

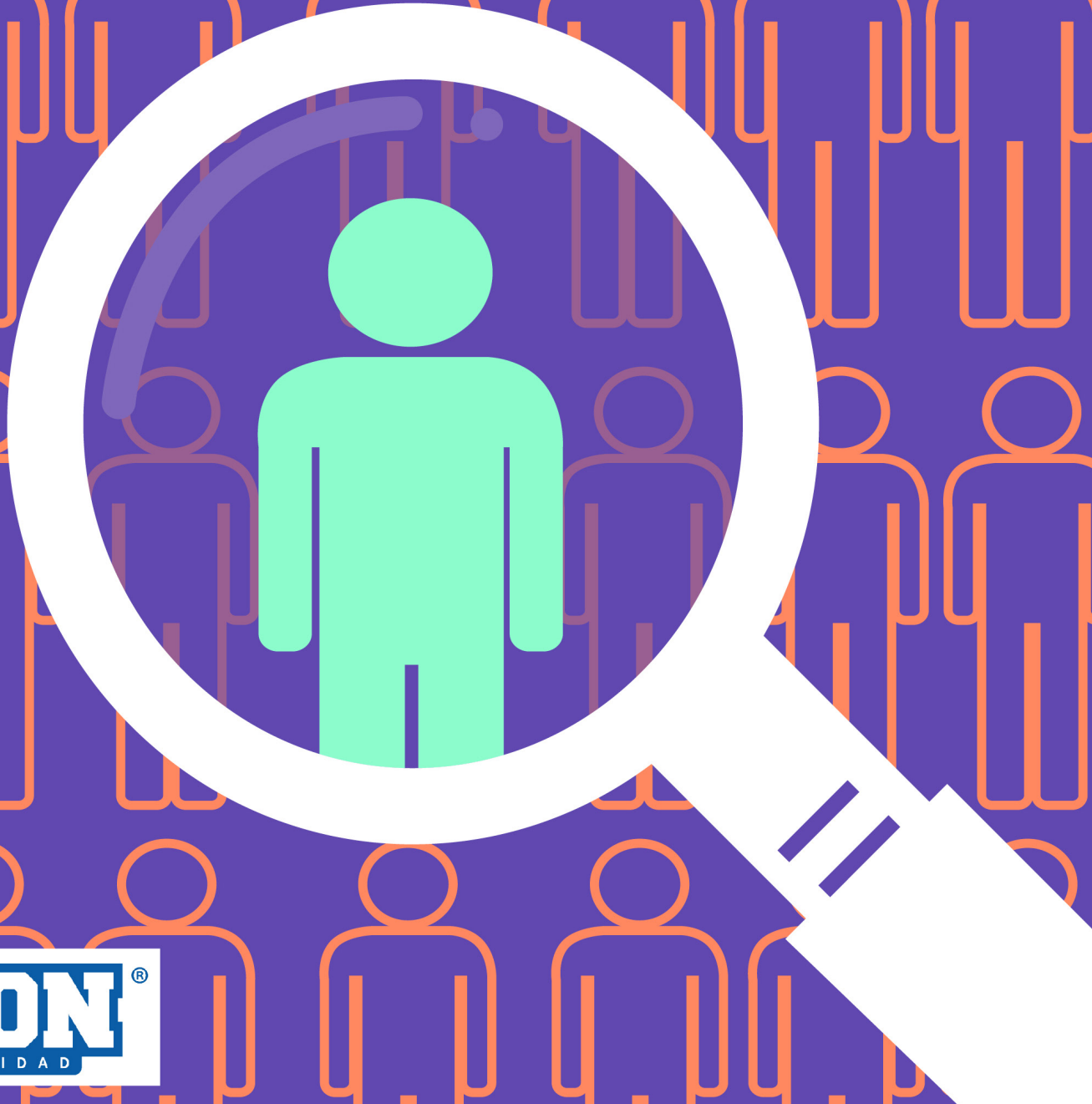
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA ATRACCIÓN DE TALENTO

CLAUDIA GARCÍA HERNÁNDEZ

IRMA GUADALUPE ESPARZA GARCÍA

ENEIDA OCHOA AVILA

SANTA MAGDALENA MERCADO IBARRA



Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento

Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento

Claudia García Hernández
Irma Guadalupe Esparza García
Eneida Ochoa Ávila
Santa Magdalena Mercado Ibarra
Autoras





Instituto Tecnológico de Sonora
5 de febrero 818 Sur, Colonia Centro.
Cd. Obregón, Sonora, México
C.P. 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoría @itson.edu.mx
Teléfono: +52 (644) 410-09-00

Primera edición: diciembre del 2022
ISBN: 978-607-609-230-9

Editorial ITSON
Gestión editorial
Marisol Cota Reyes

Diseño y maquetación
LDG Rubén Lares García

Los textos que conforman la obra fueron sometidos a revisión por pares académicos nacionales. Su contenido es responsabilidad de quienes lo firman y no refleja necesariamente la postura institucional.

Esta publicación debe citarse como: Garcia, C., Esparza, I., Ochoa, E. y Mercado, S., (2022) Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento. ITSON: México

Los autores agradecen los comentarios de la Mtra. Mariela Casillas Barba, Lic. Psicología, Maestría Gestión estratégica del Capital Humano, Diplomado en Gestión del Capital Humano, Cursos de Planeación Estratégica, Subdirector de Recursos Humanos, Consultor de Atracción de Talento, Hunting, Reclutamiento y Selección de perfiles TI, para los diferentes proyectos, tanto nacionales como internacionales. Actualmente Coordinadora Nacional de Gestión Operativa de Capital Humano en empresa mexicana a nivel nacional. A las Doctorantes Mtra. Karla Denisse Espinoza Gracia, Lic. en Psicología, Maestría en Docencia, y Doctorante en Gestión Estratégica de las Organizaciones y Mtra. Analí Estrella Aguiar Ibarra, Lic. en Psicología, Maestría en Educación, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorante en Gestión Estratégica de las Organizaciones por su colaboración en la sistematización de la información al documento.



OFICINA DE
PUBLICACIONES
ITSON

Hecho en México
Reservados todos los derechos conforme a la ley

Reconocimiento

Este texto constituye un esfuerzo entre dos Cuerpos Académicos del Instituto Tecnológico de Sonora el de Aprendizaje, Desarrollo Humano y Desarrollo Social (Nivel Consolidado), de la Dirección de Ciencias Sociales y Humanidades del Departamento de Psicología y el de Cuerpo Académico de Administración y Desarrollo de Organizaciones (Nivel Consolidado), de la Dirección de Ciencias Económico Administrativas del Departamento de Ciencias Administrativas.

Un agradecimiento especial a los dictaminadores, Dr. Juan Odorico Suárez y al Dr. Rafael Octavio Félix Verduzco, gracias por dar su tiempo y dedicación en la revisión aportando su conocimiento en estas áreas del Reclutamiento y Selección, les reconocemos el esmero y esfuerzo por el gran apoyo que siempre nos han demostrado.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Prólogo..... | 8 |
| Introducción..... | 9 |
| Capítulo 1..... | 11 |
| Importancia de la filosofía empresarial | |
| 1.1 Filosofía de la organización | 11 |
| 1.2 Misión..... | 13 |
| 1.3 Visión..... | 14 |
| 1.4 Objetivos.. .. | 15 |
| Capítulo 2..... | 17 |
| Valores en el trabajo | |
| 2.1 Relacionar los valores generales de los valores en el trabajo | 17 |
| 2.2 Cultura, valores y actitudes hacia el trabajo | 18 |
| Capítulo 3..... | 22 |
| Reclutamiento de personal | |
| 3.1 Requisición de personal | 24 |
| 3.2 Fuentes de reclutamiento e innovaciones | 25 |
| 3.3 Proceso de reclutamiento y selección de personal | 27 |
| 3.4 Análisis de puesto: Descripción y perfil de puesto | 30 |
| 3.5 Capacitación para reclutar personal | 38 |
| Capítulo 4..... | 40 |
| Selección de personal | |
| 4.1 Por qué debemos de seleccionar..... | 40 |
| 4.2 Seleccionar por competencias | 41 |
| 4.3 Solicitud de empleo..... | 43 |
| 4.4 Presentación del currículum vitae | 47 |
| 4.5 Check list de documentación..... | 50 |
| Capítulo 5..... | 52 |
| Técnicas de la Entrevista | |
| 5.1 Etapas de la entrevista | 53 |
| 5.4 Entrevista de salida | 61 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo 6..... | 65 |
| Pruebas psicométricas en Recursos Humanos | |
| 6.1 Premisas para la medición psicológica | 65 |
| 6.2 Clasificación de las pruebas psicológicas | 66 |
| 6.3 Pruebas Psicométricas utilizadas en la Psicología del Trabajo..... | 67 |
| 6.4 Nivel y perfil por mando para uso de pruebas psicométricas | 74 |
| 6.5 Informe de resultados psicométricos..... | 75 |
| | |
| Capítulo 7..... | 77 |
| Lo que hay que conocer de la LFT en México | |
| 7.1 Políticas de Reclutamiento y Selección..... | 77 |
| 7.2 Reglamento de Reclutamiento y Selección | 79 |
| 7.3 Obligaciones de los trabajadores..... | 84 |
| | |
| Capítulo 8..... | 94 |
| Uso de nuevas tecnologías al reclutar y seleccionar | |
| 8.1 La tecnología como parte de los procesos de reclutamiento y selección | 94 |
| 8.2 Impacto de la tecnología en el proceso de reclutamiento de personal .. | 97 |
| 8.3 Herramientas tecnológicas que ayudan en los procesos de selección de personal..... | 99 |
| | |
| Referencias | 102 |
| | |
| Acerca de los autores del libro..... | 105 |
| | |
| Dictaminadores del Libro | 107 |

Prólogo

Yo Jaime Grados me siento honrado al realizar el prólogo de la autora de este libro la Dra. Claudia García Hernández, a la cual conozco desde hace mucho tiempo como una persona inteligente, académica, consultora, inquieta e INVESTIGADORA que siempre ha innovado, aporta, publica y en este momento nos está brindando un libro de actualidad. También reconozco la colaboración de la Dra. Irma Guadalupe Esparza García, Dra. Eneida Ochoa Ávila y Dra. Santa Magdalena Mercado Ibarra que han realizado para esta obra, y que seguramente trascenderá en los ámbitos académicos y profesionales.

Después de haber pasado por un período de pandemia, de un cambio de leyes, de normas se presenta la oportunidad de este documento que nos pueda ayudar.

Le da información al estudiante del aquí y el ahora, de lo que está sucediendo en la integración del factor humano, lo que se aplica, lo que se está experimentando y de los que ya tenemos resultados aquí en México y en el mundo, la experiencia de haber vivido en estos entornos y se están proporcionando herramientas que inclusive trae formularios y elementos que le pueden ayudar al estudiante para orientarse rápidamente en lo que sería su quehacer profesional.

Por otra parte, le ayuda al profesional a actualizar sus procesos y a las normas que han hecho de tipo positivo, que se están cambiando constantemente como la ley federal del trabajo, las normas que se han actualizado en el entorno jurídico, nos permite hacerlo de esta manera, se actualizan y se incorporan todos los procesos digitales, para que con oportunidad y eficiencia se pueda tener a las personas, las soluciones que son adecuadas como del entorno.

También ayuda al investigador, al consultor para comparar los procesos que existen en un entorno socioeconómico, en un tipo de empresa, de poblaciones con las que se trabajan para poder actualizar lo que está realizando el consultor, para que puedan escoger las soluciones más adecuadas, para el tipo de cliente que tienen, es decir con este libro se tiene una herramienta de trabajo, no es un documento de consulta, es una herramienta para que permanentemente tengan en el escritorio para el que tiene que estar trabajando con soluciones.

Le auguro mucho éxito, la verdad es un libro muy creativo el cual tiene un compendio de soluciones para poder realizar nuestro trabajo de manera ágil con datos actualizados.

¡¡¡Felicidades!!!

Dr. Ángel Jaime Grados Espinosa
Universidad Autónoma de México

Introducción

Cuando se llega a una empresa lo primero que se piensa es que todo el personal que se encuentra laborando conoce muy bien su función y se espera, que quien está en un puesto determinado sabe realizar las actividades para las cuales fue contratado. Pero esto en realidad en ocasiones no sucede.

Dentro de toda organización de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien que le da vida a la forma en la que ésta funciona en sus procesos internos y este bien intangible es su personal, su recurso humano, que sin importar su complejidad, ni la forma en que ha sido reclutado o seleccionado en su organización, empresa o institución, siempre requerirá para ser una empresa de calidad, de procesos eficientes si se desea que el rendimiento y productividad del personal en los puestos de trabajo a los que ha sido asignado cuente con los requisitos para cubrir esas habilidades y competencias requeridas (Diez, J., Abreu, L. 2009).

El proceso de reclutamiento y selección de personal actualmente se ha convertido en un punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, por lo que las empresas deciden invertir esfuerzos en realizar estrategias que tengan sus procedimientos bien establecidos, con el fin de implementar sistemas que les permitan contratar personal idóneo en cada puesto, con un costo adecuado de acuerdo al mercado laboral con mayor probabilidad de que los trabajadores realicen su trabajo con el mayor éxito posible. El invertir esfuerzos en la cualificación de los procedimientos, generará nuevas estrategias, permitiendo establecer metodologías que le facilite la captación del personal apto, que pueda de esta manera ajustarse a las necesidades organizacionales, para obtener un mejor funcionamiento en la empresa, así con ello puede crear un mercado de oportunidades divulgando lo que ofrece a las personas que logren tener las características que se desean (Chiavenato 2015, Guth, 2014). Actualmente, también hay empresas que recurren a consultoría que son servicios de asesoría especializada independientes, con el fin de encontrar soluciones a algunos de los problemas de negocio o necesidades empresariales, que pueden apoyarlos con la innovación, experiencia, conocimiento, habilidades, profesionales, métodos, procedimientos y herramientas (Quijano, 2006), en donde ingresa también la creación de un proceso de reclutamiento y selección con el uso bien establecido de la tecnología que se requiere para la mejora de la empresa, donde intervengan procesos, tecnología y gente, esto es cuando se encuentra en una fase de cambios o de reestructuración del área de recursos humanos o de toda la empresa.

El objetivo de este libro es proporcionar una serie de conocimientos en una sencilla forma que permita la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal para atracción de talento, donde se incluye que es lo que se requiere para contar con toda la información necesaria para elegir al personal idóneo que solicita la vacante o los pasos que el reclutador debe conocer y hacer para obtenerlo. Es necesario conocer los atributos que la empresa busca en el personal

que desea contratar para poder obtener ventajas competitivas, rentables y de esta manera aumentar los resultados esperados entre el personal que se presenta para cubrir el puesto.

Actualmente se han desarrollado herramientas administrativas escritas que permiten a la organización formalizar sus procesos como un importante instrumento de comunicación y control, según Rodríguez (2012), “es un documento en donde se encuentran de manera sistemática y ordenada las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”, esto es, contar con un manual de reclutamiento y selección que permita ser modificado de acuerdo a los cambios que la misma empresa pueda ir desarrollando. Esto permitirá al reclutador seguir al mismo, ser más objetivo, imparcial y justo al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal que la empresa está requiriendo.

La presente obra se encuentra estructurada de una manera esquemática y sencilla que permita tanto a los estudiosos como a los estudiantes seguir de una manera práctica y completa el proceso de reclutamiento y selección, ya que de éste depende la buena captación del personal competente y calificado que la empresa requiere para satisfacer las demandas en los puestos de trabajo.

Importancia de la filosofía empresarial

Para una empresa su filosofía no significa que sea algo formal, sino es la esencia, la que la rige, la sostiene y le indica el camino a seguir, porque en ella están centrados sus valores, que la conforman y es donde el empleado sustenta la armonía con la misma y esto es lo que la hace ser transparente desde el punto de vista administrativo, legal, público, ser democrática y sobre todo el rendimiento de cuentas a través de sus informes anuales por dependencia o hacia alguna secretaría o normalización que lo requiera (Yaguache, Rivera, Campos, 2013).

Pero si se quiere entender que es la filosofía empresarial como tal, es el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización (Morales 2014, Bonilla 2013), con esto se entiende que es la manera en la cual los que la han conformado piensan y distinguen las cosas en la empresa, en ese sentido si la empresa no tuviera una filosofía propia o sus fines no fueran tan claros, entonces sería necesario reflexionar sobre el desarrollo de sus actividades, las cuales deben de reflejar lo que hacen y a lo que se dedican, porque de lo contrario, sus posibilidades de éxito serían reducidas, por ello la filosofía de la empresa se actualiza conformando objetivos y estrategias a futuro.

En ella se encuentra su misión, visión y valores mismas que es recomendable tenerlas por escrito a la vista de sus colaboradores, empleadores y proveedores, fortaleciendo la transparencia y la responsabilidad social a través de su cultura, estos principios contribuyen al logro de niveles superiores de competitividad, haciendo a la empresa distintiva entre las demás, ya que el empleado al conocer dicha, misión, visión y valores, lo llevará a permear la cultura en la cual estará inmerso y a obtener una adecuada satisfacción laboral.

1.1 Filosofía de la organización

Se ha considerado que la Filosofía de una organización, es una herramienta poderosa que permite armonizar la planeación estratégica y la cultura y para poder lograrlo, es necesario que se determine su propósito, uso, enfoque, naturaleza y dependencia (Morales 2014), la filosofía debe estar constituida para el contexto social en el cual la organización se encuentra operando, porque esta relación de organización y sociedad (Bonilla, 2013), le permitirá desarrollar valores esenciales, dentro de un ámbito geográfico, llevando a cabo una dirección y relaciones con quienes está participando con una visión a futuro (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

La filosofía organizacional, se basa en la integración, colaboración y eficacia del grupo de trabajo para lograr los objetivos y propósitos en común, fundamentados en la premisa de hacer las cosas

bien, con los mejores métodos posibles para generar el mejor resultado. Si una empresa no tiene una filosofía propia sus posibilidades de éxito son reducidas.

Entonces el éxito de cualquier organización dependerá de su filosofía, que le permita establecer nuevos avances, sistemas, técnicas, tecnologías, tanto en la producción como en los servicios, sobre todo en la dirección y gestión tanto de la empresa como de las personas, porque los cambios son tan rápidos, que las empresas tienen que adaptarse con una gran flexibilidad, en donde tanto, los intereses y objetivos de la empresa y los miembros que la conforman coincidan (Luzuriaga y Fierro, 2015).

Por consiguiente la filosofía organizacional, es parte fundamental de la organización, ya que le permite ser más competitiva en el mercado laboral, estando en constante evolución, siendo el personal una de las partes más importantes que se encuentra dentro de la organización y en este sentido si los colaboradores comprenden cuáles son los objetivos, los valores, su misión y visión, con más facilidad lograrán que ésta sea aún más competitiva, en un mercado tan globalizado, donde se observa la necesidad hoy en día de contar con múltiples tareas y en donde la tecnología cada vez es más utilizada (García, Hernández y Medina, 2012).

La filosofía, misión y visión son conceptos que no deben de ser modificables en un corto tiempo, solo deben cambiar en el caso de que se realice una reingeniería de procesos, que se cambie la razón social, infraestructura de cualquier tipo, de estructura organizacional, entre otros que sean considerados de importancia para la empresa, de ser así los clientes verán que no son constantes y se perderá confianza.

Al igual que nosotros tenemos características únicas, las empresas también deben tener características que las lleve a distinguirse entre las demás organizaciones, es decir, la empresa debe tener su propia personalidad. Esta es la idea de una filosofía de negocio, tener empresas con alma propia y para ello es importante que las personas que trabajan en ella estén identificadas con su filosofía, sólo así se comprometerán a la imagen, idea, tradiciones, esencia del negocio en el que se encuentran laborando. En los diferentes tipos de negocios tanto locales, estatales, nacionales e Internacionales, de orden público, privado o una ONG, se pueden encontrar ciertos componentes de la filosofía organizacional, en algún recuadro a la vista tanto de trabajadores y clientes, para poderlos leer, identificar, recordar y transmitir.

