamiento: Total de gastos en el periódico y costos por candidato” (p. 232).

## Capítulo tres: El proceso de selección de personal

En el siguiente capítulo se da a conocer el proceso de selección de personal, sus conceptos, objetivos de realizar dicho proceso, importancia, modelos de comportamiento y las diferentes técnicas a utilizar en el proceso de seleccionar un nuevo personal en las empresas.

### 3.1. Concepto de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. (Chiavenato I. 2009, p. 144)

La selección es una actividad de escoger, de opción y decisión, de filtro de entrada y clasificación de los candidatos reclutados al más idóneo para satisfacer las necesidades de la organización, es clave para captar nuevos talentos que ayuden que ayuden a crecer y a mejorar la empresa. (Keith y Werther, 2008, p. 290)

La selección de personal es el proceso que permite elegir a tu empleado ideal de entre los postulantes para ocupar el puesto en oferta, en decir, son las distintas técnicas y evaluaciones que se utilizan por parte de las empresas con el objeto de elegir a la persona que realmente cumple los requisitos que se buscan para un determinado puesto de trabajo.

El proceso de selección determina las técnicas de selección que deberán aplicarse, por lo general se emplea más de una, entre las principales están:

1. Selección de una sola etapa: Las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
2. Selección secuencial en dos etapas: Permite al responsable de la selección seguir aplicando técnicas, siempre que tenga dudas de aceptar o rechazar al candidato, se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
3. Selección secuencial en tres etapas: Incluye una secuencia de tres decisiones tomada con base de tres técnicas de selección.
4. La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja es la disminución en el costo de la obtención de la información y los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo. (Chiavenato, 2000, p. 269)

### **3.2. Objetivos de la selección de personal**

Según (Chiavenato 2007) "El objetivo básico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización" (p. 169).

Otro de los objetivos es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Los gerentes hacen esto mediante procesos de selección que son válidos y confiables. Predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. Una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado (Robbins y Coulter, 2010, p. 212).

### 3.3. Importancia de la selección de personal

"La importancia de la selección del personal es que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección del personal, además el proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico, si no especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y nivel de realización" (Chiavenato, 2007, p.169).

Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado está en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. (Mondy, 2010, p.158)

Según Werther y Keith "La selección de personal permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado" (2008, p.188).

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización.

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.

7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación (Chiavenato, 2009, p.165).

### **3.4. La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Chiavenato, 2005, p. 239)

### **3.5. La selección como proceso de decisión y elección**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad de línea y función de staff. (Chiavenato I. 2000 p. 242)

### **3.6. Modelos de Comportamiento**

Según (Chiavenato, 2007) "El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones" (p.139).

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

1. Modelo de colocación.
2. Modelo de selección.
3. Modelo de clasificación.

### **3.6.1. Modelo de Colocación**

Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él (Chiavenato, 2000, p. 242).

En este modelo se plantea que no existe la posibilidad de rechazo del candidato para ocupar el puesto vacante. Esto no quiere decir que se encontrara al candidato, aunque no cumpla las expectativas que exige el puesto (Kuhnel, 2006, p. 251).

### **3.6.2. Modelo Selección**

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. (Chiavenato, 2000, p.242)

Según Salgado Moscoso se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva (2008, p. 17).



### **3.6.3. Modelo de Clasificación**

En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es aceptado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación (Chiavenato, 2000 p.242).

Elementalmente se trata de que el candidato pueda tener dos opciones por puesto: ser aprobado a ser rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de los vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. En este escenario se presenta un contexto más complejo, porque, como su nombre lo indica se debe de clasificar o distribuir varios candidatos en diferentes puestos (Alvarado, 2008, p. 262).

### **3.7. Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación. Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. (Chiavenato, 2005, p. 249-250)

### **3.7.1. Informaciones biográficas**

Debe obtenerse la confirmación de la veracidad de la información que proporciona cada aspirante, con el propósito de basar las decisiones de selección en información real, para ello, se debe obtener la aprobación del aspirante en forma verbal, solicitándose directamente en la entrevista de preselección.