La filosofía debe incluir: Eslogan, que es una frase que toma lugar en el mercado con el simple objetivo de que los clientes identifiquen el producto, logrando llamar su atención al describir la calidad del mismo, siendo un mensaje claro, conciso y fácil de recordar por sus clientes, reforzando la memoria de la audiencia y es importante que este lleve una relación con la filosofía de la empresa (Pineda, 2011). Algunos ejemplos vistos de empresas nacionales y trasnacionales se pueden encontrar en:

- *“A que no puedes comer solo una”*
- *“Si funciona, y funciona muy bien”*
- *“No te abandona”*

- *“El canal de las estrellas”*
- *“La fuerza de la televisión”*
- *“Esta en ti”*
- *“La red en tus manos”*
- *“Con el cariño de siempre”*
- *“Educar para Trascender”*
- *“El chocolate que se derrite en tu boca, no en tu mano”*

Estos eslogan, se han plasmado frecuentemente en los valores -los cuales se verán más adelante-, que surgen de la filosofía y creencias que la organización ha compartido para ayudar a sus miembros a interpretar cómo se efectúa la vida de la organización, tomando en cuenta a los miembros que mejor se han podido apropiar de los valores, proporcionando modelos que establezcan estándares de desempeño para sus colaboradores, así como los ritos o rituales, que son aquellas ceremonias que la organización posee y que sus miembros realizan para celebrar y reforzar los valores que están inmersos en la organización, formando redes de trabajo, que funcionan como canales informales de interacción, para la incorporación de la cultura de la organización a sus miembros (Ascary y Peña, 2011).

1.2 Misión

La misión está vinculada con sus grupos de interés sean, lectores, usuarios, clientes, empleados, accionistas e instituciones y la sociedad. Todas las empresas de una forma u otra tienen explícita o implícita su propia noción de cuál es su misión, pero no todas ellas se ven plasmadas en una parte escrita y esto fortalece la transparencia y la responsabilidad social de la filosofía de la empresa. “Al estar escrita, todo el mundo puede saber a qué se dedica, a qué objetivo último tiene que contribuir. Sirve para ayudar a transformar la organización, para alinear su cultura corporativa con el propósito último, la visión, los valores, la filosofía empresarial y la estrategia corporativa” (Sainz de Vicuña, 2008 citado por Yaguache, Rivera, y Campos, 2013).

Es el propósito o motivo por el cual existe, es decir da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión es de suma importancia porque permite definir una identidad corporativa clara y determinada, aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas y establece las líneas estratégicas que marcan el rumbo hacia el cual el negocio irá.

Una misión debe ser amplia, congruente, motivadora y posible de llevar a cabo. Además, debe de contestar las siguientes preguntas (Alcaraz, 2011):

- *¿Qué? (necesidad o deseo que satisface, o sea, la demanda)*
- *¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar con nuestro producto o servicio).*
- *¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar, sería la ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia, se busca el por qué nos eligen a nosotros sobre el otro).*

Se pueden encontrar dos tipos de misiones las amplias y las muy estrechas (Alcaraz, 2011):

Misiones muy amplias: en ella se permite dejar espacios de actividad flexibles a la empresa, por lo que puede ocasionar desorden, porque para los miembros de la organización no queda clara la visión.

Misiones muy estrechas: aquí se restringe la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola trayectoria, e impide que los miembros de la empresa tengan confusiones.

1.3 Visión

La visión, es la imagen que la organización crea para un futuro, plasmando de forma escrita, es el propósito estratégico que se desea cumplir, siendo una guía para los colaboradores de la empresa (Bernal y Sierra, 2013), esto lleva a comprender que sin una visión a futuro la organización no podría decidir hacia dónde ir, ni qué desea lograr y menos sus colaboradores comprenderán cuáles serían los objetivos y metas que deberán cumplir para lograrlo.

Para Lacalle (2012), “la visión es una imagen del futuro deseado que la empresa busca y gusta crear con sus esfuerzos y acciones”. Entre las características que menciona el autor son: factible y realista, motivadora e inspiradora, compartida, sencilla y de fácil comunicación. Esto es, debe ser comprendida y entendida por todos, para llevar hacia donde se desean todas las decisiones e iniciativas.

Para Alles (2012), “la visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible. Los líderes deben elaborar atractivas proyecciones para que estas se transformen en una visión compartida tanto por la dirección como para el resto de los integrantes”. Esto siempre y cuando, logren ver su visión a futuro y puedan lograr los objetivos planteados y son los guías quienes podrán llevar al equipo de trabajo al cumplimiento de la visión, que deberá ser compartida al resto de la organización, desde el puesto superior ya que son los promotores, hasta el operativo. Koontz, et.al. (2012), determinan “la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?”, que sería introyectar esta realidad a nuestra persona si se forma parte de la organización y se desea estar en aquel lugar que se han propuesto, para ser competitivos en el mercado.

Blanchard y Stoner (2003), han elaborado una serie de preguntas que se haría bien en responder y que tienen que ver con el propósito trascendente de la organización, de los valores que permite que se cumpla cuando los del trabajador coincidan con los de la organización y la imagen a futuro que permite ver como se desea estar, de lo que se quiere crear y llegar a ser y estas preguntas son las que se deben de considerar al llevar a cabo la visión:

- *¿Qué es lo que realmente queremos?*
- *¿Quiénes trabajarán en la empresa?*
- *¿Cuáles serán los principales productos y servicios que se ofrecerán?*
- *¿Quiénes somos?*

- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes?
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La visión debe de cumplir con ciertas características (Gómez del Campo, 2005), pero principalmente esta debe ser realista y cubrir con las expectativas que se esperan, alcanzar en el futuro, para que se puedan cumplir en el tiempo, éstas pueden ser:

Integradora: manifestando las expectativas de todos los que integran la organización. Requiere la acción de liderazgo y el permanente apoyo de toda la organización.

Amplia: debe ser desarrollada en función del campo que permita visualizar el futuro (largo plazo).

Realizable: debe ser un anhelo que sea posible y medible en el tiempo. El sueño no puede ser un inútil e incalculable. Es un esfuerzo de equipo que se basa en la experiencia y conocimiento de la labor que representa el quehacer organizacional.

Activa: debe incluirse y promover la acción en todo momento.

Lenguaje Sencillo: debe ser redactado en un lenguaje que deba ser comprendido por toda la organización, siendo este sencillo, ennoblecedor, gráfico y simbólico.

1.4 Objetivos

El objetivo de contar con una filosofía empresarial, es poder registrar las bases sobre las cuales una empresa va a construir los servicios que proporciona y las bases sobre las que construirá sus relaciones, esta puede estar inscrita de una forma instituida en la cultura organizacional, ya que a través de ella se guían todas las decisiones que llevarán a la empresa a formar parte del grupo de las mejor posicionadas en el mercado laboral, este objetivo debe de quedar muy claro tanto para los colaboradores como para los clientes, quienes son los que determinan hasta donde la organización llegará a través del tiempo que le lleve estar en el mercado y la manera en que ésta operará para satisfacer sus necesidades.

Los objetivos de acuerdo a Münch (2015), representan los resultados que la empresa espera obtener, ya que son fines por alcanzar, que son establecidos cuantitativamente en un tiempo específico de cumplimiento. Pero al elaborar o evaluar los objetivos que ya están establecidos, es necesario considerar principios como (Chiavenato, 2011): Un objetivo debe de iniciar con verbo en infinitivo (acción o de logro); Debe de especificar un solo resultado medible de lograr; Debe

especificar una fecha de término o un tiempo de terminación; Debe ser lo más específico y cuantitativo posible (por lo tanto, medible y verificable) y Debe ser realista y alcanzable, pero aun así debe representar un reto importante.

Hay que tomar en cuenta que los resultados de los objetivos de la filosofía empresarial son medibles, a través de lo que la organización intenta lograr y, sobre todo, el cómo guía a todos sus miembros para alcanzar sus logros. Entre ellos están los que buscan obtener mejores resultados económicos llamados cuantitativos y los que buscan obtener mayor posicionamiento en el mercado como lo mencionamos y son los cualitativos. Esto significa que los objetivos de una empresa deben ser muy concretos, para no perderse entre lo que se desea obtener como un sueño y lo que realmente está marcando el mercado laboral que puede llegar a ser, solo así la empresa funcionará y evitará el fracaso, por ello es preciso establecer planes estratégicos a largo plazo para evitar una pérdida, debido a una falta de planificación y estrategias que permitan agruparlos en las diferentes áreas y actividades y de esta manera implementarlos y sabemos que no solo se trata de dinero, sino que hay una parte esencial y muy importante que es la mercadotecnia que se utilice, el recurso humano con el que cuenta o desea y la gestión del talento humano para encontrar y retener a las mejores personas, esto facilitará el incremento en las ventas, ser la empresa líder en el mercado y ser reconocidos por su marca en el mercado (López, 2019).

Valores en el trabajo

Al hablar de valores, se reconocen como parte clave de la organización porque permiten que el empleado sea parte de la misma, estos deben ser una guía para la conducta diaria de todos sus miembros, creando un ambiente armónico, con actitudes positivas reflejado en el personal que labora, sirven para dar observancia a la misión, visión e identidad, constituyendo el origen de la organización, generando beneficios para la persona que los emplea.

Cuando una empresa es administrada por valores, ésta genera oportunidades que la puedan diferenciar en el mercado y le permitan obtener el éxito, porque considera que tiene clara su identidad organizacional, ya que con ello genera una solidez y ventajas competitivas que la llevan a permanecer en el mercado (Rodríguez, 2008). Por consiguiente, es necesario considerar que la cultura de la organización es la que guía a los empleados a través del apropiamiento de los valores en la misma, ya que estos permiten que los clientes se apropien también de ellos y por ende regresen a la misma, pero según Caballero, Ibarra y Martínez (2015), estos mismos valores pueden ser compartidos, de tal forma que los clientes y empleados los hagan suyos, una vez que la organización los integra.

Cuando de los valores se trata, si estos se viven, determinan cada aspecto de la empresa, ésta forma la esencia de su cultura empresarial única e inimitable, de tal forma, que ésta se convierte en una fuente de ventaja para un mercado competitivo en el tiempo (Tapiés, Ceja y Aguiles, 2011). Sin embargo, cuando se habla de valores organizacionales, para Rodríguez (2008), esto tiene que ver con el sistema de creencias que distinguen o fundamentan a la organización, ya que esta plantea, unifica e inspira a sus colaboradores como el resultado de las experiencias, visualizándolo en las actitudes que determinarán el comportamiento de sus miembros ante diversas situaciones.

2.1 Relacionar los valores generales de los valores en el trabajo

Al hablar de valores, corresponde tanto a la psicología como a la ética y moral, si se toma en cuenta que los valores tienden a ser absolutos y relativos para la misma, las palabras bueno o malo hablando de aspectos organizacionales se emplean de forma pragmática, estas connotaciones en donde lo bueno conduce a un fin propuesto, es lo adecuado para un fin, por lo tanto para la psicología y la administración se considera que son ciencias funcionales, descriptivas, en la que no se hacen valoraciones. Entonces se considera que los valores no son por lo que las cosas son en sí, sino por lo que son percibidas y de esta manera determinan la conducta (Rodríguez, 1985).

Robbins y Judge (2009), han definido los valores como “Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso” esto es, aquí se puede considerar lo que es correcto - incorrecto, bueno – malo, deseable – indeseable, es aquello a lo que se le da la connotación de que es importante para el sujeto y después qué tan importante es, esto se ve por ejemplo en las diferentes culturas de cada país o de cada etnia por citar algunos, en donde la connotación de valor tiene una singularidad muy particular para las personas que socializan en estas culturas. Ahora bien, si se piensa en las diferencias que existen entre los comportamientos dentro de la organización se puede tomar en cuenta qué son los valores y cuales son en la organización para regir el comportamiento de sus trabajadores.

Nos podemos remontar a Maslow, citado por Zazueta y Arciniega (2010), con su teoría de la motivación, en donde jerarquiza las necesidades de acuerdo a lo que el sujeto está requiriendo en ese momento. Por consiguiente, entonces las necesidades y los valores están íntimamente relacionados, porque esto dependerá de la importancia o prioridad que cada sujeto les otorgue a distintos valores, así mismo de cómo los sujetos transforman su percepción sobre esa necesidad a partir de cómo se han llevado a cabo los procesos de socialización en sus vidas o la interacción con los demás.

Existen sistemas de valores en donde de acuerdo a Robbins y Judge (2009), la “jerarquía está basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en términos de su intensidad”, esto es, todos tenemos una jerarquía de valores que de acuerdo como se ha ido o se va a presentar la necesidad, en términos de intensidad, es como se va a priorizar, la cual es una importancia relativa, ya que los valores tienden a ser relativamente constantes y permanentes, debido a que han sido establecidos durante la infancia y si se produce un cambio en ellos es más frecuente que se refuercen los valores que se tienen.

Por consiguiente, las metas que cada sujeto desea alcanzar son representaciones observables de los valores de un sujeto, pero ambos no son sinónimos, ya que las metas son representaciones de los valores, en donde se puede encontrar en un solo valor diferentes metas y por supuesto distintos valores pueden concordar en una sola meta (Zazueta y Arciniega, 2010).

Los valores son importantes para la organización porque permean el comportamiento de las personas dentro del trabajo, es lo que fundamenta el poder comprender las actitudes y motivaciones con las que reaccionan porque éstas influyen en nuestras percepciones para comprender el ambiente de trabajo que nos rodea.

2.2 Cultura, valores y actitudes hacia el trabajo

Si nos preguntamos por qué es necesario conocer los valores de una persona, es porque los valores influyen en las actitudes, comportamientos y percepciones de la misma y si se conoce el sistema de valores de la persona nos permite percibir que es lo que la hace actuar ante diferen-

tes circunstancias y si estos valores se ajustan bien con la organización es muy probable que la persona incremente el desempeño y la satisfacción laboral, pero estos valores, no vienen solos, están acompañados de la cultura en la cual se encuentra inmerso de forma personal y la cultura de la organización, además de las actitudes que la persona tomará al reaccionar ante una situación determinada (Robbins y Judge, 2009). Los valores cohesionan la cultura de la organización y está a su vez es compartida por sus miembros, entre más esto suceda, más solidez ésta tendrá y por consiguiente su desintegración será más difícil.

Para comprender el concepto de cultura de acuerdo con Díaz-Guerrero (1972, citado por Zazueta y Arciénega 2010), indican que “la cultura es un sistema de premisas interrelacionadas, que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, el dónde, con quién y cómo desempeñarlos”. Lo cual se puede identificar en los diferentes grupos culturales como son la familia, las instituciones y grupos sociales, en donde se hace diferencia entre unos grupos y otros, porque como consecuencia de esto, los seres humanos construyen sus propias culturas ya sea por nación, lugar de trabajo, familia, sociedad, grupo, etc. Por consiguiente, la cultura organizacional hace referencia a las creencias y valores que se comparten y se mantienen socialmente, en donde los individuos interpretan sus experiencias compartidas en la organización. Schein (1958, citado por Zazueta y Arciénega 2010), menciona que “la cultura organizacional no solo se compone de creencias y valores; sino que las normas, símbolos, rituales y otras actividades culturales se relacionan alrededor de los valores”. Es por eso que en ocasiones se conoce que las organizaciones cumplen con algunos de esos componentes sugeridos por Schein, como parte esencial de su ingreso a la misma que se manifiesta en su comportamiento.

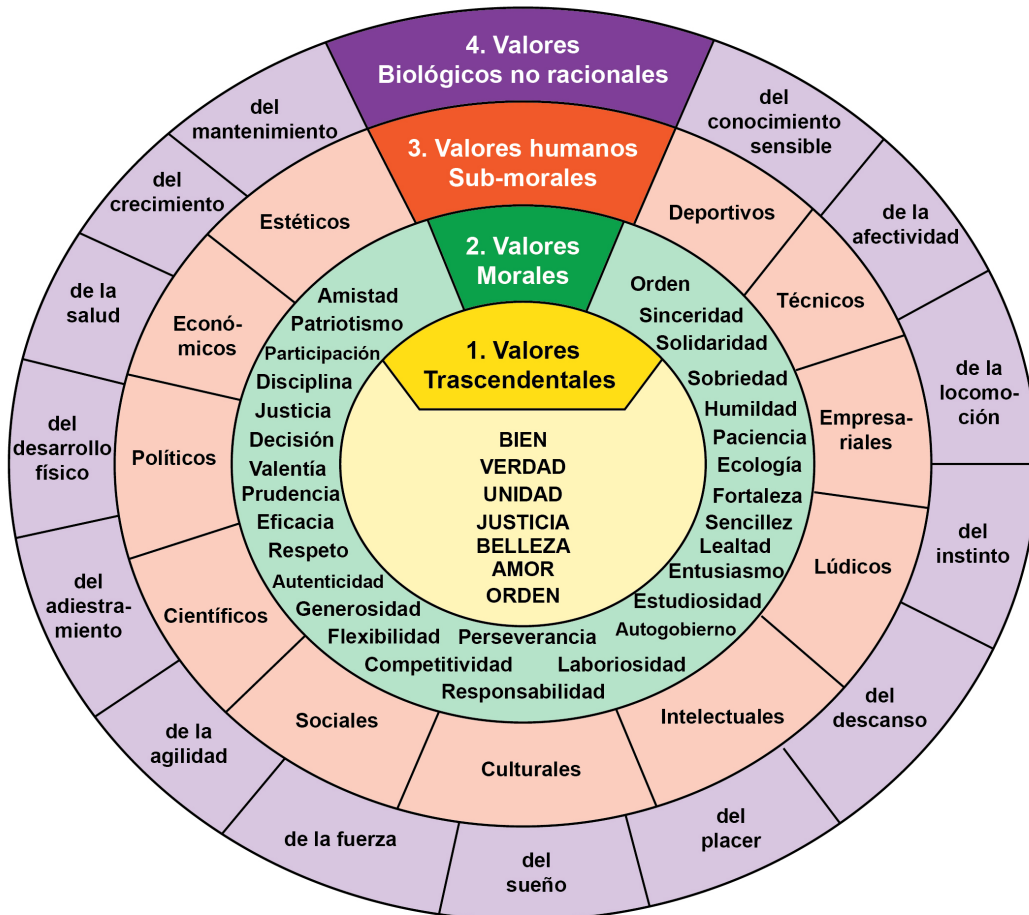
Las actitudes hacia el trabajo forman una parte importante de la cultura y valores, ya que permiten la satisfacción laboral incrementando la productividad, centralidad hacia el trabajo evitando el ausentismo laboral y un alto compromiso organizacional impidiendo el abandono del empleo (Zazueta y Arciénega 2010). Para Robbins y Judge (2009), “las actitudes son enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos”, es cuando se realiza una evaluación favorable-desfavorable, que favorece el saber cómo se siente una persona respecto a una situación dada, éstas además son complejas, dado que contiene componentes cognitivos, sobre la creencia de lo que se cree son las cosas, afectivos por ser el efecto emocional o sentimental que ocasiona en las personas y de comportamiento, que será el cómo debe de conducirse o tener la intención hacia una situación dada o persona. Por ello el componente cognitivo, el afecto y el comportamiento están estrechamente relacionados, debido a que la parte cognitiva ayuda a evaluar la situación o persona, la afectiva es la que permite obtener ese sentimiento de agrado o desagrado y por último la de comportamiento que lleva a la acción y determina el cómo se reacciona de forma positiva o negativa ante dicho evento o situación.

Es por ello que, la organización se esmera al seleccionar a sus candidatos, cuando estos se ajustan más al sistema de valores que tiene la organización, porque considera que son compatibles y los trabajadores al sentirse que se ajustan a los valores de la empresa se sienten satisfechos

y esto los lleva a la mejora de sus actitudes mostrando proactividad en sus funciones, ver Figura 1. la clasificación de las esferas axiológicas y Figura. 2 clasificación de los valores del sistema.

Figura 1. Clasificación de acuerdo a las esferas axiológicas

CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LAS ESFERAS AXIOLÓGICAS



Fuente: Formación de valores humanos éticos. SEC - Secretaría de Educación y Actualización. Programa Estatal de Capacitación y Actualización del Magisterio. Humanidades ARGE, S.C. México 1993.

Figura 2. Clasificación de los valores del sistema

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES DEL SISTEMA



Fuente: Formación de valores humanos éticos. SEC - Secretaría de Educación y Actualización. Programa Estatal de Capacitación y Actualización del Magisterio. Humanidades ARGE, S.C. México 1993.

Reclutamiento de personal

Cuando se habla de reclutar al personal para un puesto determinado, primero se debe de conceptualizar qué es reclutar, porque lo que lo pondrá en marcha es por un lado la función que esta tiene y por otro el proceso que lo guía, estableciéndose este como un programa permanente y sistemático (Guth, 2014) que permitirá obtener el mejor talento humano para la organización, lo cual definirá si el candidato cuenta con las competencias o características necesarias con las que debe de cumplir la persona que solicita la vacante, para que este pueda postularse al puesto que se está ofreciendo.

Según Mondy y Noe (2005), “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”. Una parte sustancial es el cómo realizar el reclutamiento, para contar con los candidatos que se requieran tomando en cuenta sus competencias y habilidades e incluso si no las tienen en su totalidad o en lo mínimo que se está requiriendo, incitarlos a que se capaciten o a tomarlos en cuenta para otra vacante dentro de la organización o tal vez que se dirijan a otra.

Grados (2017), quien busca desarrollar el talento humano, lo define como “un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa”, la considera una técnica enfocada a proveer de recursos humanos a la empresa, organización o institución en el momento oportuno y de una manera eficaz y para que esto ocurra el reclutador debe de abastecer de una cantidad suficiente de candidatos para que el proceso de selección sea óptimo.

Montes y González (2005), definen al reclutamiento como el proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos.

Para Peña Baztán (1990, citado por Montes y González, 2005), “Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”. Para ello es necesario tomar en cuenta la eficacia que tienen los candidatos que nos interesan de cumplir con los requisitos esperados para poder realizar llamadas o videoenlaces, para convencerlos de la importancia que representa para ambas partes el que realice el proceso correspondiente.

El reclutamiento de recursos humanos de acuerdo a Guth (2014), “es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que concursen en el proceso de selección”, si se considera que no se cuenta con alguna de las partes mencionadas, este reclutamiento no podrá ser realizado de manera objetiva y solo causará insatisfacción por parte de quien requiere se cubra la vacante o por los mismos solicitantes.

Hay algunos propósitos que se deben cumplir para que este reclutamiento se lleve a cabo (Guth, 2014):

- *Que se establezca un procedimiento para proveer de personal en cantidad y calidad suficiente para todas las plazas vacantes que se requieran en todos los puestos de la organización.*
- *Se deberá de establecer con claridad y seguimiento las políticas de reclutamiento que tienen que ver con los requisitos mínimos de admisión, tomando en cuenta las relaciones públicas, parentesco, organización, estrategias de planificación, obsolescencia de los candidatos y bolsa de empleo.*
- *Mantener actualizado y establecer un sistema de información que permita la localización, costos y efectividad de las fuentes de reclutamiento empleadas, ya que estas cambian de acuerdo al tiempo y espacio con el que se cuenta.*
- *Dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación de forma sistemática a la función de reclutar en la organización, para que se realice en la forma en que este se ha establecido y realizar medidas correctivas en el proceso para mejorarlo.*

Los candidatos que pueden ser considerados como potenciales son de acuerdo a Guth (2014):

- *Los que nunca se han contratado en una empresa, ya que no poseen experiencia laboral.*
- *Trabajadores que han o están desempleados por alguna razón.*
- *Trabajadores con subempleos o empleados insatisfechos con alguna situación que atañe a la organización.*
- *Trabajadores que buscan una promoción o pueden ser promovidos por la misma compañía, llevando a cabo un reclutamiento interno.*

Aunque hay que recordar que no siempre un solicitante de empleo tiene que convertirse en un candidato o aspirante, debido a que este debe de contar con los requisitos mínimos que la empresa le solicita para cubrir la vacante que se está requiriendo, ya que no hay que olvidar que se busca al aspirante para la vacante, no ajustar la vacante para el candidato, debido a que el que se elige para la plaza, es aquel que cumple con las características personales y laborales que se están requiriendo y exigiendo para el puesto vacante.

Por lo tanto, todo el reclutamiento se basa en poder elegir a la mejor persona de una manera eficiente, encontrando grandes talentos para la empresa, ya que esto marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso (Muniain, 2020).

Hay que considerar que la calidad de la nueva fuerza de trabajo de la organización, dependerá por un lado de los solicitantes encontrados por el reclutador, ya que tiene como función proveer candidatos al seleccionador, por lo que se deberá realizar el reclutamiento de una manera selectiva, para que el personal que ingrese sea de la calidad que se requiere.

3.1 Requisición de personal

Para poder cumplir con los objetivos propuestos, se requiere que primero exista una vacante en el puesto sea este de nueva creación o de uno ya existente, esta es una solicitud que se le envía al jefe inmediato para hacer la petición del personal que se esté necesitando en un área específica, siendo él mismo quien envíe al Departamento de Recursos Humanos o la persona que es la asignada a la solicitud para que se asegure si hay fondos en la bolsa para el pago al nuevo personal.

Es necesario entonces implementar un control de vacantes que sea adecuado, con el fin de saber en todo momento cuantas son las plazas existentes y quienes probablemente las pueden cubrir (Guth, 2014). Para ello hay diferentes formas de establecer esquemas que sean idóneos para la organización en la requisición, no debe traer más información, solo la que la empresa requiera o maneje y que ésta sea muy clara tanto para la persona que requiere que se cubra la vacante, como para el área de finanzas y presupuestos, para poder costear el tipo de contratación que se realizará, por lo que nunca se debe de iniciar un reclutamiento y menos una contratación sin que haya una requisición de por medio, firmada por alguna autoridad competente.

La elaboración de esta solicitud deberá ser un formato sencillo siendo claro y concreto, donde se especifiquen los requerimientos personales, laborales y de experiencia del candidato que se va a contratar, el área a la que se solicita, el análisis de puesto y los datos generales para la contratación. Es importante aclarar, que este formato no es un perfil de puesto, ya que este se encuentra en Recursos Humanos o en la misma gerencia, el cual la persona que elaborará la requisición deberá de haber revisado el perfil de puesto que desea que se cubra, para de ahí especificar lo que desea obtener, pero tomando los parámetros establecidos en el perfil mismo, hay que recordar que si los perfiles de puesto están obsoletos o requieren un cambio debe de ser discutido entre el jefe del área y el de Recursos Humanos encargado de los perfiles de puesto para realizar las modificaciones correspondientes, esto para evitar solicitar competencias, habilidades o destrezas no establecidas en el mismo, así como el sexo, edad, etc.

Características de la elaboración de una solicitud de requisición de personal (Ver figura 3):

- *De ½ a una hoja completa (dependerá del tipo de empresa u organización).*
- *Deberá estar de una manera clara y precisa, por medio de esta solicitud se inicia el proceso de reclutamiento y selección del personal.*
- *Mencionar datos mínimos que son requeridos de la persona que se solicita, los cuales se encuentran en el perfil de puesto.*

Se puede apreciar un esquema sencillo:

Figura 3. Requisición de personal



Logo de la empresa con un círculo azul y naranja que contiene una flecha blanca y una flecha azul.

LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

FECHA DE REQUISICIÓN: ____/____/____ NO. DE REQUISICIÓN: _____
NOMBRE DEL PUESTO: _____
DEPARTAMENTO QUE SOLICITA: _____
TIPO DE VACANTE: () TEMPORAL () PERMANENTE () EVENTUAL: _____
HORARIO: _____ EDAD: _____
SEXO: () MASCULINO () FEMENINO () INDISTINTO
EXPERIENCIA REQUERIDA: _____
HABILIDAD ESPECÍFICA: _____
MOTIVO DE REEMPLAZO:
() RENUNCIA () CAMBIO () BAJA () PROMOCIÓN () PLAZA NUEVA
NOMBRE A QUIEN REMPLAZA: _____
FECHA EN QUE SE DESEA REEMPLAZAR: _____
NOMBRE DEL QUE OCUPARÁ LA VACANTE: _____
TELÉFONO Y/O CELULAR: _____

AUTORIZACIÓN

FIRMA DEL GERENTE

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Este formato de requisición puede adaptarse a cualquier empresa, sin embargo, cabe mencionar que fue elaborada tomando en cuenta las necesidades de una empresa en particular.

3.2 Fuentes de reclutamiento e innovaciones

El reclutamiento, es un proceso que requiere necesario enfocarse con precisión hacia las habilidades, el desempeño en su anterior o anteriores puestos que se pueda comprobar y las competencias que este posea para desempeñar el puesto (Muniain, 2020). Esto es, encontrar a la persona que demuestre su desempeño anterior como exitoso, en todos los sentidos desde el de habilidades, hasta el ético.

Pero para ello hay que adaptarse a los métodos y fuentes de reclutamiento que se están requiriendo hoy en día, tratando siempre de mantener establecido y actualizado un sistema de información con una base de datos a través de estrategias que permita la localización de las personas como probables para ocupar la vacante solicitada, pero para ello se debe de tomar en cuenta los costos y la efectividad de las fuentes que se almacenan, además de contar con un proceso que permita la depuración de los mismos, dado que algunos ya se habrán integrado a algún otro trabajo o pueden ocupar alguna otra vacante dada su experiencia y conocimiento y la depuración en el sistema, trátase de una base de datos o de todo un sistema robusto, esta debe de tener una política establecida de cambio o eliminación, para no contar con personal que ya no podrá solicitarse.

Estas fuentes de reclutamiento son aquellos lugares en los que se pueden encontrar las personas que pueden tener la posibilidad de llegar a ser candidatos en el momento de la selección (Guth, 2014), ya que debe de contar con un número necesario de candidatos para poder cumplir con los objetivos de proveer para la selección. Estas pueden ser internas y externas, difundiendo la necesidad de que hay una vacante.

Las internas de acuerdo a Grados (2017), son las que no se requiere recurrir a personas o lugares que se encuentran fuera de la empresa, en donde se encuentran los sindicatos, archivo o cartera de personal, promociones internas y recomendados clientes, antiguos empleados. Las externas son ajenas a la empresa, bolsas de trabajo, instituciones educativas, cámaras de comercio, tecnológicos o institutos, agencias de colocación, Ferias del empleo, etc.

De acuerdo a Guth (2014), se encuentran algunas fuentes de reclutamiento más utilizadas como son: Sindicato, bolsas de empleo, Bolsas de empleo en Internet, agencias de empleo gubernamentales y privadas, escalafón, traslado, Instituciones educativas, asociaciones profesionales, otras empresas y otros sindicatos, familiares y conocidos de trabajadores actuales, anuncios en publicaciones: tomando en cuenta la elección de la publicación, tipo y diseño del anuncio, otras fuentes pueden ser las de reclutamiento de campo, que van de acuerdo a variables culturales y tipo de puesto, donde se puede utilizar la radio, autoparlante, altoparlantes y perifoneo pero que también deben ser consideradas.

Otra forma de poder dividir las fuentes de reclutamiento son las mencionadas por Muniain (2020), las cuales son muy innovadoras, Fuentes inbound, que son para atraer curriculums específicos, las outbound, para generar cartera de candidatos y las Employer branding que son solo para eventos específicos.

En ocasiones con todo lo que presenta el mercado para poder llevar a cabo el lugar y el cómo buscar al candidato que se considera ideal para el puesto o vacante, es necesario tomar en cuenta primero el conocimiento que se tiene sobre el perfil del puesto, y revisar el objetivo y los objetivos específicos que se requieren para que se pueda tomar la decisión de elegir la fuente que se utilizará, porque de ello dependerá el costo si se trata de varias vacantes a la vez o de solo una, pero de alto rango.

Es importante señalar que cada una de las fuentes que se utilizan va a estar en función del tipo de puesto que se desea obtener, el tipo de empresa, tiempo que se desea obtener, costo y de los medios con los que se cuenta, esto también involucra el diseño del anuncio sea en cartel, volante, WhatsApp, Facebook, etc. o cualquier otro medio tecnológico que se utilice. Es una labor estratégica del reclutador, quien será el encargado de revisar a detalle el cómo, cuándo y porqué se utiliza ese medio y realizar la revisión de la publicación.

Las características que un anuncio publicitario del tipo de que se trate deberá contener como mínimo:

- *Breve descripción de la empresa (algunos la ponen, sobre todos los que utilizan páginas electrónicas)*
- *Logotipo de la empresa*
- *Sector de actividad*
- *Nombre del puesto (puede incluir una breve descripción, misión, función, tipo de contrato, eventualmente la duración)*
- *Competencias técnicas y comportamentales requeridas, así como las habilidades (basadas en la descripción de la función).*
- *Experiencia.*
- *Edad.*
- *Sexo.*
- *Estado civil.*
- *Nombre del contacto o persona responsable de las solicitudes*
- *Dirección de envío.*
- *Celular o teléfono*
- *Página web.*
- *Correo electrónico.*
- *Plazo de envío de las solicitudes*
- *Pliego de condiciones de acuerdo a la necesidad*

3.3 Proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar, esto significa que no solo depende del encargado de la atracción de talento, sino de todos los que se involucran en la cadena del mismo, desde quien lo solicita, el jefe inmediato, presupuesto o área financiera, el área de la administración de personal, área de nóminas, etc. porque es necesario que la responsabilidad sea compartida, ya que a la persona que solicita, se le hacen llegar de tres a cinco candidatos y será él o ella quién deberá elegir de la terna que se le haga llegar, ya que como se dice, quien debe elegir es con quien va a trabajar, el área de Recursos Humanos será el proveedor de candidatos, en donde ha determinado a través del seguimiento del proceso que es candidato idóneo para ocupar el puesto.

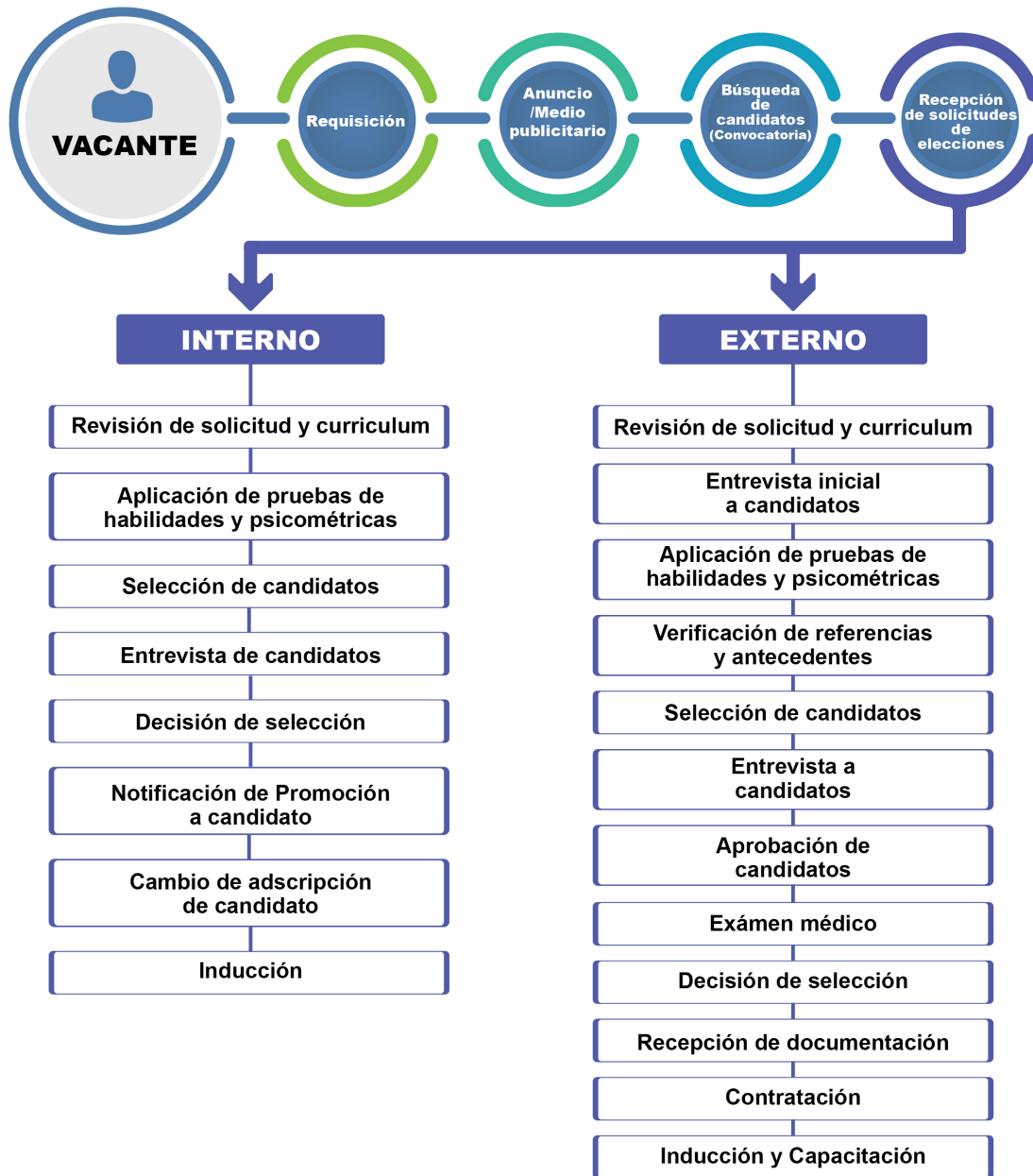
En ocasiones las empresas consideran que están preparadas para reclutar y seleccionar, pero no se detienen a ver si siguen un proceso determinado que les pueda dar confiabilidad y validez a la forma en que hasta hoy han estado reclutando, porque no se han detenido a analizar si esa manera que han utilizado, les ha permitido hasta hoy planear y realizar mejoras en el proceso, pero si carecen de él ¿cómo entonces lo lograrán?

Si se contara con un Proceso de Reclutamiento y Selección, aunque como ocurre en algunas Pequeñas y medianas empresas (PyMES), el Gerente es el que lo hace, porque no cuenta con un área de recursos humanos, pero esto no lo debe de detener para contar con un proceso adecuado que le permita tener al personal idóneo para ocupar el puesto vacante, aun así en las grandes empresas, suele suceder que no lo tienen o no está acorde a las necesidades de la empresa y el no ser revisado por personal preparado o no tener un proceso acorde, provoca que existan demoras en la búsqueda, solicitudes que no se revisan, no hay herramientas eficaces, la entrevista no está preparada, no se cuenta con una base de entrevista, la tecnología es ineficaz y no se le da seguimiento a los candidatos, así como el no dar respuesta inmediata para minimizar los tiempos, hace que se lleve a cabo una rotación excesiva, provocando también, que los candidatos que pudieran ser los idóneos se cansen de estar esperando y consigan su ingreso en otra empresa y sucede que nadie quiere perder un empleado, tomando en cuenta que a veces se quedan los que no tienen una actitud adecuada o no cumplen con el perfil y muy probablemente los talentosos hayan aceptado otras ofertas de trabajo. Por ello para planear y mejorar se requiere de un proceso bien establecido, que pueda ser modificado y medido para el logro de los objetivos que se desean obtener al reclutar y seleccionar al personal.

Al crear procesos que permitan dar continuidad y mejorar la forma en que se realiza el reclutamiento y selección, la rotación bajará considerablemente, la actitud del personal será la más adecuada, los conflictos o negociaciones laborales disminuirán, las entrevistas serán más dinámicas y la aplicación de pruebas psicométricas serán las que se requieren para evaluar lo solicitado en los objetivos específicos del puesto, todo esto permitirá retener al mejor talento humano.

Dentro de este proceso es necesario que se respete y se sigan los procedimientos establecidos para que se tenga éxito en el reclutamiento y con el fin de obtener orden. Esto a través de la elaboración del diagrama de flujo (Ver figura 4), para poder realizar de manera más clara y detallada las actividades que ya han sido ideadas para este fin. El cual iniciará con la requisición y terminará con el proceso de inducción, como se muestra a continuación.

Figura 4. Proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Dra. Claudia García Hernández

3.4 Análisis de puesto: Descripción y perfil de puesto

En el análisis de puestos, de acuerdo a William (2000, citado por Valenzuela y Ortiz, 2004) es un proceso que permite establecer las conductas, tareas y funciones que debe de tener cada uno de los puestos, ubicando a cada persona en su lugar, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son significativas para el desempeño exitoso de sus funciones y actividades, que deben de ser llevadas a cabo en ese puesto en particular, estableciendo sus requerimientos, ya que contribuyen a obtener un clima organizacional óptimo, este representa ventajas muy importantes para la organización que le permiten seleccionar adecuadamente, facilitan el detectar las necesidades de capacitación o entrenamiento que se requiere, en donde se involucran en donde se involucran las legales, sociales y productivas, así como todo lo primordial que subyace al trabajador como son los incentivos, seguridad e higiene, estructuras salariales, etc. Este análisis de puestos debe ser sistemático, en donde sus fases deben de estar perfectamente definidas con acciones predeterminadas, debido a que los datos que se obtienen deberán ser confiables y estar validados, dado que el mismo se utilizará para todos los puestos, pero con características distintas en cada puesto.