Además de haberlo aprobado ya el aspirante al firmar su solicitud de empleo y leer el apartado correspondiente a compromiso del aspirante, donde seguramente aprobó a la empresa reclutante para investigar la veracidad de sus respuestas y confirmar las referencias proporcionadas.

La verificación de datos, está es una de las etapas de mayor importancia en el proceso de selección debido a que define el nivel de veracidad de la información de los aspirantes y consiste en llamar o visitar a las personas que figuran como referentes en la solicitud de empleo o llenado por el aspirante, con estos propósitos:

1. Corroborar la veracidad de información sobre las experiencias laborales de los aspirantes, recabada al entrar en contacto con sus respectivos referentes.
2. Solicitar la opinión de los referentes sobre la calidad profesional y laboral del aspirante.
3. Obtener información adicional que permita tomar la mejor decisión de contratación.
4. Evitar la contratación de personal poco confiable que tergiverse la información sobre sus experiencias laborales, nivel de estudios, documentación y motivos de separación de la empresa (López et al., 2011, p. 86,88).

### **3.7.2. Prueba de conocimiento y habilidades**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.) (Chiavenato, 2007, p. 182).

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas (Chiavenato, 2009, p. 154).

Las pruebas de este grupo incluyen los exámenes de la capacidad general de razonamiento inteligencia y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Existen también mediciones de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata del razonamiento inductivo y deductivo comprensión verbal, memoria y habilidades numéricas. Estas pruebas a menudo se señalan como pruebas de aptitud, ya que buscan medir las aptitudes del aspirante para el trabajo en cuestión (Dessler, 1,994, p. 163-164).

### 3.7.3. Exámenes físicos

Una vez que el patrón le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico, aunque también puede realizarse después de que el nuevo empleado empiece a trabajar. Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato.

El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como, desde luego, detectar enfermedades que el candidato desconoce (Dessler, 2009, p. 238).

Examen médico es una etapa del proceso de selección que tiene como propósito evaluar el estado de salud de los aspirantes, con el fin de no asumir riesgos innecesarios, al contratar un trabajador cuyos daños a la salud se puedan agravar con la realización de su nuevo trabajador o con las condiciones a las cuales se verá expuesto. La evaluación de la salud de los aspirantes se realiza generalmente en la etapa final del proceso de selección debido al costo que éste represente.

Es recomendable que sea practicado por un médico con especialidad en medicina del trabajo que evalúe si el estado de salud del aspirante es adecuado o no, con base en los requerimientos del trabajo que realiza en caso de ser contratado. El examen médico de admisión consiste en un conjunto de estudios clínicos, antecedentes laborales, accidentes de trabajo sufridos, motivo de la incapacidad es otorgada por el instituto de seguro social.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando el instituto de seguro social, debe de realizar exámenes de tipo de sangre, valoración física mediante la elaboración de la historia clínica, análisis de laboratorio, estudio de rayos X, ultrasonido, tomografías y resonancias magnéticas, y otros medios, con el propósito de formular un dictamen del estado de salud del aspirante.

Dependiendo de la naturaleza del trabajo por realizar, el giro de la empresa y la tecnología deben incluirse otros de mentas con el fin de que la valoración resulte adecuada para la toma de decisiones (López et al., 2011, p. 89).

#### **3.7.4. Prueba de simulación**

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, se aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento (Chiavenato, 2009, p. 161).

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario contexto dramático en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel role playing y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas y contexto grupal que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo.

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas (Chiavenato, 2007, p. 188).

### **3.7.5. Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, se utilizan como medida del desempeño, Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. Pronóstico. Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.

2. Validez. Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.

3. Precisión. Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición (Chiavenato, 2009, p. 155-156).

### **3.7.6. Pruebas de personalidad**

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo (Chiavenato, 2007, p. 188).

Miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de estas pruebas son proyectivas. Un mal o buen desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento (Dessler, 2009, p. 222).