En donde se requiere recabar la información metódicamente, dada su aplicabilidad y utilidad, separando los elementos y objetivos que constituyen el trabajo, ordenando los datos en forma lógica y por escrito (en sistema), para realizar un informe final y archivar electrónicamente o en documento los resultados obtenidos de cada análisis de puesto. el beneficio que otorga para la empresa, supervisores y jefes, para el trabajador y para el mismo departamento de personal, es contar con un protocolo donde se describa el análisis de puesto y pueda de esta manera ser utilizado por la empresa.

El perfil de puesto es una herramienta de gestión de recursos humanos donde está por escrito las características ideales que debe tener una persona para ocupar una vacante dentro de la empresa, cumpliendo esta con las funciones, requisitos y responsabilidad que han sido establecidas y de esta forma la persona no podrá interactuar negativamente con otro puesto si cada quien hace lo que le corresponde dependiendo del perfil que se ha establecido para sus tareas o actividades.

Para que esto ocurra, es necesario describir cada perfil de puestos, en donde cada empresa pueda organizar el trabajo de manera eficaz, conociendo cada quien lo que le corresponde hacer, además de lo que se requiere, para que lo que hace de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos, habilidades y competencias lo realice de la mejor manera o como se dice hacerlo bien a la primera vez.

Para poder describir un perfil de puesto, como característica se enuncia que debe especificar en su inicio: fecha de elaboración, nombre del puesto, nivel, código, reporta a, supervisa a, entre otros que la empresa requiera como:

- *Objetivo Genérico*
- *Responsabilidades Básicas*
- *Autoridad*

- *Relaciones Internas / externas*
- *Sexo, estado civil, edad*
- *Grado mínimo de estudios requerido*
- *Área de especialización*
- *Experiencia específica*
- *Idiomas*
- *Paquetería de cómputo*
- *Habilidades de trato*
- *Amplitud de la responsabilidad gerencial*
- *Manejo de personal requerido*
- *Manejo de equipo*
- *Marco de libertad que delimita sus acciones / Decisiones*
- *Características y/o capacidades deseadas*
- *Esfuerzo y Condiciones del medio ambiente de trabajo*

Éste al final siempre deberá de traer la leyenda revisó y abajo el Director de Recursos Humanos y si no lo tiene el nombre del puesto del responsable de autorizar los perfiles. El Perfil de puesto deberá contener sólo lo que la empresa requiere dependiendo del tipo de información que desea obtener para poder reclutar y seleccionar al candidato, así como conocer a detalle lo que cada persona hará dentro de la empresa.

A continuación, se presenta un ejemplo de descripción y perfil de puesto, en donde la empresa cuenta con un sistema robusto (se habla de un sistema muy resistente para guardar la información y a la vez estar interconectado con otras interfaces dentro de la organización) de uso de tecnología y todos sus perfiles alineados (Organizados a través de un código que le permite obtener información cruzada del sistema sobre lo que se desea obtener del mismo perfil, cuando se busca una vacante) (Ver figura 5).

Figura 5. Descripción y perfil de puesto



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

| | |
|----------------------|-------------------------------|
| RHDP-FO-00-01 | DESCRIPCIÓN DE PUESTOS |
|----------------------|-------------------------------|

Fecha de Elaboración: _____
Título Del Puesto: _____
Reporta A: _____
Supervisa A: _____

I.- Objetivo Genérico

Razón de ser del Puesto

II.- Responsabilidades Básicas:

(El puesto de que va a responder ante la Organización, dentro de la redacción verbo operacional Programar, analizar, comparar, supervisar, elaborar, autorizar, codificar, etc).

- ▶ Elemento: Documento, Información, pedido, cheque, recursos, contrato, computadora, red, auto, etc)
- ▶ Condición: Sin daños. Completos, sin virus, sin errores, a tiempo, de acuerdo a condiciones pactadas, a regulaciones, al cliente, al proveedor, etc.)

| | |
|------|--|
| 1.- | |
| 2.- | |
| 3.- | |
| 4.- | |
| 5.- | |
| 6.- | |
| 7.- | |
| 8.- | |
| 9.- | |
| 10.- | |

II.- Autoridad

(¿Cuál es la autoridad que debe ejercer el puesto para el cumplimiento de mis responsabilidades?)

- ▶ Verbo operacional Accesar, Aprobar, Solicitar, Asignar, Distribuir, Ingresar, Restringir, Disponer, Utilizar, etc)
- ▶ Elemento: Recursos, Documento, Información, pedido, cheque, contrato, computadora, red, auto, etc)
- ▶ Condición: De toda la empresa, de mi área, de mi puesto, de tales productos, proyectos, etc)

| | |
|------|--|
| 1.- | |
| 2.- | |
| 3.- | |
| 4.- | |
| 5.- | |
| 6.- | |
| 7.- | |
| 8.- | |
| 9.- | |
| 10.- | |
| 11.- | |
| 12.- | |
| 13.- | |
| 14.- | |
| 15.- | |
| 16.- | |
| 17.- | |
| 18.- | |
| 19.- | |
| 20.- | |

IV.- Relaciones Internas / externas

Ej. Clientes, Proveedores, Director Gral., Tesorería y cuál(es) producto(s) que reciben o entregan (ver contratos internos), incluyendo outsourcing y alianzas.

| | Área | Puesto | Producto | Frecuencia |
|--|------|--------|----------|------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

V.- PERFIL DEL PUESTO:

Sexo: Masculino Femenino Indistinto
 Estado Civil: Soltero (a) Casado (a) Indistinto
 Edad: De: Hasta:

5.1 Conocimientos y experiencia

Grado mínimo de Estudios requerido:

Grado mínimo de Estudios requerido:

- Primaria
- Secundaria
- Carrera técnica sin preparatoria
- Preparatoria incompleta
- Preparatoria completa
- Carrera técnica después de la preparatoria (incompleta)
- Carrera técnica después de la preparatoria (completa)
- Estudios profesionales (menos del 50% de las materias / créditos)
- Estudios profesionales (más del 50% de los créditos /materias)
- Estudios profesionales
- Diplomado, además de la carrera profesional
- Maestría
- Doctorado

Área de Especialización:

| Carrera | Área |
|---------|------|
| | |

Experiencia específica

| | <input type="checkbox"/> No necesaria | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
|------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Conoce | Desarrolla | Supervisa | Optimiza |
|--|---|---|---|
| Ha recibido conocimientos acerca del tema. | Es capaz de generar Resultados (productos). | Es capaz de orientar y dirigir el trabajo de otros eficazmente. | Es capaz de generar nuevos modelos para realizar los procesos que satisfagan las necesidades del cliente. |

| Idiomas | | | | | | | |
|---------|--------|---|---------|---|--------|---|--------|
| 0 | Inglés | 0 | Francés | 0 | Alemán | 0 | Otros: |

0 = No Necesario 1 = Dominar 2 = Hablar y comprender 3 = Leer 4 = Desempeño básico

Paquetería de cómputo

| | | | | | |
|-----|------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| a.- | Windows | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| b.- | Word | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| c.- | Excel | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| d.- | PowerPoint | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| e.- | Corel Draw | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| f.- | Outlook | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| g.- | Internet | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| h.- | | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| i.- | | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |
| j.- | | <input type="checkbox"/> Conoce | <input type="checkbox"/> Desarrolla | <input type="checkbox"/> Supervisa | <input type="checkbox"/> Optimiza |

5.2 Requerimientos en características de ejecución:

Habilidades de Trato:

- Cortesía normal Comunica / influye / induce
 Negocia / Convence Líder /negociación compleja/

Amplitud de la responsabilidad gerencial:

| | |
|--|--|
| | No necesaria. |
| | Coordinación eventual de grupos pequeños o de actividades muy relacionadas. |
| | Coordinación frecuente de grupos o de actividades algo variadas. |
| | Integración de una sub-función (vgr Contabilidad, Tesorería, Crédito y Cob., etc.) |
| | Integración de una función principal (vgr. Finanzas, Manufactura, Comercial, etc.). |
| | Integración de varias funciones completas (vgr. Comercial + Realización del Producto). |
| | Integración de todas las funciones de la empresa. |

Manejo de personal requerido

| | | | | | | | |
|---------|----------------------|----------|----------------------|-----------|----------------------|------------|----------------------|
| Ninguna | <input type="text"/> | 1 a 5 | <input type="text"/> | 6 a 10 | <input type="text"/> | 11 a 20 | <input type="text"/> |
| 21 a 50 | <input type="text"/> | 51 a 100 | <input type="text"/> | 101 a 500 | <input type="text"/> | Más de 500 | <input type="text"/> |

(Tamaño del grupo a su cargo: Directos)

Manejo de equipo

| | | | | | | | |
|---------|----------------------|----------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|
| Ninguno | <input type="text"/> | Portátil | <input type="text"/> | Impresora | <input type="text"/> | Copiadora | <input type="text"/> |
| Fax | <input type="text"/> | PC | <input type="text"/> | Scanner | <input type="text"/> | Quemadora | <input type="text"/> |
| Auto | <input type="text"/> | Otros | <input type="text"/> | _____ | <input type="text"/> | _____ | <input type="text"/> |

Marco de libertad que delimita sus acciones / Decisiones

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Instrucciones precisas y detalladas |
| <input type="checkbox"/> | Instrucciones generales. |
| <input type="checkbox"/> | Algunos Procedimientos |
| <input type="checkbox"/> | Procedimientos variados / amplios |
| <input type="checkbox"/> | Políticas / objetivos específicos |
| <input type="checkbox"/> | Políticas generales / Metas |
| <input type="checkbox"/> | Metas genéricas y muy amplias |
| <input type="checkbox"/> | Impacto económico de sus acciones |

5.3 Características y/o capacidades deseadas

| | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Innovación | <input type="checkbox"/> | Flexibilidad | <input type="checkbox"/> |
| Análisis y solución de problemas | <input type="checkbox"/> | Pensamiento analítico | <input type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación | <input type="checkbox"/> | Creación de equipos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Administración del cambio | <input type="checkbox"/> | Habilidad Asesora | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo de colaboradores | <input type="checkbox"/> | Manejo de grupos | <input type="checkbox"/> |
| Negociación | <input type="checkbox"/> | Orientación a Resultados | <input type="checkbox"/> |
| Orientación al cliente | <input type="checkbox"/> | Relaciones Humanas | <input type="checkbox"/> |
| Persistencia en seguimiento de acciones | <input type="checkbox"/> | Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> |
| Dominio del proceso administrativo | <input type="checkbox"/> | Resistencia a presión de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Liderazgo | <input type="checkbox"/> | Capacidad de gestión | <input type="checkbox"/> |
| Conocimientos Técnicos en su materia | <input type="checkbox"/> | Conocimiento del negocio | <input type="checkbox"/> |

(Seleccione hasta cinco. Las que considere más importantes para apoyar la ejecución exitosa del puesto)

5.4 Esfuerzo y Condiciones del medio ambiente de trabajo

Esfuerzo

| | | | | | |
|-----|---------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| a.- | Windows | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Esporádico | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Superior |
| b.- | Word | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Esporádico | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Superior |
| c.- | Excel | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Esporádico | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Superior |

Condiciones del medio ambiente de trabajo

| | | | | | |
|----|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| a. | Ruido | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| b. | Agentes contaminantes biológicos y químicos | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| c. | Ventilación | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| d. | Iluminación | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| e. | Manejo, transporte y almacenamiento de materiales | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |
| f. | Condición térmica | <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Alto |

REVISÓ

NOMBRE

GERENTE

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

3.5 Capacitación para reclutar personal

En este apartado se pretende abordar al proceso de capacitación como un elemento dentro del reclutamiento y selección, considerando en algunas ocasiones, es necesario llevar a cabo una etapa de capacitación, cuando se busca que la persona que ocupará la vacante tenga un conocimiento adquirido específico ya sea solo una pequeña parte de la información o destreza que ya maneja o posee o a gran escala algún nuevo manejo, pero que requiere de actualizar no solo el conocimiento previo que posee, sino habilidades y destrezas, para que una vez que ingrese si este es el caso, pueda cumplir con las demandas que la organización requiere y pueda adaptarse a su perfil de puesto.

En la mayoría de los casos es muy difícil que las personas se ajusten perfectamente al perfil de puestos, las necesidades o requerimientos del trabajo, es entonces cuando surge la necesidad en Recursos Humanos de preparar a los solicitantes a través de una capacitación para que una vez que ésta se realice, se pueda seleccionar de los que tomaron el curso o taller a aquellos que de manera más idónea cumplen con los requisitos y puedan integrarse de manera inmediata a la tarea, incluso se les ofrece esta capacitación de manera gratuita y la idea es que quienes no hayan sido seleccionados sientan que han obtenido una capacitación gratuita, pero que ésta les servirá para futuros trabajos de manera eficiente y productiva,.

Programa de Capacitación

De acuerdo a Grados (2017), la Capacitación es la “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”, esta se adquiere fuera de la educación formal dentro del ámbito laboral. Para Arnold y Randall, (2012), son los “esfuerzos sistematizados de las organizaciones para ofrecer a sus trabajadores oportunidades estructuradas para aprender y desarrollarse dentro de su rol laboral”. Es la descripción detallada de un conjunto de instrucción-aprendizaje que llegan a ser estructuradas formales e informales de tal manera que lleven a cumplir los objetivos que han sido establecidos previamente. El programa debe responder a las demandas organizacionales y a las necesidades de los trabajadores, teniendo la administración de las tareas, para tener una organización con altos niveles de destrezas y habilidades técnicas y sociales que les permitan adaptarse a los cambios de acuerdo a las circunstancias y necesidades.

Las funciones que cumple esta capacitación es que orienta las actividades señalando los objetivos, actividades técnicas, y recursos que se aplicarán durante el proceso de manera organizada. El instructor es quien tiene la visión del conjunto del Programa y conoce la estructura del mismo, permite prever las herramientas, materiales, medios auxiliares para que se lleve a cabo, hay una distribución de tiempos para los eventos en un horario, define los momentos donde se llevarán a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias. La organización es quien determina cuál será el temario, la modalidad y la frecuencia de la capacitación, por medio de los estatutos o la política de personal.

En la hoja del Programa de Capacitación deberá contener el nombre de perfil de puesto para quien se le asigna, ejem: Programa de capacitación para secretaria, Programa de capacitación para contador, etc., deberá llevar el nombre y logo de la empresa en forma horizontal, debe tener el nombre y firma por quien lo elaboró, quien aprobó el programa de capacitación y muy importante se debe especificar a quienes va dirigido (Ver figura 6).

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta utilizada para planificar y programar tareas en un tiempo de determinado, permitiendo visualizar las acciones establecidas, ayuda a dar el seguimiento y tener control de cada etapa del proyecto. De forma más clara se aprecia de forma gráfica las etapas del proyecto, la duración, la secuencia como el calendario general de todo el proyecto y la fecha de término establecido.

Figura 6. Programa de capacitación

Cursos del programa de capacitación para...
(Perfil de puesto para quien va dirigido)

Se cumplirán conforme al siguiente diagrama de Gantt:



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

| CURSOS DE CAPACITACIÓN | Año actual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | | | | |
| | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CURSOS DE CAPACITACIÓN | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Selección de personal

Cuando ya se tiene a un número determinado de candidatos una vez que se ha realizado el reclutamiento, se inicia el proceso de selección, los cuales se han presentado en el diseño de proceso de reclutamiento y selección, porque es difícil de separarlos, ya que uno depende del otro para realizarse, o sea, este inicia desde el momento en que una persona solicita una vacante hasta que la decisión es tomada cuando se resuelve a quien elegir.

El seleccionar de acuerdo a Guth (2014), es un proceso natural de la vida misma, porque implica que debe hacerse una comparación entre el parámetro ideal que se tiene contra aquellos elementos que se están seleccionando. Lo mismo sucede en recursos humanos, se cuenta con un parámetro ideal de lo que se espera y que se encuentra plasmado en el perfil de puesto y se comparan las diferentes características de una o varias personas con este mismo para poder encontrar a la persona ideal que ocupará la vacante.

Para Guth (2014), la selección que se realiza en recursos humanos “es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor, para cubrir una plaza vacante en una organización”. Esto permite tomar una decisión importante respecto a quién se contratará después de haber realizado estas comparaciones y esto nos dice quiénes son las personas indicadas para ocupar la vacante.

4.1 Por qué debemos de seleccionar

El seleccionar a los empleados que sean más idóneos, es una prioridad para las organizaciones, ya que las decisiones acertadas de selección permitirán saber quién es la o las personas apropiadas para su contratación. Esto por supuesto debe ser realizado por personal competente, ya que de ello depende el clima de la organización, el liderazgo, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral al estar en el puesto idóneo con la persona idónea, entre otras tantas características.

Para que la función de la selección se realice adecuadamente, es necesario que todas las partes de la organización, como candidatos, conozcan el procedimiento que se requiere para realizar la selección, el cual debe ser de acuerdo a Guth (2014) válido, objetivo, estandarizado y ético para que cumpla con todas las normas establecidas en el logro de obtener a la persona o personas idóneas para el puesto.

Se debe de seleccionar para poder elegir de una manera efectiva quienes serán las personas indicadas que con sus características, habilidades y destrezas individuales, se ajusten a los requerimientos del trabajo o tarea, sabiendo además que tal vez para alcanzar el ideal del perfil, se requiere un poco de capacitación en alguna de estos requerimientos, pero no se puede seleccionar a un candidato para un perfil de auxiliar contable por ejemplo, si no cuenta con conocimientos al respecto, esto lo único que ocasionará será perjudicar tanto el desempeño como la satisfacción del futuro empleado, ambos no tendrán cubiertas sus expectativas.

Se selecciona debido a que no todas las personas son iguales, ya que cada una tiene diferencias individuales muy particulares como son (Guth, 2014): las genéticas que son las características heredadas, las fisiológicas que son la nutrición, raza y medio ambiente (accidentes, estrés, contaminación ambiental) y las diferencias en la historia personal que son escolaridad o educación formal y la informal, valores y actitudes, medio socioeconómico, desarrollo psicológico. Esto es lo que hace a los individuos seres únicos e irrepetibles, aunque a veces se desee tener en algún puesto a la persona idéntica a la que lo acaba de dejar, es imposible.

4.2 Seleccionar por competencias

Si se trata de definir el concepto competencia se acuerdo al Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), una competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (Guth, 2014), con las que debe de contar una persona, para realizar una actividad laboral y así asegurar un alto nivel de desempeño. El interés se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal (Rodríguez y Posadas, 2007).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2009 citado por Ojeda y Hernández, 2012) las competencias se refieren a algo que va más allá del conocimiento y las habilidades que diferencian a un individuo, pues a su entrenamiento se suma la capacidad de responder a demandas complejas, utilizando y movilizand recursos psicosociales en un contexto particular. Esto es, que hay habilidades que se mantienen ocultas y otras observables, pero que juntas determinan las características individuales hacia un esfuerzo global como las características que menciona McClelland (1973 citado por Ojeda y Hernández, 2012) como son sus habilidades, conocimiento, autoconcepto, cualidades y motivaciones

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010 citado por Ojeda y Hernández, 2012) refiere que, en el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. En donde la competencia laboral no se toma como una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y manifiesta por haber realizado el entrenamiento suficiente para ejecutar adecuadamente la tarea.

Para Alles (2005), la competencia la define como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Significa que la competencia es una parte amplia de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una extensa variedad de situaciones y desafíos laborales, que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; y que realmente predice quién hace algo bien o regular, medido sobre un criterio general o estándar.

Entonces con esto se puede observar que, para desarrollar las potencialidades necesarias para poder responder efectivamente a las demandas del medio ambiente relacionado con las competencias laborales, es necesario para poder aumentar los niveles de empleabilidad y a la misma vez ofrecer al sector productivo un recurso humano que realmente esté altamente cualificado y adaptado con los requerimientos que el entorno demanda actualmente (Ruiz de Vargas y Jaraba, 2005).

Las capacidades entonces facilitan el poder desempeñarse de una manera funcional en escenarios reales de acuerdo a los estándares que se han establecido y así alguien que es competente puede obtener recursos para dar respuesta a una situación determinada, en donde una competencia profesional es la capacidad que le permite desempeñar de manera efectiva actividades laborales utilizando conocimientos y destrezas necesarias para el logro de uno o varios objetivos (Del Pozo, 2012).

Entonces, es necesario seleccionar por competencias para que las empresas exitosas puedan identificar los pasos y las etapas necesarias para la implementación de un sistema por competencias, que impacte de manera importante la productividad, en ello deberán tomar parte los Gerentes de área, Jefes y Coordinadores de todas las áreas en la construcción e implementación de una plataforma basada en competencia laboral que les permita obtener más personal capacitado en su tarea, esto les permitirá:

- *Obtener un acercamiento a la práctica de competencias laborales e identificar a los elementos básicos.*
- *Conocer un nuevo concepto de formación y estará en posibilidades de orientar sus esfuerzos hacia las ventajas competitivas.*
- *Reconocer al personal de desempeño medio que requiere de un desarrollo para un desempeño superior.*
- *Participar en el desarrollo de un modelo de competencias laborales.*
- *Combinar las competencias individuales con las competencias organizacionales.*

Se trata entonces que al seleccionar al candidato éste se oriente a un desempeño efectivo para poder alinear las competencias laborales con los valores y estrategias organizacionales, ya que una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador cuando desempeña sus actividades dentro de la empresa, así una vez que el candidato decide solicitar una vacante, estos pasan por varias etapas, en donde tal vez puedan ser rechazados si no cumplen con los requisitos previos, como pueden ser: solicitud de empleo, entrega de curriculum, la entrevista inicial, comprobación de antecedentes, verificación de referencias (esta puede ser hasta en medios tecnológicos), examen escrito o uso de la tecnología, pruebas de habilidades y psicomé-

tricas o de simulación, examen médico, cartas de trabajos anteriores, y una serie de solicitudes que pueden variar dependiendo de la organización por las que el seleccionado deberá ir pasando hasta que se ofrece el empleo al candidato que ha sido mejor calificado.

Se mencionarán las primeras 20 de 101 empresas que son las mejores en sus procesos de reclutamiento y selección en el mundo, del 1 al 20 solo por mencionar los primeros 20, se inicia con: Google, Apple, Unilever, P&G, Microsoft, Facebook, Amazon, Pepsico, Shell, McKinsey, Nestlé, Johnson & Johnson, BP, GE, NIKE, Pfizer, Disney, Coca-Cola, Chevron y L'Oréal, que ya tienen establecido el manejo de las habilidades buscadas (Muniain, 2020). Lo que tratan es de reclutar el mejor talento humano de una manera ordenada e inteligente. Las empresas cometen muchos errores y siempre los más costosos son errores de reclutamiento. Bill Gate, Microsoft.

4.3 Solicitud de empleo

Las solicitudes de empleo son el primer contacto que por lo general tienen las empresas con la persona que desea cubrir la vacante, esta es obtenida por lo general por la misma empresa si se requiere que vaya acorde a los requerimientos que se desean obtener y si se trata de una empresa que tiene un sistema robusto para almacenar la información, o en su caso ésta es comprada en una papelería o se baja de algún sitio web como algunas PyMES que así la solicitan. Es la primera información que los solicitantes entregan, ya sea de manera personal o electrónica y se utiliza como una primera herramienta de selección para decidir si un candidato cumple de acuerdo a su solicitud con los requisitos básicos para el puesto en cuestión.

La solicitud es un buen filtro que permite anteceder a la entrevista inicial, debido a que en ella se puede ver si existe una correlación entre lo que se afirma en la solicitud y el puesto que se desea otorgar. Si la solicitud es bien elaborada su información será esencial si está estandarizada y podrá ésta pasar al sistema, por lo que es relevante que cada una de las empresas tenga su propia solicitud de empleo que el solicitante podrá bajar de manera electrónica en el sitio de la empresa y probablemente llenar en la misma y ser recibida por el área de recursos humanos o que pueda pasar por ella a la empresa en caso de no tener acceso a ella, dependiendo del puesto que se esté solicitando. De igual manera, para algunos de los puestos gerenciales o con alto desempeño no se requiere solicitud de empleo, pero si será necesario acudir a un currículum.

El formato de solicitud de empleo trae información que puede variar de empresa a empresa. Una forma de solicitud puede traer las siguientes secciones:

- *Datos personales*
- *Estudios realizados*
- *Idiomas*
- *Informe de salud*
- *Actividades distintas al empleo*
- *Referencias personales*
- *Datos económicos*

- *Datos familiares*
- *Conocimientos que posee*
- *Experiencia universitaria*
- *Empleos anteriores*
- *Asistencia a eventos de capacitación*
- *Datos generales*
- *Constancia de información verdadera*

Cada una de las partes que la conforman trae una serie de preguntas las cuales deben de considerarse sólo aquellas que sean necesarias para realizar la toma de decisiones para la contratación. También es necesario incluir en la parte superior el nombre y logo de la empresa, el nombre de Solicitud de empleo, lugar para la fotografía, nombre del puesto que solicita, otros puestos para los que se considere capacitado, fecha de hoy y la leyenda de que esta información es estrictamente confidencial. Los empleadores podrán rechazar a todos los candidatos que consideren con falta de veracidad en la información.

A continuación (Ver figura 7), Solicitud-Online.com ofrece un ejemplo de solicitud de empleo proporcionada por https://solicitud-online.com/#google_vignette, en donde le será más fácil llenar e imprimir la información cuando la empresa no la proporciona, la parte en blanco es para la fotografía.

Figura 7. Solicitud de empleo

| Solicitud de Empleo | | Fecha | |
|--|----------------------------|--|---|
| Puesto que solicita Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente | Suelo Mensual deseado | | |
| | Suelo Mensual Aprobado | | |
| | Fecha de Contratación | | |
| | | | |
| Datos Personales | | | |
| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombre(s) | Edad Años |
| Domicilio | Colonia | Código Postal | Teléfono |
| Ciudad, Estado | Lugar de Nacimiento | Fecha de Nacimiento | Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino |
| Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo | | Estatura | Peso |
| Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros | | Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro | |
| Documentación | | | |
| Clave Única de Registro de Población | | AFORE | |
| Reg. Fed. De Contribuyentes | Numero de Seguridad Social | Cartilla de Servicio Militar No. | Pasaporte No. |
| Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si | Clase y Número de Licencia | Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país | |
| Estado de Salud y Hábitos Personales | | | |
| ¿Como considera su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo | | ¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique) | |
| ¿Práctica Ud. Algún Deporte? | | ¿Permanece a algún Club Social o Deportivo? | ¿Cuál es su pasatiempo favorito? |
| ¿Cuál es su meta en la vida? | | | |
| Datos Familiares | | | |
| Nombre | Vive | Fin | Domicilio |
| Padre | | | |
| Madre | | | |
| Esposa (o) | | | |
| Nombre y edades de los hijos | | | |
| Escolaridad | | | |
| Nombre | Dirección | De | A |
| Primaria | | | |
| Secundaria o Prevocacional | | | |
| Preparatoria o Vocacional | | | |
| Profesional | | | |
| Comercial u Otras | | | |
| Estudios que esta efectuando en la actualidad: | | | |
| Escuela | Horario | Curso o Carrera | Grado |

Solicitud-Online.com

| Conocimientos Generales | | | | |
|--|------------------------|--|---------------------------------|--|
| Que idiomas habla | (Nivel 50%, 75%, 100%) | | Funciones de oficina que domina | |
| Maquina de Oficina o taller que sepa manejar | | | Software que conoce | |
| Otros trabajos o funciones que domina | | | | |

| Empleo Actual y Anteriores | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|----------|----------|
| Concepto | Actual o ultimo | Anterior | Anterior | Anterior |
| Tiempo que presto sus servicios | de a | de a | de a | de a |
| Nombre de la Compañía | | | | |
| Dirección | | | | |
| Teléfono | | | | |
| Puesto desempeñado | | | | |
| Sueldos Mensual: | Inicial | Final | | |
| Motivo de separación | | | | |
| Nombre de su jefe directo | | | | |
| Puesto de de jefe directo | | | | |
| Podemos solicitar informes de usted | Comentarios de sus jefes | | | |
| <input type="checkbox"/> Si | | | | |
| <input type="checkbox"/> No (Razones) | | | | |

| Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores) | | | | |
|---|-----------|----------|-----------|---------------------|
| Nombre | Domicilio | Teléfono | Ocupación | Tiempo de conocerlo |
| | | | | |
| | | | | |

| Datos Generales | | Datos Económicos | |
|---|---|--------------------|--------|
| ¿Como supo de este empleo? | ¿Tiene usted otros ingresos? | Importe mensual | |
| <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelos) | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos) | \$ | |
| ¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? | ¿Su cónyuge trabaja? | Percepción mensual | |
| <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombres) | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?) | \$ | |
| ¿Ha estado afiliado? | ¿Vive en casa propia? | Valor aproximado | |
| <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cia.) | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si | \$ | |
| ¿Ha estado afiliado a algún sindicato? | ¿Paga renta? | Renta mensual | |
| <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál? | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si | \$ | |
| ¿Tiene seguro de vida? | ¿Tiene automóvil propio? | Marca | Modelo |
| <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cia.) | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si | | |
| ¿Puede viajar? | ¿Tiene deudas? | Importe | |
| <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones) | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿con quién?) | \$ | |
| ¿Esta dispuesto a cambio de lugar de residencia? | ¿Cuanto abona mensualmente? | \$ | |
| <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones) | | | |
| Fecha en que podría presentarse a trabajar | ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? | \$ | |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Comentarios del Entrevistador y Firma | Hago constar que mis respuestas son verdaderas |
| | |
| | Firma del solicitante |

Solicitud-Online.com

Fuente: www.solicitud-online.com

4.4 Presentación del currículum vitae

En la actualidad y por muchos años, el currículum vitae ha sido una de las principales herramientas cuando la persona va en busca de empleo, ya que este le permitirá participar en un proceso de selección de una vacante, es donde se establece el primer contacto que otorga un primer conocimiento sobre la persona que se desea contratar. En él se verán reflejados los datos personales, estudios realizados, experiencia profesional, idiomas que se poseen, etc. esto es, la introducción en sí. La manera en que se presente la información será en ocasiones determinante para poder ser elegido para el proceso de selección, por eso es necesario que el currículum muestre en su presentación que tenemos posibilidades de ser convocados para continuar con las fases del proceso, por consiguiente, se debe de evitar un currículum mal elaborado. Evitando desde errores ortográficos hasta falsear o simular la verdad, presentando información errónea o alguna situación que pudiese ser sospechosa.

Por hoy, empresas como Home Depot Inc., Coca Cola, Constelation Brand, Pepsico y John Deere, reciben los currículums en forma electrónica filtrando alrededor de un 10 a 20% de los candidatos al revisar si hay alguna información que pudiera ser dudosa (Mondy y Noe, 2005).

Entonces la definición de un currículum es un extracto resumido y esquemático de datos y antecedentes formativos y profesionales de una persona, en donde el término latino currículum vitae, significa literalmente “carrera de la vida”, o hoja de vida. Su función radica en que sirve como una tarjeta de presentación profesional, es una herramienta de búsqueda de empleo y es una referencia sobre competencias profesionales.

Lo importante en un currículum es que se desea llamar la atención de quienes seleccionan sobre la candidatura, causar una buena impresión al presentarse al futuro empleador y lograr con ello pasar a la siguiente fase del proceso, tratando de concentrar la atención sobre el recorrido académico y laboral y resaltando los datos que mejor hablan sobre el solicitante, ya que las personas encargadas lo que esperan es que debe la expresión ser breve, clara, sencilla y precisa, sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a obtener el puesto, ya que no existe un modelo único, requiere de actualización constante y documentos probatorios.

Entonces el primer objetivo que se desea cuando se va a preparar un currículum es obtener una entrevista (Ortega & Estévez, 2022).

En el Currículum Vitae debe sobresalir la información que está en perfectamente adecuada con las funciones que se debe de desempeñar en el puesto solicitado, hay que resaltar más lo que se considere que está más acorde, pero evitando el engaño, por lo que sería conveniente realizar una modificación del currículum cada vez que se desee convocar a un puesto de trabajo distinto, pero que se cuenta con las capacidades para ello, tomando en cuenta las habilidades, aptitudes, competencias, experiencia y actitudes con las que se cuenta.

Para que un buen currículum esté bien estructurado, es necesario que cada información o dato deberá estar en el apartado que le corresponda para que pueda ser fácilmente localizable, que por lo general siguen el siguiente orden (Ortega & Estévez, 2022):

- *Encabezado*
- *Fotografía*
- *Datos personales (Nombre completo, fecha de nacimiento, estado civil, dirección, teléfono, RFC, correo, cedula profesional)*
- *Formación académica (Título – Lugar – Fecha)*
- *Formación extra académica (Título – Lugar – Fecha)*
- *Formación profesional (Puesto, empresa, periodo, funciones, logros y referencias)*
- *Formación complementaria (Cursos – impartidos, Cursos - tomados).*
- *Idiomas (Nivel, certificaciones, estancias)*
- *Informática (Programa, nivel, certificaciones)*
- *Otros datos de interés (Aficiones, premios, asociaciones, publicaciones)*
- *Referencias (Se colocan tres y no se mencionan parientes, nombre, celular y/o teléfono, dirección, actividad que realiza)*
- *Si no se tiene mucha información se puede incluir: Prácticas y Becas, Voluntariado y Asociaciones que se obtuvieron o en las que se está o se ha estado, porque algunas empresas desean revisar la capacidad de liderazgo a través de ello, como parte de la formación externa.*

Hay diferentes tipos de currículum, que pueden ser:

- **Cronológico**, que es el más tradicional y va de lo actual a lo antiguo,
- **Funcional**, que no es cronológico porque se basa en la información por áreas de formación permitiendo resaltar las habilidades, experiencias y logros, identificando los objetivos, cursos y seminarios,
- **Europeo**, que es para candidatos con experiencia y solo se agregan los datos esenciales (información personal, experiencia laboral, educación, formación e idiomas).
- **Video**, este una tendencia reciente, que dura alrededor de 60 segundos a 3 minutos, es una carta de presentación en video, donde se menciona que se estudió, motivaciones, experiencia profesional, trabajo al que se aspira, como se ve en el futuro, manejo del idioma solicitado.
- **El currículum vitae** es de suma importancia como la solicitud de registro en el seguimiento al proceso de selección, debido a que permite obtener información básica del que solicita la vacante respecto a sus referencias, sus datos personales, formación académica y profesional con experiencia en esta, situación socioeconómica y de esta forma, poder prepararse para realizar las preguntas que se requerirán para la entrevista de inicio.

A continuación, solo se presenta el ejemplo del currículum cronológico (Ver figura 8), ya que en la actualidad se cuenta con un gran número de currículums a través de las tecnologías de información con las que se cuenta y que se encuentran en las páginas web incluso de forma gratuita.

Figura 8. Ejemplo de Currículum Vitae

NOMBRE APELLIDOS

Contacto

Dirección
Código Postal,
Ciudad

Tel. 000 000 000
Email: email@email.com



Mi Perfil

Objetivo

Incluye aquí una breve descripción sobre tu formación y/o experiencia e incluye información detallada sobre tus expectativas y objetivo profesional.

Formación

| | |
|--|------------------|
| Nombre Centro de Formación Título obtenido | 2013-2013 |
| Nombre Centro de Formación Título obtenido | 2005-2011 |

Experiencia

Nombre Empresa 1
Cargo Desempeñado
Describe aquí las responsabilidades y funciones realizadas en la empresa para la que has trabajado.

Nombre Empresa 2
Cargo Desempeñado
Describe aquí las responsabilidades y funciones realizadas en la empresa para la que has trabajado.

Nombre Empresa 3
Cargo Desempeñado
Describe aquí las responsabilidades y funciones realizadas en la empresa para la que has trabajado.

Nombre Empresa 5
Cargo Desempeñado
Describe aquí las responsabilidades y funciones realizadas en la empresa para la que has trabajado.

INFORMÁTICA

- MS Office
- SAP
- Contaplus
- CRM

IDIOMAS

- Inglés: Alto
- Español: Nativo
- Francés: Medio

INTERESES

- Deportes
- Leer
- Fotografía
- Música

REDES

F: mifacebook
T: mitwitter

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

4.5 Check list de documentación


A la misma vez que se realiza el proceso de reclutamiento y selección se elabora el expediente laboral del posible candidato, el cual lleva en su parte interna de la carpeta la lista de chequeo o “Check list”, cada vez que pasa por cada una de las etapas:

Permite contar con la documentación necesaria del trabajador en su expediente laboral, a través de un pequeño listado, el cual deberá llevar en la parte superior el logo de la empresa, éste listado de chequeo, se coloca en la parte interna del folder del expediente del trabajador en donde se palomea la sección con la cual se cuenta, permitiendo con esto contar con la información vigente del trabajador para cualquier trámite administrativo que se requiera. La documentación se irá colocando sobre broche Baco de abajo hacia arriba iniciado con la solicitud de empleo. El folder puede ser de color beige para los vigentes, verde para jubilados y pensionados, azul para los fallecidos, deberá traer en la pestaña el número de control primero seguido de los apellidos y nombre (s)

- *Documentación:*
- *El expediente de cada aspirante debe contar con los documentos mínimos siguientes:*
- *Solicitud de registro/empleo.*
- *Fotografía tamaño infantil.*
- *Currículum (excepto trabajadores que no lo requieran).*
- *Resultado de perfil psicométrico.*
- *Entrevista inicial*
- *Una vez reunidos los requisitos exigibles en cada caso, el encargado de supervisar el proceso de reclutamiento y selección lo integrará.*
- *Algunos de los aspectos a considerar son:*
- *Escolaridad requerida para el tipo de puesto, última constancia.*
- *Conocimientos técnicos del puesto, constancia.*
- *Experiencia laboral demostrable.*
- *Se integra la entrevista realizada.*
- *Informe psicométrico.*

Ya recolectada la información, si se cuenta con un sistema robusto de almacenamiento de información se pasa a ésta y se seleccionarán a los candidatos con mejor puntaje, una vez que se tenga al candidato que ocupará la vacante se tomarán los siguientes datos y se pegará en el folder/expediente del candidato la siguiente información como se muestra en el ejemplo (Ver figura 9), ya que este varía de acuerdo a los requerimientos de cada empresa porque la documentación que surja se irá guardando en el expediente del trabajador en caso de que así sea:

Figura 9. Check list de documentación



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

Departamento de Recursos Humanos

Documentación requerida para el proceso de reclutamiento y selección

- Solicitud de registro/empleo
- Fotografía tamaño infantil
- Currículum (excepto trabajadores de campo y cocina)
- Comprobante de últimos estudios (Maestría, Licenciatura, técnico, etc.)
- Copia de acta de nacimiento
- Copia de comprobante de domicilio
- Copia de credencial de elector, por ambos lados
- Copia de CURP y/o RFC
- 2 cartas de recomendación (personales)
- Comprobante de servicio médico
- Resultado de perfil psicométrico
- Entrevista inicial

Hombres anexar:

- Carta de no antecedentes penales

Nota: En caso de personal extranjero los documentos oficiales en México no aplican, sustituyéndolos por:

- Copia de pasaporte
- Copia de FM3

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Técnicas de la Entrevista

Las entrevistas a través de los años han sido las formas más útiles para llevar a cabo la selección de personal, la mayoría de las empresas las utilizan para todos los niveles, aunque se sabe hoy en día, que estas pueden tener error y sesgo, por lo que hay un esmero por realizarlas de una manera más objetiva y con diseño en su estructura, para obtener las mejores entrevistas. De hecho, hay algunas empresas que la utilizan para buscar no solo las aptitudes del candidato para el puesto, sino también las características de personalidad y valores personales de los candidatos para poder encontrar a aquellas personas que concuerden con la cultura e imagen de la organización (Robbins y Judge, 2009). Pero hay que recordar que el objetivo es encontrar al candidato idóneo (Grados 2017).

Hay que tomar en cuenta que la entrevista, es un punto central para seleccionar a la persona idónea para el puesto, pero su estructura debe de permitir el asegurar que se realice de tal forma que garantice que las preguntas estén basadas en las características del puesto a ocupar, que éstas sean consistentes y que los criterios sean también estables para realizar la evaluación de las respuestas del entrevistado. Son factores importantes la comunicación verbal y no verbal y manejo de la impresión, ya que son un rol imprescindible para poder determinar la evaluación que recibirá el candidato en la entrevista. Por lo que se debe de cuidar con esmero el diseñar y ejecutar entrevistas, para que se logre confiabilidad y validez en las mismas (Arnold y Randall, 2012).

Si se trata de definir lo que es una entrevista, encontramos algunas:

“Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Arias Galicia, 1976, citado por Grados y Sánchez, 2017).

“Es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con el objetivo de tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Grados, 2000 citado por Grados, 2017).

“Es una conversación orientada hacia una meta en la que un entrevistador y un solicitante intercambian información” (Mondy y Noe, 2005).

“Es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar a un solicitante de empleo información al respecto de la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elementos de juicio para la toma de decisiones en su contratación” (Guth, 2014).

5.1 Etapas de la entrevista

Estas entrevistas cuentan con cinco etapas que son (Grados y Sánchez, 2017):

Apertura: Es cuando se recibe formalmente al entrevistado, se lleva a cabo por primera vez el conocimiento del entrevistado y del entrevistador, dependiendo del impacto que muestre uno en el otro de esto dependerá la actuación durante la entrevista.