### **3.7.7. Grafología**

La personalidad de quien escribe. Así pues, la grafología es parecida a las pruebas proyectivas de la personalidad, aunque se duda de su validez. En la grafología, el analista estudia la escritura y la firma de un aspirante para descubrir sus necesidades, deseos y características psicológicas. Según un grafólogo, la escritura es un ejemplo de presión desigual, poco ritmo y líneas básicas desiguales. La variación de las líneas claras y oscuras señala una falta de control y es un fuerte indicador de la perturbación interna del escritor (Dessler, 2009, p. 238).

La grafología, es el análisis de la escritura manuscrita se basa en la suposición de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su escritura.

Por tanto, el análisis de escritura tiene cierta semejanza con las pruebas proyectivas de personalidad. En la grafología el analista estudia la escritura y firma del aspirante a fin de descubrir sus necesidades, deseos y estructura psicológica (Dessler, 1994, p. 181).

La grafología es una técnica de evaluación que mediante el análisis de la escritura de los candidatos analiza sus actitudes intelectuales, su actitud ante el trabajo y su personalidad. Para ello analizan los aspectos de la escritura como su tamaño, forma, dirección, inclinación del texto, presión de la escritura, etc.

Las empresas que ofrecen los servicios de grafología afirman que través del análisis de la escritura pueden saber aspectos como: si el sujeto es sincero o miente, si su carácter es estable o descontrolado, si es irritable, el estado físico del candidato, si es lógico o intuitivo, si tiene buena capacidad de comprensión, de análisis, si resuelve rápido los problemas, si posee capacidad de liderazgo, etcétera (Vértice, 2008, p. 61).

### 3.7.8. Entrevista

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato (Chiavenato, 2009, p. 149).

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados (Chiavenato, 2007, p. 177).

La entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero qué empresario, o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no. Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver cómo respira y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto al que opta (Puchol, 2003, p. 85).

La entrevista, junto con la solicitud de empleo, es una herramienta de selección casi universal. Pocas personas han ingresado a un trabajo sin sostener una o más entrevistas. Las entrevistas pueden ser herramientas confiables y válidas, pero con demasiada frecuencia no lo son, cuando las entrevistas están bien estructuradas y bien organizadas, y si los entrevistadores hacen preguntas en común, son predictores eficaces (Robbins, 2008, p. 134).



### **3.7.8.1. Importancia de la entrevista**

La atención a la productividad de la entrevista es vital, pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato (Chiavenato, 2007, p. 181).

La entrevista permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de mayor información para valorar las competencias del candidato en relación con el puesto de trabajo a desempeñar. Una entrevista se puede desarrollar en diversos escenarios lo habitual es que tengan lugar en el despacho del entrevistador, puede haber uno o más entrevistadores, puede ser un interrogatorio o, por el contrario, puede ser una conversación informal (Ruíz et al., 2012, p. 160).

La entrevista de trabajo constituye uno de los pasos fundamentales dentro del proceso de selección, ya que, a través de la misma, la empresa obtiene información que le permite comparar los puntos fuertes y débiles de los candidatos y conocer las posibilidades de adecuación al puesto de los mismos (Vértice, 2008, p. 70).

### **3.7.8.2. Objetivo de la entrevista**

Tiene como propósito profundizar en el conocimiento del aspirante y obtener información específica a cerca de sus antecedentes laborales, educativos, áreas de interés, aspectos familiares, hábitos, metas y aspiraciones personales entre otras. La entrevista debe centrarse en buscar la relación, similitud y consistencia entre las funciones, actividades, conocimientos, habilidades, nivel jerárquico, autoridad, poder de decisión y responsabilidad de los empleos anteriores y el ofertado.

Cuando el trabajo que realizará el aspirante demanda del dominio de software, maquinaria o equipo especializado, o bien debe asumir responsabilidades importantes por el manejo de recursos financieros, tecnológicos, informáticos o humanos es conveniente profundizar a detalle. Esta información permite al entrevistado restablecer una relación directa con los requerimientos del puesto vacante y estar en condiciones de decidir si es o no la persona indicada para el mismo (López et al., 2011, p. 86).

Se define el objeto de la entrevista como “La razón de que las entrevistas se hayan popularizado es que pueden ayudar al reclutador a determinar si usted se ajustará bien a la organización, en términos de su nivel de motivación y habilidades interpersonales” (Robbins, 2008, p. 470).

### **3.7.8.3. Tipos de entrevista**

Entrevistas estructuradas. También se les conoce como guías, orientadas, dirigidas o controladas, y son aquellas en las cuales el entrevistador sigue un patrón preestablecido de preguntas, es decir, antes de iniciar la entrevista se tiene una serie de preguntas definidas con base en el objetivo que se desea lograr y en el tipo de decisiones que se tomaran como resultado de la información recabada.

Entrevistas semiestructuradas. Tienen algunas preguntas ya definidas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, mientras que otra parte de la entrevista se realiza como si fuera una entrevista no estructurada, con la finalidad de profundizar en aspectos específicos del candidato, pues cuando un formato es demasiado dirigido impide atender las características propias de la experiencia del candidato, en el caso de la selección del personal.

Entrevistas no estructuradas. No hay un patrón previo de preguntas que deba plantear el entrevistador en la misma manera a los entrevistados, no obstante, si existen tanto información relevante por obtener del entrevistado, como objetivos específicos y decisiones por considerar.

Este tipo de entrevistas se inicia elaborando preguntas generales al entrevistado y, con base en sus respuestas, se van planteando otras preguntas a fin de orientarla hacia el logro de los objetivos; por ello, al inicio se emplean preguntas abiertas, las cuales al responderse permite que el entrevistado se exprese, dejándole la iniciativa.

Entrevista preliminar. También se le conoce con el nombre de entrevista de constatación tiene como propósito recabar en un mínimo de tiempo información sobre las características de los aspirantes, conocimientos, habilidades y experiencias, con el fin de eliminar los candidatos que evidentemente no reúnan las características mínimas mencionadas en el reclutamiento del puesto vacante.

Esta se lleva a cabo antes del llenado o recepción de las solicitudes, en algunas empresas se sustituye por la ficha de constatación.

Entrevista de preselección. En este tipo de entrevista se lleva a cabo después de que el aspirante ha llenado su solicitud de empleo, que esta ha sido revisada y que ya existe un reporte de la misma, el cual se toma como base para plantear algunas preguntas que permitan aclarar dudas y confirmar la información recabada por los instrumentos utilizados con anterioridad. En este se debe proporcionar información específica al entrevistado sobre las políticas de la empresa, sueldo, actividades específicas por realizar y prestaciones, entre otros factores, con el fin de que el propio aspirante decida si le interesa o no, continuar con el proceso de la selección.

Entrevista de selección. Durante esta entrevista se recaba información específica sobre: historia laboral sobre esta área se deberá investigar puestos que ha desempeñado el candidato. Actividades, conocimientos, habilidades, autoridad, responsabilidad, condiciones, ingresos y motivos de la separación, con el fin de recabar información que nos permita identificar el tipo de progreso económico o jerárquico logrado por el aspirante. Entre otros aspectos.

Entrevista de contratación. Se lleva a cabo antes de que el candidato se convierta en el nuevo empleado, es el último instrumento del proceso de selección de personal. Se debe investigar la imagen que el solicitante tiene de la empresa y por qué desea trabajar en esta.

Entrevista estandarizada ponderada. Es aquella en la cual el entrevistador cuenta con un patrón preestablecido de pregunta que deberá plantear de igual manera a todos los candidatos y en la que cada una de las respuestas de los aspirantes recibirán un valor numérico que dependerá de su relación con los requerimientos del puesto (López et al., 2011, p. 93, 97,99-100).

### **3.8. Políticas de selección de personal**

Las políticas sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales, y conocer las líneas generales a las que deberá orientarle el funcionamiento de la organización. Es decir, las políticas sirven de guía para orientar el desempeño de las operaciones y actividades sin olvidar los objetivos de la organización (Balderas, 1995, p. 85).

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de la organización, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. (Chiavenato, 2009, p. 341)

Los objetivos de la política de selección son:

1. Evaluar a los postulantes interesados en el cargo vacante.
2. Seleccionar al candidato (a) más idóneo y capacitado.
3. Mejorar la eficacia del proceso de selección.
4. Regularizar los cargos a contratar, reemplazo u honorarios.
5. Disminuir el Ausentismo Laboral.