Rapport: Es la forma afectiva de comunicación en que se desarrollará la entrevista, si esta es adecuada, el rapport disminuirá la ansiedad del que solicita, se crea un ambiente de mejor clima, de confianza, de franqueza, espontáneo, que permitirá que la entrevista se lleve de forma natural compenetrándose. Por lo que es necesario tomar en cuenta el comportamiento y la actitud para que el ambiente sea de cordialidad, cortesía, escucha, tratando que la información y la entrevista asegure que esta se realizará bajo un ambiente de escucha confidencial y privacidad para que asegure el relajamiento del entrevistado mostrando empatía e interés por comprender los sentimientos del otro.

Desarrollo: En esta etapa es donde se adquiere la mayor cantidad de información que se requiere del candidato, se toman en cuenta sus conductas y actitudes, se obtiene información relevante del entrevistado que apoya a tomar una mejor decisión sobre su solicitud al puesto, pero también es necesario en esta etapa informar al entrevistado acerca de lo que la empresa requiere de él, las competencias y habilidades con las que cuenta y el sueldo que ha tenido con anterioridad y lo que él aspira obtener para analizar las discrepancias en caso de que las haya.

Cima: Aquí la información que se obtendrá será más significativa respecto ya que supone que hay un clima de más confianza, espontaneidad y seguridad, tratando de seguir un orden en las preguntas realizando preguntas exploratorias, se podrán hacer anotaciones, mencionando al candidato que se harán algunos apuntes, dejando hablar más al candidato para ahondar más en sus ocupaciones, concepto de sí mismo y metas y entre cima y cierre se podrá explorar las áreas de lo familiar, salud y pasatiempos.

Cierre: Hay que tomar en cuenta el tiempo que se requiere para realizar la despedida que serán de tres a cinco minutos para decirle al entrevistado que se acerca el final y realizar preguntas que sean relevantes y le sirvan de apoyo para que el candidato realice un mejor cierre e informarle de los pasos a seguir de lo que puede suceder y en caso de no ser aceptado orientarlo de tal manera que se sienta que valió la pena estar ahí, indicándole de ser posible, a donde más puede recurrir o qué hacer para poder llenar esta u otras vacantes, lo importante es hacerle sentir que hay otras oportunidades en su vida.

Hay diferentes áreas que pueden ser investigadas durante la entrevista como las generales que fueron anotadas en su solicitud y sirven para confirmar los datos que fueron anotados, otras serían los logros académicos, experiencia ocupacional, autoconcepto para identificar la imagen que tiene de sí mismo, habilidades interpersonales, cualidades personales como es su apariencia física, vocabulario, facilidad de palabra, de adaptación y la asertividad, área de metas el cómo

intenta proyectarse hacia el futuro, área familiar, pasatiempos para ver cómo utiliza su tiempo libre, área de la salud para ver qué enfermedades ha padecido, si son típicas, leves o graves y cuales son vigentes, todas éstas áreas deben ser tratadas con sutileza, tomando en cuenta que todos tenemos historias diferentes que interactúan con el clima y cultura de la empresa y el cómo se desenvuelve cada persona repercute en la misma. Por ello en la entrevista se debe indagar no solo sobre el perfil que se desea llenar, sino con todo lo que se pueda tener para contar sobre cada persona e incluso esto serviría para ser candidato a otro puesto.

Tipos de entrevistas

Entrevista no estructurada: El entrevistador plantea preguntas abiertas, perspicaces y astutas. Aquí se trata de motivar al entrevistado para que sea el que hable más. Este tipo de entrevista requiere de más tiempo debido a que la información al no estar estructurada da como resultado más información que el entrevistador deberá de cuidar porque puede aumentar problemas cuando se ve a más de un candidato y puede llegarse a discutir información que no es conveniente o que se podría tomar como discriminatoria, ya que en ocasiones el entrevistado al hablar puede proporcionar información que no se requiere para el fin que se ha propuesto y sobre todo tomar en cuenta la posición en que se pone a la empresa en cuanto a la situación legal en caso de que se dé información por parte del entrevistado y se crea después que se utilizó de una manera inapropiada (Grados 2017, Mondy y Noe 2005, Grados y Sánchez 2017).

Entrevista estructurada: El entrevistador tiene una serie de preguntas que se encuentran relacionadas entre sí, para el puesto en particular que se le presenta al entrevistado, aquí el entrevistador tiene una mayor actuación al poder realizar preguntas encauzadas a obtener información específica. Aquí se puede observar que las preguntas son más extensas, específicas, que impliquen respuestas cortas por lo general. Si se toma en cuenta que la entrevista apoya la toma de decisiones de selección, el utilizar entrevistas estructuradas le da mayor confiabilidad, exactitud y equidad al proceso, reduciendo la subjetividad e inconsistencia, aunque se trate solo de un candidato (Grados 2017, Mondy y Noe 2005, Grados y Sánchez 2017).

Las dos formas más comunes en que ha dividido la entrevista estructurada para la selección de personal son (Arnold y Randall, 2012):

Entrevista conductual: es la entrevista de descripción de patrones de comportamiento, se les pide a los entrevistados que realicen una descripción de alguna tarea que haya realizado en su trabajo o situación anterior, que sea relevante para el puesto actual que están solicitando, esto se basa en que el comportamiento anterior predice el comportamiento futuro. Se busca evidencia de que el candidato cuenta con conductas que lo lleven a realizar un comportamiento específico en una situación laboral real, esto es a lo que se refiere, cuando se dice que cuenta con las competencias para el puesto.

Entrevista situacional: Esta se fundamenta en la teoría del establecimiento de metas, se le describe al entrevistado situaciones hipotéticas que están relacionadas con el trabajo y se le pide res-

ponder ante el contexto y se basa en el supuesto de que la intención para comportarse pronostica el comportamiento futuro. Las respuestas que el entrevistado propone son comparadas con las respuestas que un grupo de expertos han indicado para el tipo de respuestas que se esperarían

Se pueden encontrar algunos tipos de preguntas en una entrevista de empleo estructurada como (Mondy y Noe 2005):

- *Preguntas situacionales. Aquí se plantea una situación de trabajo típica para poder determinar qué hizo el entrevistado en un contexto similar.*
- *Preguntas sobre el conocimiento del puesto: se examinan los conocimientos que posee el entrevistado sobre el puesto que se ofrece, responde a las habilidades que posea, sean profesionales, complejas, científicas, etc.*
- *Preguntas de simulación de muestras de trabajo: aquí se le pide que responda las preguntas de acuerdo al desempeño de una tarea en específico.*
- *Preguntas sobre requisitos del trabajador: donde se pretende determinar la disposición que podrá tener el entrevistado a adaptarse a los requerimientos del puesto.*

Cuando se trata de una entrevista de comportamiento es necesario incluir lo siguiente en las preguntas (Mondy y Noe 2005):

- *Determinar los conocimientos, habilidades y competencias, como los comportamientos significativos que faciliten el éxito laboral.*
- *Plantear preguntas sobre el puesto específico para alcanzar los comportamientos esperados.*
- *De ser posible desarrollar un formato estructurado adaptado para cada puesto, o en su caso que la generalidad sea la misma estructura, pero cuando se trate de otro puesto realizar las preguntas pertinentes.*
- *Establecer un parámetro de respuestas de referencia, por ejem. de aceptables, promedio e irregulares.*
- *Que los entrevistadores tengan conocimiento de cómo formular preguntas para una entrevista estructurada.*

Las preguntas de la entrevista estructurada deben de ser realizadas con el fin de conocer las habilidades, ocupaciones, actitudes, etc. del solicitante. La entrevista de trabajo es una herramienta que se requiere para identificar a los aspirantes a un puesto, su objetivo es conocer las competencias personales en relación con el perfil del puesto. Estas preguntas pueden ser más de veinte o las que logres poner separando por áreas, pero no todas ellas se preguntan, la misma entrevista nos va guiando, pero es necesario saber que contamos con algunas que nos pueden servir para buscar en un área que nos interesa conocer, familia, grupo social, trabajo, etc.

Existen varios tipos de preguntas al realizar una entrevista como son (Muniain, 2016): las de tipo personal, que como su nombre lo indica, éstas se refieren a aspectos personales que tiene que ver con su edad sexo, religión, estado civil, número de hijos, número de hermanos, etc. pero aquí se ahondará hasta donde sea necesario, ya que en México todavía no se ha prohibido como ocurre en otros países, para evitar de alguna manera la discriminación de acuerdo a la Ley Fe-

deral del Trabajo (LFT), el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20/03/2014. Las de tipo técnico, son las que están relacionadas con el puesto y con las actividades técnicas y concretas que se analizarán del candidato, esto es, saber cuáles fueron las herramientas y los métodos o técnicas que utilizó en sus empleos anteriores que lo llevaron a dar solución a la problemática con el fin de poder observar cómo logró obtener mejores resultados en las actividades para el puesto que se le solicita, las de tipo analítico, aquí se toman en cuenta la forma en que resolverá y pensará la situación, para poder observar cómo analiza el contexto que se le presenta o cómo actuaría ante un determinado problema o escenario, en donde las condiciones no le son tan familiares, entonces deberá entender con claridad la situación y resolverla de la mejor manera, para poder determinar el entrevistador si éste obtuviera el puesto y las que se realizan por competencia, en estas se toma en cuenta las situaciones, estilos y valores, en donde los rasgos, motivos, autoimagen, autoconfianza, etc. generan resultados que se mantienen durante el tiempo. Se buscan ejemplos específicos de la persona, durante su actividad, para poder observar qué acción específica, o qué tarea realiza, para la obtención de resultados, esperando por consiguiente el entrevistador que se observen respuestas de tipo lógicas, pero con sustento, incluso si para ello debe recurrir al uso de la tecnología para dar respuesta, ya que con ello el entrevistador busca la forma en que el entrevistado utiliza el razonamiento, la realización de cálculos, el cómo utiliza el raciocinio, que tan ágil y hábil es para dar una respuesta con soporte para poder ser satisfactoria.

Entrevista inicial o de ingreso

El propósito en la entrevista de ingreso es obtener información del entrevistado que determine si éste presenta las características necesarias y el deseo para poder desarrollarse en el puesto que se requiere, es proporcionar toda la información necesaria que se solicite sobre la organización, el puesto, salario, todo lo que pueda ser considerado como relevante para el entrevistado y pueda así tomar una decisión en cuanto a la aceptación o rechazo al puesto, igualmente el entrevistador podrá obtener información sobre el aspirante al puesto, relacionado con las expectativas que se tengan del entrevistado para su posible contratación, esto predecirá la validez del proceso de selección para continuar o no en el mismo (Guth, 2014). Es necesario enfocar que la entrevista de ingreso es solo un intercambio de información para poder tomar una decisión, hay que centrar la atención en el puesto, que involucra, habilidades, competencias, destrezas, motivaciones, que deben de ir acordes a la organización, la cual se rige por su misión y visión.

La entrevista de ingreso no debe ser rígida, puede de acuerdo al seguimiento de la misma y tomando en cuenta su estructura y dinámica, alterar el orden o la forma en que deberán de ir planteadas. Esto permitirá que haya una mayor fluidez, flexibilidad y empatía que generará un clima de confianza adecuado.

La entrevista inicial también se clasifica de acuerdo a cómo se aplicará dependiendo del puesto a cubrir y de la estrategia planeada, esta puede ser individual, que es la más común de entrevistador – entrevistado, pero hay que recordar que el área de recursos humanos realizará una sobre aspectos generales y el área de adscripción podrá realizar otra, en donde sus esfuerzos estarán

encaminados específicamente al puesto que se cubrirá, en donde el ambiente que se proporciona facilita que se dé un intercambio más eficaz de información y la grupal es cuando se forma un comité de personal que investigará desde diferentes áreas formulando preguntas al entrevistado, una vez que éste responde otro le formulará otra pregunta, también puede utilizarse el método de que haya un solo entrevistador con varios aspirantes preguntando de manera simultánea o puede realizarse una discusión grupal sobre algún tema o solución a un problema, el tipo grupal, permite observar la capacidad interpersonal de los candidatos cuando estos participan en forma de debate en el grupo. En el de tipo panel, el candidato aprende más sobre la empresa desde diferentes perspectivas de entrevistadores y esto permite que se vea un resultado de equipo más firme y unido que comparte una misma Cultura de la organización y esto garantiza una armonía en la empresa.

Otro tipo de entrevista es la de tensión, aquí el entrevistador crea de manera intencional la tensión en el entrevistado e incluso los ponen en ambientes alejados donde la tensión es controlada con el fin de determinar la tolerancia que tiene el entrevistado y la habilidad que posee para manejarlo (Mondy y Noe 2005).

Evitando cometer para ello los errores más comunes en la entrevista que pueden ser: el no elaborar juicios anticipados sobre el candidato, no iniciar la entrevista haciendo énfasis en situaciones desagradables, el no conocer el perfil de puesto y el perfil del candidato, ya que son cruciales para su buen desempeño, no presionarse por tener una persona para contratar, no pensar que el orden en que se le recibe al candidato afecta el resultado, no dejarse llevar por la comunicación no verbal, no dejarse influir por la presencia física o apariencia del candidato, claro que la higiene personal y forma de vestir importan, pero hay que analizar con cautela junto con la información que se presentó al principio, ya que en algunas ocasiones la persona a estado o está pasando por situaciones emocionales y en todos los casos se debe de tomar en cuenta todo el contexto.


Se deben de tomar en cuenta que antes de la entrevista como se ha mencionado el entrevistador debe haber revisado muy bien la solicitud de empleo, currículum vitae, conocer el perfil de puesto donde viene la descripción de las tareas y los resultados de las pruebas psicométricas, así como salario, prestaciones, condiciones de trabajo, programa de capacitación y adiestramiento, posibilidad de ascenso, tener a la mano la guía de entrevista y la hoja de evaluación o reporte de la entrevista (Guth, 2014).

Otra parte importante es el cómo debe de tener preparado el ambiente físico el entrevistador, éste debe de tomar en cuenta, la tranquilidad y silencio, la buena ventilación, esto es muy importante más si se trata de lugares en donde el clima es caluroso en extremo, por lo que hay que considerar también el cómo venga el entrevistado, buena iluminación, generar un ambiente sin interrupciones y con privacidad y la disposición del mobiliario que permita crear un clima de confianza adecuado, se puede tener antes o durante la entrevista el ofrecimiento de agua o café.

Las preguntas que se realizan para una entrevista inicial deben de considerar tanto el perfil personal como el profesional, la entrevista va de acuerdo a cada empresa en lo particular, aquí un

ejemplo de entrevista inicial (Ver figura 10) y evaluación de la entrevista (Ver figura 11).

Figura 10. Entrevista inicial o de ingreso



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

ENTREVISTA INICIAL

DATOS PERSONALES

FECHA _____ EDAD _____
NOMBRE _____
PUESTO QUE SOLICITA _____
FUENTE DE RECLUTAMIENTO _____ PRETENSIÓN ECONÓMICA _____
FAMILIARES DENTRO DE LA EMPRESA: _____
DOMICILIO PARTICULAR Y TIEMPO DE RESIDENCIA EN LA CIUDAD _____
LUGAR DE NACIMIENTO _____
TELÉFONO PARTICULAR _____ CELULAR _____
FACEBOOK _____ CORREO ELECTRÓNICO _____
ESTADO CIVIL _____ TIENE HIJOS _____ NO. DE HIJOS _____
EN CASO DE SER MUJER, SI ES CASADA, ¿QUIÉN CUIDA A SUS HIJOS? _____
¿A QUÉ SE DEDICA SU ESPOSO (A), PAREJA? _____
¿CON QUIÉN VIVE? _____
¿A QUÉ SE DEDICA SU PADRE, SU MADRE Y SUS HERMANOS? _____

ESCOLARIDAD

ÚLTIMO ESTUDIO REALIZADO _____
¿PIENSA PROSEGUIR O AMPLIAR SUS ESTUDIOS DE ALGUNA MANERA? _____

EXPERIENCIA LABORAL

ÚLTIMO EMPLEO _____
TIEMPO LABORADO _____
PUESTO _____
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: CEL. ___ NEXTEL ___ TABLET ___ AUTO+GASOLINA ___ MOTO+GASOLINA ___ OTRO ___
INGRESOS RECIBIDOS _____ ¿VARIABLE? _____ MONTO _____ % _____
¿CÓMO ES EL PAGO DE VARIABLE? _____
PRESTACIONES DE LEY _____
PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY _____
AYUDAS ECONÓMICAS: ESCOLAR _____ (\$) DEFUNCIÓN _____ (\$) MATRIMONIO _____ (\$))
BONOS POR PUNTUALIDAD SI _____ (\$) NO _____
VALES DE DESPENSA SI _____ (\$) NO _____
BONO DE CAPACITACIÓN SI _____ (\$) NO _____
MOTIVO DE SEPARACIÓN _____ ¿TIENE CARTA DE RECOMENDACIÓN? _____

Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento

58

Figura 10. Entrevista inicial o de ingreso (continuación)

ANTERIOR EMPLEO _____
TIEMPO LABORADO _____
PUESTO _____
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: CEL. ___ NEXTEL ___ TABLET ___ AUTO+GASOLINA ___ MOTO+GASOLINA ___ OTRO ___
INGRESOS RECIBIDOS _____ ¿VARIABLE? _____ MONTO _____ % _____
¿CÓMO ES EL PAGO DE VARIABLE? _____
PRESTACIONES DE LEY _____
PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY _____
AYUDAS ECONÓMICAS: ESCOLAR _____ (\$) DEFUNCIÓN _____ (\$) MATRIMONIO _____ (\$)
BONOS POR PUNTUALIDAD SI _____ (\$) NO _____
VALES DE DESPENSA SI _____ (\$) NO _____
BONO DE CAPACITACIÓN SI _____ (\$) NO _____
MOTIVO DE SEPARACIÓN _____ ¿TIENE CARTA DE RECOMENDACIÓN? _____

¿CUÁL DE SUS TRABAJOS PREVIOS LE GUSTO MÁS Y CUAL MENOS? ¿POR QUÉ?

¿CUÁNTO DESEA GANAR? _____
¿CUÁL ES EL MÍNIMO QUE CUBRE SUS NECESIDADES ACTUALES? _____
¿QUÉ SABE ACERCA DE NUESTRA EMPRESA? _____
¿CUÁLES SON SUS PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO? _____
¿EN QUÉ PUESTO LE GUSTARÍA ESTAR DENTRO DE 5 AÑOS? _____
¿QUÉ OTRAS EMPRESAS HAN CONSIDERADO? _____
¿PAGA RENTA O FONAVIT O FONACOT? _____ ¿CUÁNTO? _____ NO. DE DEPENDIENTES ECONÓMICOS _____
¿TIENE DISPONIBILIDAD DE HORARIO? ___ ¿PARA TRABAJAR EN FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS? ___
MANEJO DE PC A QUE NIVEL: BÁSICO _____ INTERMEDIO _____ AVANZADO _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____ **FECHA** _____

COMENTARIOS DE PRIMERA ENTREVISTA: _____

RECLUTAMIENTO INTERNO.
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____ NO. EMPLEADO: _____
PUESTO ACTUAL Y ANTIGÜEDAD: _____
PROMOCIONES OBTENIDAS: _____
JEFE INMEDIATO: _____
PSICOMETRÍA () EXAMEN MÉDICO () DOCUMENTOS ()

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Figura 11. Evaluación de entrevista de selección



EVALUACIÓN ENTREVISTA DE SELECCIÓN

LOGO DE LA EMPRESA
 O NOMBRE _____

FECHA _____ EDAD _____
 NOMBRE _____ SUeldo DESEADO _____
 PUESTO _____ ESCOLARIDAD _____

| | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PRESENTACIÓN | | | |
| ACTITUD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| FORMAS DE EXPRESIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EXPERIENCIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| LIDERAZGO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CONOC. GENERALES | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| USO DE TIC'S | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| COMPUTACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ESTABILIDAD LABORAL | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EMPUJE Y ENERGÍA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| DISPONIBILIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CONTINUAR PROCESO | | | |
| VIABLE PARA OTRA POSICIÓN | <input type="checkbox"/> | ÁREA _____ | |
| CANDIDATO NO APTO | <input type="checkbox"/> | | |
| | <input type="checkbox"/> | | |

COMENTARIOS PRIMERA ENTREVISTA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____ FECHA _____

COMENTARIOS SEGUNDA ENTREVISTA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____ FECHA _____

COMENTARIOS TERCERA ENTREVISTA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____ FECHA _____

CONTINUAR SI O NO O

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

5.4 Entrevista de salida

La entrevista de salida consiste en una serie de preguntas que permiten determinar las experiencias y retroalimentaciones que un trabajador, por motivo de su renuncia o de cambio de sucursal, unidad, etc. puede aportar a la empresa., puede llevarse a cabo por medio de un formato pre-establecido para que las personas lo llenen y que les permita expresarse con toda confianza y sinceridad o también apoyado con la presencia del entrevistador. Se realiza esta entrevista para obtener información que puede ayudar a orientar los programas y las políticas de la empresa del tipo de trabajo que actualmente se realiza y arroja información que permita saber por qué renuncian sus empleados o para saber qué fue lo que originó el despido, se debe establecer un rapport (Grados y Sánchez 2017) muy claro que permita obtener información válida y completa.

Esta entrevista debe hacerse antes de que el empleado deje la empresa, cuando se realiza un sondeo entre los empleados, con el fin de poder captar en el trabajador el grado de satisfacción que está teniendo con la empresa y los razones que lo llevan a dejarla, así se puede conocer cuáles fueron los motivos específicos que lo llevaron a tomar la decisión de buscar otras oportunidades y permite que el entrevistador conozca la percepción que tiene del clima laboral y los problemas que día a día afrontan los empleados que los llevan a no sentir una satisfacción laboral o tal vez una falta de motivación.

Cuando se trata de un buen elemento, esta entrevista nos permite considerar la posibilidad de retenerlo como pieza clave para la organización, en caso de que la percepción que tenga de su salida se deba solo a que el motivo para su salida no sea realmente la causa por la que desea separarse y de alguna manera rectifique su decisión.

Una persona que desea renunciar expresa con mayor objetividad las problemáticas que hay dentro de la empresa, puesto que ya no tiene el deseo de agrandar para obtener algún puesto, ni quedar bien, entonces permite que se le vea como un colaborador, puesto que permite a la organización mejorar y se tendría a un aliado para la mejora de las relaciones con sus compañeros, jefes o la mejora de las políticas o sistemas de la organización.


La información que se recopila durante la entrevista de salida, permite analizar qué es lo que está provocando la rotación de personal y en qué lugares o puestos específicamente, explorando qué información puede enriquecer la toma de decisiones para el área o problemática en cuestión, claro que será el entrevistador quien tomará muy en cuenta la entrevista, respecto a la opinión de éste cuando se trate de un despido debido a un conflicto ya que no podrá ser considerada como válida. Hay que tomar en cuenta que la entrevista de salida se realiza a todo el personal, aunque a veces no se logra hacerlo debido a circunstancias muy particulares, pero estas entrevistas permiten saber sobre la futura selección del personal, además, puede ser que el mismo trabajador regrese y permite tener un expediente del mismo y poder tomar una mejor decisión.

Para realizar la entrevista de salida, hay que tomar en cuenta de nuevo, que ésta se ajuste a las características de la empresa en lo particular, donde se ven situaciones o causas por la que un

empleado presenta su renuncia, esto con el fin de mejorar. A continuación, se presenta un ejemplo (Ver figura 12).

Figura 12. Entrevista de salida

ENTREVISTA DE SALIDA



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

OBJETIVO: DOCUMENTAR LA INFORMACIÓN Y ANALIZARLA PARA TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS Y MEJORAR LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

DATOS DE CONTROL:
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
DEPTO.: _____ PUESTO: _____
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____

POR FAVOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: 1.- ¿CUÁNDO INGRESÓ A LA EMPRESA RECIBIÓ EL CURSO INDUCCIÓN (ACTIVIDADES A REALIZAR, RESPONSABILIDADES, REGLAMENTO INTERNO, SALARIO, GRATIFICACIONES, SANCIONES)? SI () NO ()
¿POR QUÉ? _____

2.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE FUE LA INDUCCIÓN? EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA () ¿POR QUÉ? (POSIBLES RESPUESTAS SI RESPONDIÓ REGULAR O MALA: POCO TIEMPO DE INDUCCIÓN, NO ME EXPLICARON BIEN, NO ENTENDÍ, ETC.)

3.- RECIBIÓ INSTRUCCIONES ACERCA DE CÓMO REALIZAR SU TRABAJO. SI () NO ()
¿POR QUÉ? _____

4.- ¿QUIÉN LE DIO LAS INSTRUCCIONES DE CÓMO REALIZAR SU TRABAJO? JEFE INMEDIATO () COMPAÑERO () OTRO () _____ ¿POR QUÉ? _____

5.- ¿LAS INSTRUCCIONES DE CÓMO REALIZAR SU TRABAJO FUERON CLARAS Y DE FORMA APROPIADA? SI () NO () ¿POR QUÉ? _____

6.- ¿LAS ÁREAS EN QUE DESEMPEÑABA SU TRABAJO ERAN SEGURAS?: SI () NO ()
¿POR QUÉ? _____

7.- ¿EL EQUIPO DE PROTECCIÓN FUE EL ADECUADO PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO: SI () NO () ¿POR QUÉ?

8.- ¿RECIBIÓ CURSOS DE CAPACITACIÓN? SI () NO () ¿POR QUÉ?

9.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE FUE LA CAPACITACIÓN? EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA () ¿POR QUÉ? _____

10.- ¿CÓMO SE SINTIÓ DURANTE EL TIEMPO QUE LABORÓ CON NOSOTROS? EXCELENTE () BIEN () REGULAR () MAL () ¿POR QUÉ?

Figura 12. Entrevista de salida (continuación)

11.- ¿CUÁLES FUERON LAS CAUSAS QUE SE SUSCITARON PARA QUE USTED SE SINTIERA DE ESE MODO?

12.- EXPLIQUE CON SUS PALABRAS LA IMAGEN QUE TIENE DE SU JEFE INMEDIATO:

13.- ¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO CON EL PERSONAL A SU CARGO? EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA () ¿POR QUÉ?

14.- MENCIONE LAS CAUSA(S) PRINCIPAL(ES) POR LA(S) QUE USTED RENUNCIA A LA EMPRESA:

PROBLEMAS FAMILIARES () ¿CUÁL?

CAMBIO DE EMPLEO () HORARIO () AMBIENTE DE TRABAJO () EXPLIQUE: _____

PROBLEMAS CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO () ¿CUÁL? _____ ¿CON QUIÉN?: _____ PROBLEMAS CON EL JEFE INMEDIATO () ¿CUÁL? _____

CAMBIO DE CIUDAD () ¿A CUÁL? _____ MOTIVO: _____

NO LE GUSTÓ EL TRABAJO () POR QUÉ? _____

EL TRABAJO ERA MUY PESADO EN CUANTO A: SALARIO () RELACIÓN DE PAREJA () HORARIO () DISTANCIA CASA/ TRABAJO () TIEMPO DE TRAYECTO _____ GASTO DIARIO EN TRANSPORTE _____ OTROS: EXPLIQUE _____

EL TRABAJO REQUERÍA DE UN MAYOR ESFUERZO FÍSICO, MENTAL O DE PRESIÓN E TIEMPO () POR QUÉ? _____

15.- SI LA CAUSA ES CAMBIO DE EMPLEO POR FAVOR COMPLEMENTE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN: A QUÉ EMPRESA VA _____

SALARIO MENSUAL INICIAL ESPERADO _____

PRESTACIONES: BONOS DE DESPENSA MENSUAL SI () NO () A PARTIR DE: INMEDIATO ()

1ER MES () 3ER () PREMIO ASISTENCIA SÍ () NO () \$ _____ % _____

PREMIO PUNTUALIDAD SÍ () NO () \$ _____ % _____ AHORRO SÍ () NO ()

\$ _____ % _____ PREMIO PRODUCCIÓN SI () NO () A PARTIR DE: INMEDIATO ()

1ER MES () 3ER () AYUDA PARA TRANSPORTE SI () NO () \$ _____ SEMANA ()

MES () GRATIFICACIONES SI () NO () \$ _____ ¿MOTIVO? _____

PRIMA VACACIONAL % _____ DÍAS DE AGUINALDO _____ SI SON 2 Ó 3 TURNOS ESPECIFIQUELOS _____

TURNOS ROTATIVO: SI () NO () CADA CUANDO ROTABA EL TURNO: SEMANAL () 1 MENSUAL ()

TIEMPO TRAYECTO CASA TRABAJO (MINUTOS U HORAS) _____

CANTIDAD DE CAMIONES DIARIOS: 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 ()

DÍA DE DESCANSO: LUNES () MARTES () MIÉRCOLES () JUEVES () VIERNES () SÁBADO ()

DOMINGO ()

DÍA DE DESCANSO FIJO: SI () NO ()

EQUIPO DE TRABAJO: PC: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()

Figura 12. Entrevista de salida (continuación)

LIMPIEZA: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
SEGURIDAD LABORAL: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
CONDICIÓN DE INSTALACIONES: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
TEMPERATURA DEL ÁREA DE TRABAJO: ALTA () MEDIA, () BAJA ()
RUIDO EN EL ÁREA DE TRABAJO: SI: INSOPORTABLE () INCÓMODO () TOLERABLE. NO
HAY RUIDO ()
ILUMINACIÓN: () BUENA () REGULAR () MALA ()
AGENTES CONTAMINANTES BIOLÓGICOS Y QUÍMICOS:
() BUENA () REGULAR () MALA ()

16.- ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTABA DE LA EMPRESA? Y ¿POR QUÉ?

17.- ¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTABA DE LA EMPRESA? Y ¿POR QUÉ?

18.- SI USTED, PUDIERA CAMBIAR ALGO DENTRO DE LA EMPRESA ¿QUÉ CONDICIÓN
SERÍA? Y ¿POR QUÉ?

19.¿LE GUSTARÍA VOLVER A TRABAJAR CON NOSOTROS? SI () NO () ¿POR QUÉ?

20.- ¿QUÉ LO HARÍA REGRESAR? ¿POR QUÉ?

21.- ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE USTED TIENE DE LA EMPRESA EN GENERAL?

EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
SU JEFE / SUPERVISOR: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
SU GERENTE DE ÁREA: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
SU DIRECTOR DE ÁREA: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
SUS COMPAÑEROS: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
LAS INSTALACIONES: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
LOS SUELDOS: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()
LAS PRESTACIONES: EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()

22 ¿QUÉ BENEFICIOS OBTUVO DURANTE EL TIEMPO QUE TRABAJO CON NOSOTROS?

23.- OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS QUE QUIERA REALIZAR A LA
EMPRESA:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y LE DESEAMOS ÉXITO!

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Pruebas psicométricas en Recursos Humanos

La prueba psicométrica, tiene como objetivo cuantificar (darle un valor) a las diferencias individuales de los sujetos en atributos y/o conductas y hacer descripciones de la persona en diferentes aspectos, esto es, se obtiene la información que no se puede retomar de la observación de la conducta, por lo cual se requiere de una prueba psicológica que se encuentre estandarizada, primero que ésta se encuentre en nuestro caso al español, estandarizada en México y de preferencia en la zona de origen, debemos de buscar los psicólogos la fuente de las diversas pruebas a utilizar, para que estas cuenten con la confiabilidad y validez que se requiere para su uso, tomando en cuenta el idioma y la procedencia de la persona que ocupará la vacante.

Los test psicológicos, es una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cualitativamente o tipológicamente. De acuerdo a Grados (2017) entonces, la función básica que tienen los test psicológicos es medir las diferencias que hay entre los individuos en diferentes ocasiones.

En la actualidad las organizaciones están tomando muy en cuenta a su Capital Humano como la parte más importante de su estrategia y políticas empresariales, tanto es así, que algunas cuentan con todo un staff de personal que se dedica solo a esta parte del reclutamiento y selección a nivel nacional e internacional, llevando a cabo movilidad de su personal. Como asegura Grados (2017) “Captar a la persona adecuada en el puesto adecuado es el objetivo de las técnicas de selección y evaluación de personal en las organizaciones”, esto es cuando se dice “Nadie conoce mejor su tarea, más que el que la ejecuta”, por lo tanto, esto no es tarea fácil, por eso se requiere de instrumentos válidos que apoyen el proceso como parte de una necesidad para dar respuesta de una manera objetiva y transparente tanto a las demandas sociales como a las demandas internas de las organizaciones.

6.1 Premisas para la medición psicológica

Es necesario seguir ciertas premisas para la medición psicológica que deben ser primordiales durante la aplicación o su ejecución y son: tomar decisiones, pero mientras más adecuada y precisa sea la información, mejor será la decisión, en donde los instrumentos y procedimientos de medición proporcionan recursos que mejoran la información disponible para la toma de decisiones. El usuario tomando en cuenta cualquier tipo de información para la toma de decisiones, necesita saber lo que significa la información y hasta dónde puede confiar en ella, en donde los hechos y los

valores implicados en cualquier decisión son complejos, pero el conocimiento profundo de quien decide es primordial, así lo comentaba el Dr. Lucio Cárdenas Rodríguez en una ocasión en 2006. Por lo tanto, el Derecho que tienen las personas en el momento en que están contestando o respondiendo una prueba es de dar consentimiento informado para la prueba, a ser informado de los hallazgos de la prueba, a que no se viole la privacidad, a la clasificación menos estigmatizante y a que los hallazgos se mantengan confidenciales.

Por eso se busca la proyección en las evaluaciones respecto al pasado, lo que ha sido capaz de hacer su historia, las evidencias de las mismas, la demostración de resultados, indicadores de los resultados y los logros obtenidos; del futuro para saber lo que puede llegar a hacer, para realizar una predicción, sus posibilidades de desarrollo o deterioro, los indicadores de lo que puede ser capaz de realizar y cuáles son sus necesidades y metas y de esta forma comprender el presente. Las cualidades de las pruebas e instrumentos psicológicos son esenciales de acuerdo a: su validez, confiabilidad, objetividad y sensibilidad y pueden ser opcionales: su traducción, adaptación, normalización y estandarización.

6.2 Clasificación de las pruebas psicológicas

La clasificación de pruebas e instrumentos psicológicos van de acuerdo a la variable que miden, a su objetivo, al áreas o contexto donde se utilizan, al grado de estructuración, a la forma de administración, a la forma o tipo de respuesta que se exige, a los límites de edad de aplicación, a la forma de dar instrucciones, a la libertad de ejecución, al material que se da para el examen, a la forma general de medición del instrumento, al método de interpretación que utilizan los instrumentos.

Por consiguiente, existen diversas clasificaciones, las cuales se determinan según su objetivo de potencia o ejecución máxima pueden ser: Inteligencia, aptitudes, competencias, habilidades, razonamientos, salud mental, conocimiento, etc. o sus rasgos o peculiaridades o ejecución típica como son: personalidad, actitudes, valores, intereses, sentimientos, creencias, opiniones, necesidades, comportamiento y liderazgo, etc. y las proyectivas, que se basa en la forma en que la persona interpreta la realidad en el aquí y ahora.

Por lo tanto, la o las personas que seleccionan las pruebas, interpretan las puntuaciones o toman decisiones basadas en las puntuaciones de las pruebas, ya sea que administre, califique e interprete, o que utilice una técnica de valoración se cerciore de que estas se basen en datos sólidos que garanticen la confiabilidad, validez y normas, así como la aplicación apropiada y usos de las técnicas y/o instrumentos que emplea. Asimismo, debe tomar decisiones, reconociendo los límites de la certidumbre con la que es posible diagnosticar, emitir un juicio o hacer predicciones acerca de individuos o grupos, de acuerdo al Código Ético del Psicólogo (2010).

La prueba o test psicométrico que se seleccione dependerá del puesto que se desee evaluar, es necesario hacer un análisis a profundidad de las competencias que el puesto requiere para llevar a cabo la función de manera correcta.

Algunas de las pruebas disponibles que se encuentran comercialmente han retomado taxonomías de los rasgos de comportamiento, otras han sido desarrolladas para evaluar aspectos de interés en un campo laboral determinado. Lo sustancial es conocer los instrumentos utilizables, los proveedores que las comercializan, pero sobre todo los rasgos que evalúan. Una norma que es básica de la psicometría que todo profesional de la psicología sabe, es que las pruebas deben ser manejadas para los propósitos que fueron diseñadas, es un gran error querer determinar ciertos “rasgos” a partir de la interpretación que haga el psicólogo de los resultados de una prueba que evalúa rasgos totalmente diferentes. A pesar de que es tan básico este criterio resulta inadecuado observar que es una práctica común entre los psicólogos laborales o entre personas que no lo son. Pero esa práctica debe ser discutida y suprimida. (Aguilar, 2010).

Como parte de la ventaja de tener o contar con un sistema digitalizado, se puede tener un manejo sencillo y amable, el tiempo que se requiere está cronometrado por el mismo sistema, el tiempo que se requiere para dar resultados es mínimo, ya sea que se visualice o se grabe o imprima para el expediente, se pueden observar de forma inmediata las áreas de oportunidad y fortalezas encontradas, se obtiene confiabilidad y validez de los resultados, se realiza un análisis diagnóstico de fácil manejo e interpretación, se diseña la batería mostrando los test según las necesidades a quien va dirigido, a personal Operativo, Mandos Medios o Directivos, los criterios de evaluación están unificados, se puede realizar la comparación de varios candidatos para un puesto, se puede visualizar y comparar los resultados de los candidatos entre sí, hay test o instrumentos que están por competencias, por tanto es más fácil elaborar el reporte porque cada una de las pruebas cuenta con su conclusión, pero hay que tomar en cuenta que cualquiera puede aplicar, pero solo el psicólogo puede interpretar los resultados tomando en cuenta su experiencia profesional ya que las pruebas psicométricas son solo herramientas que permiten dentro de un todo, elegir a la persona idónea para el puesto idóneo.

6.3 Pruebas Psicométricas utilizadas en la Psicología del Trabajo

Hay un buen número de pruebas psicométricas de acuerdo a Muniani (2020), Grados (2017), Guth (2014), así como otros autores que pueden ser fácilmente localizables, pero aquí solo se mencionan algunos, incluyendo aquellos que se vieron en talleres especializados en diferentes Universidades, Congresos o en centros de Educación Continua.

En la tabla 1, se señalan algunas de las pruebas más comercializadas en lengua hispana de acuerdo a su aplicación y se destaca el rasgo específico que evalúa, algunas de ellas ya se encuentran digitalizadas por lo que pueden ser aplicadas las baterías de pruebas psicométricas, desde cualquier punto de la red en línea que se encuentre en la organización hasta sucursales dentro o fuera del país, lo que permite tener una evaluación rápida y efectiva, así como el reporte de su diagnóstico, también se puede hacer uso de otros medios como el videoenlace o videoconferencia, que facilita el apoyo cuando se requiera o se desee asegurar quién es la persona que realiza la prueba psicométrica.