Por lo general, las personas se reúnen en grupo, ya sea para ejercer su influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional. Las políticas organizacionales incluyen actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existen incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones. (Chiavenato, 2009)

## **Capítulo cuatro: La evaluación del desempeño y los métodos tradicionales**

En este capítulo se aborda lo que es la evaluación del desempeño que es realizada por la organización con el propósito de descubrir la manera cómo interactúan los empleados en la organización y tomar las medidas correspondientes.

### **4.1. Concepto y definición de la evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño es una apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan. En algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación” (Dessler, 2001, p.335).

Busca siempre la manera más adecuada para lograr las metas de la organización y que los empleados se sientan satisfechos. La evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, y en principio a elaborar planes de mejora.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2000, p. 243).

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (Harper y Lynch 1992, p. 89)

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Se plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es decir es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La evaluación al desempeño es una herramienta muy útil en las empresas, con la cual se mide el rendimiento de los colaboradores en base a parámetros diseñados por cada área o puesto de la compañía, al igual que se designan parámetros de evaluación que van desde “mejorar” hasta “excelente”. Dichos métodos deben ser realizados por cargos superiores como supervisores, gerentes o grupos de evaluación en el caso de querer obtener información más acertada y veraz.

También se utiliza para motivar a los empleados, hacerles saber sus fortalezas, habilidades y conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo dentro de la compañía, así como señalar debilidades o puntos que quizás el empleado este descuidando a fin de mejorar, demostrar capacidad y adquirir un mejor rendimiento laboral. Con este instrumento se puede promover a nuevos cargos dependiendo del esfuerzo, superar debilidades por área de la organización, fortalecer el compromiso del colaborador con la empresa y premiar el buen talento.

La evaluación del desempeño se realiza por las siguientes razones que a continuación les explicamos:

Según Dessler (2009) “ En una organización la evaluación del desempeño se realiza a los empleados por cuatro razones:

1. En primero, desde un punto de vista práctica, la mayoría de los patrones aun basan sus decisiones de pago y ascensos en la evaluación de sus empleados.

2. En segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de la administración del desempeño, es decir, que no tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente sus desempeños.

3. Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.

4. Cuarto, la evaluación debe tener un propósito útil para la planeación de carreras, ofrecer la oportunidad de revisar los planes de carreras del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades” (p. 338).

Es decir, el salario y los ascensos a los subordinados dependerán de su buen desempeño, de sus habilidades, actitud, franqueza y seguridad para realizar su labor dentro de la organización de la que forma parte. En la mayoría de las empresas los ascensos se dan como un premio por destacarse en su trabajo como una oportunidad para crecer profesionalmente y demostrar sus capacidades.

#### **4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño**

“Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo". Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

3. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral e incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

4. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales” (Dessler 2009, p. 350).

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. (Chiavenato, 2000, p. 247-248).

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.



### **4.3. Principios de la evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. Sin embargo, este proceso con frecuencia no alcanza resultados satisfactorios en razón de su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros” (Dessler 2009, p. 350).

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa y los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

4. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

#### **4.4. Importancia de la evaluación al desempeño laboral en las organizaciones**

A continuación, se menciona la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño resulta útil e importante para: Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

A través de la evaluación del desempeño siguen los planes de acción, dependiendo de los resultados una vez realizado un consenso y promedio de puntuación de los evaluados, de esta forma se toman acciones como la realización de capacitaciones, seminarios dependiendo el departamento evaluado. Además, se identifican debilidades a nivel de área y el talento de los colaboradores.

Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de recursos humanos o gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado. (Dessler, 2009, p. 350).

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización.

Un proceso eficaz de evaluación al desempeño permite a los gerentes:

1. Evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo.
2. Alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.
3. Determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias.
4. Apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación.
5. Medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad.

Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional. (Chiavenato, 2007, p 198)

#### **4.5. Proceso de evaluación del desempeño**

Con el proceso de evaluación lo que se busca es el mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades y lograr que se hagan las cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas. Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice, a ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Según Dessler (2009). “El proceso de la evaluación del desempeño consta de tres pasos”:

1. Definir el puesto.
2. Evaluar el desempeño
3. Retroalimentación.

“Definir el puesto implica asegurarse de que el jefe y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.

Evaluar el desempeño significa comparar las prácticas reales de sus subordinados con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para la calificación.

Para retroalimentar bien la evaluación se necesita de varias sesiones, en donde se analiza el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido” (p. 355).

Puede decirse que el análisis de trabajo, proporciona datos precisos para establecer conexiones entre las actividades laborales, aptitudes y características humanas. Permite predecir los aspectos de trabajo (actuación, rendimiento), que resultan básicos para la buena marcha de la tarea, permitiendo deducir las características requeridas para el cargo y las propias del empleado que lo ocupa.

En esta tarea es donde se obtendrán, mediante métodos y técnicas de consenso, los elementos que se van a tener en cuenta en el diseño de los indicadores. Estos estarán en concordancia con el criterio de los superiores y los expertos, ajustándose a las tareas que se realizan en el área, y en cada uno de los puestos de trabajo, en dependencia de su contenido, como se ha especificado en el programa.

Es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy y Noe, 2005, p. 273).

#### **4.6. Evaluación al Desempeño del Capital Humano**

Luego de concluido el proceso de evaluación, la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño:

(Chiavenato, 2007) El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. (p. 249 - 253).

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí.

Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. (Chiavenato, 2007, 260-265)

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

A continuación, se explica brevemente cada uno de los métodos citados anteriormente:

#### **4.6.1. Método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas**

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

##### **A. Ventajas del método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas:**

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.

3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.

2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”.

Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados. (Chiavenato, 2007, p. 257-260).

En la siguiente tabla podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño.



**Tabla No. 1.** Evaluación al desempeño por el método de escalas graficas

<b>Evaluación del Desempeño del empleado</b>				
<b>Instrucciones para el evaluador:</b> sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del empleado				
Nombre del empleado: _____				
Departamento: _____				
Nombre del evaluador: _____		Sueldo: _____		Clave: _____
Fecha de la evaluación: _____				
FACTORES	OPTIMO 76 - 100	BUENO 52-75	REGULAR 26 - 50	DEFICIENTE 0 -25
<b>PRODUCCIÓN</b> (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce poco el trabajo
<b>CALIDAD</b> (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>COOPERACIÓN</b> (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	No colabora
<b>COMPRENSIÓN DE SITUACIONES</b> (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Nula capacidad de intuición
<b>CREATIVIDAD</b> (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>REALIZACIÓN</b> (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Incapaz de realizar

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, p. 260)

#### 4.6.2. Método de elección forzosa

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos.

El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

##### A. Ventajas del método de elección forzosa.

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

##### B. Desventajas del método de elección forzosa

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.  
(Chiavenato, 2007, p, 261. 263)

En la siguiente tabla podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Elección Forzosa.

**Tabla No. 2.** Evaluación al desempeño por el método de Elección Forzosa.

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>			

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, p. 260)

### **4.6.3. Método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo**

Es un método de evaluación al desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

El método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

#### **A. Ventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo**

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares.
2. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y colocaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
3. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
4. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
5. Permite una planeación de la acción capaz de removerlos obstáculos y de mejorar el desempeño.

6. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH (Administración de Recursos Humanos).

7. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.

8. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.

2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (Chiavenato, 2007, p, 264. 266)

En la siguiente gráfica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Investigación de campo. (Chiavenato, 2007, p, 261. 263).

**Tabla No. 3.** Evaluación al Desempeño por el Método de Investigación de Campo

## Método Investigación de Campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: <b>"Muy satisfactorio"</b> <b>"Satisfactorio"</b> <b>"Insatisfactorio"</b>	
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fui insatisfactorio / satisfactorio en el desempeño? 4. ¿Que motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
<b>Planificación</b>	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomiendo al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
<b>Seguimiento</b>	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima a o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

(Chiavenato, administración de Recursos Humanos, 2007, p. 260).

#### **4.6.4. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Según (Villarreal, 1997), Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Estos Métodos son:

Autoevaluaciones.

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocríticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización.

Ventajas

El propio trabajador es quien refleja el rendimiento que le caracteriza en el rol que desempeña, permite comprobar cuestiones importantes para una compañía, como es por ejemplo el nivel autocrítico de cada una de las personas que componen a la empresa, la descripción de sus potencialidades y debilidades, a la vez que hace factible descubrir cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la organización y es el propio empleado que sugiere maneras de mejorar su desempeño, el concepto que tenga de sí mismo, le proporcionara a la organización datos de los aspectos intangibles que es necesario desarrollar o potenciar.

## Desventajas

La definición de los parámetros que deben evaluarse mediante este método puede resultar inapropiados, es probable que el trabajador no tenga capacidad de autocrítica suficiente y puede que exista una tendencia a reflejar valores medios o extremos, lo cual hace que la evaluación resulte inservible, la desventaja principal de este método radica en cuan cercana a la realidad está la visión que tenga de sí mismo el trabajador que se autoevalúa.

De cómo se ve a sí mismo el trabajador depende que la información que se obtenga sea válida y aporte datos valiosos al proceso de evaluación del desempeño laboral individual. (Werther y Davis, 1991, p. 167-169).

## Administración por objetivos (APO)

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del empleado de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.



La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el empleado y su supervisor. La mayor parte de los sistemas de la APO utilizan el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el empleado como su supervisor participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del empleado puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición. Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el empleado y su supervisor elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera y estos, se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

4. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente. (Werther y Davis, 1991, p. 189-191)

#### **4.6.5. Métodos de los centros de evaluación**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual. (Strauss, 1981, pág. 165).

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posibles. Los resultados son muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. (Strauss, 1981, pág. 167).

El proceso de la evaluación al desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación al desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. (Strauss, 1981, pág. 168.201).

## Conclusiones

Al concluir este seminario de graduación, se pudo explicar los procesos de planeación de recursos humanos; los conceptos fundamentales y la administración de recursos humanos en la actualidad, ya que es necesario contar con una buena planeación para la obtención de personal apto que satisfagan las necesidades de los puestos de la empresa.

Para que la planeación tenga éxito se tiene que definir los métodos de reclutamiento que mejor se adecuen a los recursos disponibles para la empresa, ya que si la empresa busca realizar un proceso de reclutamiento vía externa y no cuenta con los recursos disponibles esta no obtendrá los mejores resultados deseados, siendo en este caso el proceso de reclutamiento interno el más apto para la empresa.

Se describió los diferentes métodos de selección de personal, que la empresa debe tomar en consideración para cumplimiento de sus políticas de selección, lo cual les ayudará a obtener el mejor personal y a definir la productividad futura que este puede ofrecer dentro de la empresa, una buena selección de personal permitirá maximizar la productividad de la organización.

De igual manera se mostró la importancia que tiene la evaluación del desempeño en la empresa, se puede evidenciar que sin esta no se puede conocer el rendimiento del talento humano con que la empresa cuenta, por lo que esta no podrá invertir en el mejoramiento de sus recursos humanos.

## Bibliografía

- Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería. Madrid, España.: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). Gestión de talento humano. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano (tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dolan, S, & Kendells, S. (2007). Gestión de recursos humanos. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Llanos, J. (2005). Integración de los Recursos Humanos. México, D.F: Trillas.
- Moser, K. (2005). Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes.
- Robbins, S, Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Shamil, N. (2001). People & organizational management in construction. London: thomas Telford.
- Woods, R. (2002). Managing Hospitality Human Resources. United States of America.: Educational Institute America Hotel & Logging Association.
- Werther. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. México. David, D., Isabel, F., & Nazario, G. (2006). Administración de empresas en Ingeniería.
- Etzoni, A. (1967). Organizaciones modernas. Sao Paulo: Pionera.
- Castillo, J. (2006). Administración del personal. México: ECOE
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hills
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hills