Tabla 1. Pruebas psicométricas




| TEST PSICOMÉTRICOS | FACTORES DE MEDIDA | NIVEL DE APLICACIÓN | TIEMPO DE APLICACIÓN |
|--|---|--|----------------------|
| <p>ALLPORT “Valores”</p>  | <p>Estilo de Comportamiento. Proporciona un perfil de los valores dominantes de la persona, los cuales guían su comportamiento en la vida personal y laboral. Valores teóricos (conocimiento), económico (acumulación de cosas materiales), político (Búsqueda del poder), estético (apreciación de la belleza), social (ayuda, altruismo) y regulatorio o religioso (poner orden en su entorno).</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>20 min.</p> |
| <p>BARSIT “Medición rápida de habilidad Intelectual”</p>  | <p>Inteligencia. Sirve para determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender, Compara la composición de grupo, Selecciona previamente casos excepcionales y Adaptabilidad del sujeto: Conocimientos generales. Comprensión de vocabulario. Razonamiento verbal, Razonamiento lógico y Razonamiento numérico</p> | <p>ADMINISTRATIVO</p> | <p>20 min.</p> |
| <p>Beta II-R “Test de inteligencia”</p>  | <p>Inteligencia. Organización y planeación, Capacidad de aprendizaje, Capacidad de abstracción (análisis y síntesis), Capacidades para ver detalles importantes, Capacidad para realizar tareas prácticas y rutinas, Capacidad de juicio y sentido común, Coeficiente Intelectual.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>30 min.</p> |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)




| | | | |
|--|--|--|-------------------|
| <p>CLEAVER “Tendencias Gerenciales de Comportamiento”</p>  | <p>Estilos de Comportamiento. Es un sistema que permite identificar y describir comportamientos del puesto, así como las habilidades y comportamientos de la persona, con el fin de obtener los elementos para facilitar el ajuste de la persona al puesto. DISC – D: Empuje/Dominio, I: Influencia, S: Estabilidad/Constancia, C: Apego/Cumplimiento. Capacidad de análisis, Alcance y eficacia en la toma de decisiones, Estilo de comunicación, Creatividad e innovación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Tolerancia a rutina y trabajo de detalle y Planeación a corto y mediano plazo. Energía, Logro de Metas, Habilidad para persuadir, Vender ideas, Coordinar Grupos, Capacidad para trabajar en forma dinámica varios proyectos a la vez, Independencia, Comportamiento ante situaciones de presión o estrés. Situaciones Motivantes y Situaciones diarias.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>10-20 min.</p> |
| <p>CPI “Inventario de Personalidad de California”</p>  | <p>Personalidad. Dominancia, Capacidad de categoría, Sociabilidad, Presencia social, Autoaceptación, Sentido de bienestar, Responsabilidad, Socialización, Autocontrol, Tolerancia, Buena impresión, Comunalidad, Logro de conformidad, Logro de independencia, Eficiencia Intelectual, Sentido psicológico, Flexibilidad, Femenidad/Masculinidad</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>40 min.</p> |
| <p>DOMINÓ</p> | <p>Inteligencia. Presentado en orden de dificultad creciente, que supone la capacidad que tiene el sujeto para resolver de forma acertada un determinado número de problemas que</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO</p> | <p>30 min.</p> |
| <p>“Inteligencia”</p>  | <p>se encuentran en función directa del factor “g” de inteligencia de los sujetos (Capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas. Valora la capacidad de un sujeto para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.</p> | <p>ADMINISTRATIVO</p> | |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)





| | | | |
|---|---|---|--------------------|
| <p>ESTILOS DE LIDERAZGO “Situaciones Laborales”</p>  | <p>Estilos de Comportamiento. Evalúa situaciones de supervisión laboral, Conducta ante la tarea, Conducta de relación, Participación, Persuasión, Delegar, Estilo de dirigir.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO</p> | <p>30 min.</p> |
| <p>GORDON “Personalidad”</p>  | <p>Personalidad. Perfil de personalidad (PPG): Ascendencia (A), Responsabilidad (R), Estabilidad emocional (E), Sociabilidad (S), Autoestima (AE). Inventario de personalidad (IPG): Cautela (C), Originalidad (O), Relaciones personales (P), Vigor (V).</p> | <p>DIRECTIVOS MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>20 - 25 min</p> |
| <p>HARTMAN “Inventario de Valores Personales”</p>  | <p>Relaciones Sociales, Seguridad Personal, Solución de Problemas, Valoración de Roles o Papeles Personales, Normas y Disciplina, Reglas y Principios Personales, Adaptación al Medio, Madurez Adquirida, Sentido de la Realidad, Manejo de Conflictos, Toma de Decisiones, Iniciativa en Asuntos externos y personales, Control de impulsos, Atención, Concentración ante problemas personales, Distorsión de valores externos e internos, Índice de la armonía en la autovaloración, Balance autovaloración – valoración.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>15 min.</p> |
| <p>HERRMANN “Preferencias de estilos de Pensamiento”</p>  | <p>Preferencias de pensamiento. Dominancia cerebral. Cada persona tiende a preferir pensar de diferente manera. Las mediciones resultan útiles para manejar el potencial completo de la persona y para mejorar habilidades específicas, como resolución de problemas, creatividad y comunicaciones. La medición se hace en ANALÍTICO (Crítico, lógico, basado en hechos, cuantitativo); IMAGINATIVO (Intuitivo visual, holístico, conceptual); SECUENCIAL (estructurado, organizado, planeador, detallado e INTERPERSONAL (Emocional, espiritual, sensorial, estético).</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>15 min.</p> |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)





| | | | |
|--|---|--|-------------------|
| <p>IPV “12 Factores para Diagnosticar Vendedores y el Servicio”</p>  | <p>Personalidad en ventas. Actitud del Vendedor (Disposición General para la Venta), Empatía (Receptividad), Fuerza de Voluntad (Agresividad), Intuición para la venta (Comprensión), Adaptabilidad, Estabilidad Emocional (Control de sí mismo), Tolerancia a la Frustración, Combatividad, Persuasión (Dominio), Auto percepción (Seguridad), Energía (Actividad) y Relaciones Personales (Sociabilidad).</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>40 min.</p> |
| <p>KOSTICK “Personalidad”</p>  | <p>Personalidad. Liderazgo, Modo de vida, Naturaleza social, Adaptación al trabajo, Naturaleza emocional, Subordinación, Grado de energía.</p> | <p>DIRECTIVOS MANDO MEDIO</p> | <p>30 min.</p> |
| <p>LIFO “Inventario de fortalezas de vida”</p>  | <p>Estilo de Comportamiento. Roles y estilos gerenciales. Estilos de mando, tanto natural como bajo condiciones de tensión: DA/AP: Apoyo, Sostener – Dar, TM/CT: Controlar – Tomar, AD/NG: Adaptar – Negociar, MT/CS: Conservar – Retener. Forma de comunicación y de motivación a los colaboradores. Forma de relación con el superior inmediato.</p> | <p>DIRECTIVOS MANDO MEDIO</p> | <p>20-30 min.</p> |
| <p>LÜSCHER “Los colores y la personalidad”</p>  | <p>Personalidad. Participación, Rapidez, Productividad, Estilos de Liderazgo (democrático, agresivo y productivo), Sociabilidad, Creatividad, Fatiga, Identificación del Potencial, Toma de Decisiones, Organización, Lealtad, Honestidad, Impulsividad y Estabilidad Emocional.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>5 min.</p> |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)





| | | | |
|--|---|---|-------------------|
| <p>MOSS “Adaptabilidad social y juicio social”</p>  | <p>Estilo de Comportamiento. Evalúa las diferentes formas en que se comporta la persona bajo situaciones que demandan una supervisión y control de personal. Liderazgo (Adaptabilidad), Habilidad de supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para mejorar las relaciones interpersonales y el grado de adaptabilidad que tiene al medio ambiente social y laboral. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.</p> | <p>DIRECTIVOS MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>20-30 min.</p> |
| <p>MMPI-II “Inventario de la Personalidad”</p>  | <p>Personalidad. Franqueza, Nivel de Tensión, Satisfacción, Salud, Motivación, Persuasión, Energía, Identificación, Alerta, Toma de Decisiones, Creatividad, Productividad y Trabajo en Equipo.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>60 min.</p> |
| <p>NEGO “Habilidades en la negociación”</p>  | <p>Es una aproximación a las habilidades personales de adaptación a las circunstancias, con una concepción más amplia, que la habitual, en situaciones específicas de venta. Se agrupa en cinco Familias de situaciones, cada una caracterizada por una idea dominante: Rechazo a la comunicación, Crítica del producto, del fabricante o el vendedor, Crítica del producto en relación con los de la competencia, Crítica del precio y Oposición directa.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>20-30 min.</p> |
| <p>OTIS SENCILLO “Evaluación de inteligencia general”</p>  | <p>Inteligencia. Significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético.</p> | <p>ADMINISTRATIVO Secundaria en adelante</p> | <p>30 min.</p> |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)










| | | | |
|--|---|---|-------------------|
| <p>OTIS GAMMA “Evaluación de la inteligencia general”</p>  | <p>Inteligencia. Significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO Preparatoria en adelante</p> | <p>30 min.</p> |
| <p>16 PF “Rasgos de Personalidad”</p>  | <p>Personalidad. Facilita la comprensión de las necesidades y predisposiciones del evaluado para la promoción de una instrucción laboral. Las características, rasgos fundamentales, impulsos y tendencias permanentes son: Expresividad emocional, Inteligencia, Estabilidad emocional, Dominancia, Impulsividad, Apego a las normas, Sociabilidad, Emotividad, Confianza, Actitud cognitiva, Sutileza, Seguridad en sí mismo, Conservadurismo, Autosuficiencia, Autocontrol y Ansiedad.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>30-45 min.</p> |
| <p>RAVEN “Inteligencia”</p>  | <p>Inteligencia. Capacidad intelectual, habilidad mental general, funciones cognoscitivas, vocabulario, relaciones espaciales, memoria, deducción e inducción, por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>30-40 min.</p> |
| <p>RAZONAMIENTO PIC</p>  | <p>Aptitud para encarar y resolver problemas difíciles, pensar lógicamente, prever y planificar manejar relaciones abstractas.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>10 min.</p> |
| <p>18 RP “Personalidad”</p>  | <p>Detecta personalidad pre-alcohólica y/o dependiente, Inmadurez de la personalidad, Conducta impulsiva, Sentimiento de minusvalía, Poca tolerancia a la frustración, Dependencia afectiva, Inseguridad, Sentimiento de culpa, Inadaptación Social, Infertilidad Afectiva, Labilidad Emocional, Pensamiento, Compulsivo, Soledad, Problemas con la Autoridad, Homosexualidad Latente, Mitomanía, Depresión, Tendencia a la Fuga, Egocentrismo.</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>30 min.</p> |

Tabla 1. Pruebas psicométricas (continuación)

| | | | |
|---|--|---|--------------------------|
| <p>SPV “Cuestionario de Valores Personales” Gordon</p>  | <p>Personalidad y Valores. Mide el grado o intensidad relativa a cada uno de los seis valores personales. Determinan como los individuos afrontan los problemas de su vida cotidiana y laboral. Practicidad (P), Logro (A), Variedad (V), Decisión (D), Orden y Método (O) y Metas (O) o claridad de objetivos a conseguir</p> | <p>MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>Sin tiempo límite</p> |
| <p>TERMAN MERRIL “Prueba de Inteligencia a nivel Ejecutivo”</p>  | <p>Inteligencia. CI, Información, Juicio, Memoria, Concentración, Sentido Común, Expresión, Organización, Abstracción, Habilidad Numérica, Comprensión, Vocabulario, Síntesis, Conceptualización, Atención, Análisis, Planeación, Organización, Capacidad de Aprendizaje e Inteligencia General.</p> | <p>DIRECTIVO MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>40 min.</p> |
| <p>WONDERLIC “Prueba de Inteligencia a nivel Administrativo”</p>  | <p>Inteligencia general. Información, Comprensión, Razonamiento Verbal, Razonamiento Lógico, Razonamiento Numérico, Capacidad de Aprendizaje y Rendimiento Intelectual. Proporciona una apreciación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental).</p> | <p>ADMINISTRATIVO Primaria en adelante</p> | <p>12 min.</p> |
| <p>ZAVIC “Valores e Intereses”</p>  | <p>Estilo de Comportamiento. Valores Personales (Moral, Legalidad, Indiferencia, Corrupción) e Intereses (Económico, Político, Social, Religioso).</p> | <p>DIRECTIVOS MANDO MEDIO ADMINISTRATIVO</p> | <p>30 min.</p> |

6.4 Nivel y perfil por mando para uso de pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas deberán ser aplicadas tomando en cuenta el perfil de puesto que se tiene para cada nivel en particular para cubrir la vacante, ya que cada empresa tiene un nombre específico para el nivel, pero en general se puede llegar a los mismos, como son Mando operativo, medio y Superior; Administrativo, Mando medio y Directivo; Operativo, Mandos Medios o Directivos etc.; igualmente va para el personal operativo que a veces se divide como se observa en la tabla 2, esto se deberá tener muy claro en la empresa y organizarlos cuando la misma no los tenga, dependiendo de las actividades que se realizan, de acuerdo el Organigrama.

Tabla 2. Nivel y perfil por mando para uso de pruebas psicométricas

| Nivel Operativo I | Nivel Operativo II | Nivel Inicial | Nivel medio y Superior | Nivel Organizacional/Directivo |
|--|--|--|--|--|
| Para chofer/mensajero, cocinera, intendente, jardinero, operador de conmutador, trabajador de campo, vigilante, entre otros. | Para personal con preparatoria, puestos de auxiliar, secretaria, auxiliar administrativo estudiante, técnicos para cómputo, entre otros. | Para personal con licenciatura, que podrían aplicar a puestos de asistentes de servicios, asistente de procesos y proyectos, asistente de jefe. | Para personal con licenciatura o maestría que podrían ajustarse a puestos que requieran de supervisión, coordinación, dirección. | Para personal Ejecutivo/Director/Gerente |
| Perfil: | Perfil: | Perfil: | Perfil: | Perfil: |
| Compromiso Proactividad/ Iniciativa Responsabilidad Trabajo en Equipo | Actitud de servicio Compromiso Control de procesos Proactividad/ Iniciativa Responsabilidad Trabajo en equipo | Actitud de servicio Apego a normas y disciplina Capacidad para aprender Compromiso Comunicación efectiva Control de procesos Enfoque a resultados Organización Proactividad/Iniciativa Responsabilidad Trabajo bajo presión Trabajo en equipo | Actitud de servicio Apego a normas y disciplina Compromiso Comunicación efectiva Enfoque a resultados Organización Proactividad/ Iniciativa Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Liderazgo Relaciones humanas | Capacidad de manejo de información global, Juicio, Vocabulario, Capacidad de Análisis y Síntesis Concentración Abstracción Planeación Organización Control Estrategias organizacionales |


Fuente: Dra. Claudia García Hernández

6.5 Informe de resultados psicométricos

Este Informe Técnico que se entrega al Gerente o persona a cargo de Recursos Humanos, le da un panorama claro de los resultados obtenidos por la persona que convoca para la vacante que se solicita, en este se observan los resultados de la evaluación de las pruebas psicométricas aplicadas (Ver figura 13), para poder así tomar la decisión de realizar o no la contratación, es importante señalar que lo vertido en este informe tiene una validez de al menos 6 meses, siempre y

cuando nos aseguremos que la persona en ese momento no está pasando por alguna situación crítica o personal que haga que los resultados no sean los esperados dentro del marco de normalidad, también no hay que olvidar que el uso del idioma es relevante, incluso dentro de zonas o regiones diferentes al mismo país, por eso es que es importante visualizar todo lo que se ha estado señalando respecto al uso de las pruebas psicométricas a su validez y confiabilidad de preferencia utilizar pruebas estandarizadas en la región, en caso de que las haya.

Figura 13. Informe de resultados psicométricos



LOGO DE LA EMPRESA
O NOMBRE

INFORME DE RESULTADOS PSICOMÉTRICOS

NOMBRE: _____
EDAD: _____
ESCOLARIDAD: _____
PUESTO: _____
FECHA: _____

EVALUACIÓN:

- Inteligencia
- Personalidad
- Habilidades

RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Aceptado _____

Apto para otro perfil _____

Rechazado _____

Evaluador

Firma y Nombre

Fuente: Dra. Claudia García Hernández

Lo que hay que conocer de la LFT en México

El tener conocimiento acerca de la Ley Federal del Trabajo (LFT), permite obtener recomendaciones y prohibiciones que deben tomarse en cuenta al contratar al personal y evitar problemas futuros, tomando muy en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Al considerar los aspectos más importantes de la Ley Federal del Trabajo, permite la prevención y el adecuado manejo de situaciones laborales que pueden dar como resultado situaciones conflictivas, por lo que es necesario conocer cuándo se pueden utilizar las estrategias bajo la LFT, para aplicar en la administración de sueldo, horarios de trabajo, días de vacaciones, participación de utilidades, permisos e incidencias laborales integración de expedientes laborales, así como otros artículos relevantes..

Lo que se requiere es tener el conocimiento y comprensión que son preceptos fundamentales del derecho laboral mexicano, para poder resolver en base en el conocimiento de la LFT, situaciones que eviten problemáticas en el desempeño de la actividad del personal en la organización.

Cabe señalar que es necesario efectuar una actualización continua de las modificaciones que surjan a la Ley Federal del Trabajo de acuerdo a lo establecido, para obtener mejores resultados al realizar cada uno de los reajustes o cambios de los artículos que se vayan observando en el contrato individual y colectivo de trabajo.

7.1 Políticas de Reclutamiento y Selección

Cada empresa debe tener políticas de reclutamiento y selección que decidirán qué personas serán idóneas. Siendo estas un conjunto de normas que se requieren para que se lleve a cabo un buen reclutamiento y selección de personal en toda la empresa, está acompañada de un proceso de contratación para las vacantes.

Estas deben estar escritas con calidad para que la persona encargada del reclutamiento y selección de personal pueda realizar un buen proceso de selección al recibir a los candidatos, permitiendo que se elija al que cumpla realmente con el perfil del puesto que se elaboró y está disponible.

Las políticas establecen una alineación administrativa y se consideran guías para la toma de decisiones sobre problemas que son susceptibles de repetirse dentro de la empresa. Las políticas de reclutamiento y selección, tomando en cuenta las de personal de acuerdo a Chiavenato (2011),

hace referencia a la forma en que las organizaciones desean relacionarse con sus miembros para alcanzar junto con ellos, los objetivos de la organización, proporcionando las condiciones necesarias para el logro de los objetivos individuales de los trabajadores, por lo que cada organización desarrolla la política que es más adecuada a su filosofía y necesidades que posea.

Por consiguiente, dentro del área de Recursos Humanos o de Personal, se crean una gran multiplicidad de políticas donde se incluyen los siguientes aspectos: políticas de integración, retención de talento y evaluación en el área de Desarrollo Organizacional, de organización en la administración misma. Sin embargo, solamente se consideran las políticas de reclutamiento y selección de personal, debido a que en este apartado corresponden de incluir aquellas políticas definidas, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Es necesario por lo tanto que estas políticas estén redactadas de forma clara y entendible, para que no se presenten confusiones y se comprenda exactamente lo que se desea expresar, tomando en cuenta que deben de ir acordes a la filosofía de la empresa. Según Grados (2013), estas políticas se relacionan con los días y procedimientos de pago y promociones y ascensos.

Esta debe determinarse tomando en cuenta que:

- *Se debe basar en requerimientos específicos del área que solicita la vacante que ya se autorizó, objetivos claros, juntos con las tareas y actividades a realizar, habilidades, conocimientos para el personal que contratará con un buen desempeño laboral.*
- *Desarrollar los procedimientos que permitan identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias requeridos para los diferentes puestos de trabajo.*
- *Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.*
- *Cada departamento o área de la empresa, deberá ser el responsable de hacer el proceso de reclutamiento, si por algún motivo no se cuenta con un encargado del área, la empresa en ocasiones toma o pasa la responsabilidad al Gerente o persona inmediata al gerente de la misma, en la medianas y grandes empresas como se dijo con anterioridad a las áreas se les harán llegar mínimo tres candidatos para que continúen con el proceso de entrevista.*
- *Dependerá de la calidad del proceso de reclutamiento para que la vacante cuente con las personas apropiadas para la empresa, cumpliendo con las características que la empresa requiere.*
- *Difundir las vacantes dentro de la empresa y fuera de la empresa a través de diversos medios como son: carteles, volantes, mantas, medios electrónicos, periódicos y bolsas de trabajo, tomar en cuenta que algunas empresas prefieren que pertenezca a la región donde la empresa se encuentra ubicada, esto dependerá de la empresa.*
- *Garantizar a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.*

A continuación, un ejemplo:

- *Toda persona que solicite empleo en nuestra empresa, será tratada con respeto y dignidad humana; independientemente de que cumpla o no con los requerimientos para el puesto.*
- *Todo puesto contará con una descripción de perfil, capacidades y habilidades necesarias para su puesto.*
- *Este proceso está diseñado para identificar candidatos que cumplan con la actividad para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto.*
- *El encargado de Recursos Humanos será el responsable de llevar a cabo este proceso.*
- *Los resultados obtenidos de las evaluaciones llevadas a cabo con los candidatos son totalmente confidenciales y quedan bajo responsabilidad del encargado de Recursos Humanos.*
- *No se contratará a ninguna persona, sin existir una requisición de por medio.*
- *No deberá contratarse a ninguna persona sin que haya aprobado todas las etapas que este proceso tiene planificadas.*
- *No deberá contratarse a ninguna persona que sea pareja, y/o familiar de algún otro empleado.*
- *Todo candidato deberá someterse a los exámenes de selección (entrevista, etc).*

De acuerdo al tipo de empresa, ésta construirá sus propias políticas que son las que se regirán de acuerdo a su filosofía y la administración de la organización.

7.2 Reglamento de Reclutamiento y Selección

Es de suma importancia contar con un reglamento de reclutamiento dentro de una empresa ya que tiene como objeto establecer, regir y respetar el procedimiento creado para seleccionar al personal de manera objetiva, ofreciendo una capacitación, identificación y selección de aspirantes para que reúnan las características cumpliendo eficientemente con sus funciones laborales.

De acuerdo a los Título Primero Principios Generales de la Ley Federal del Trabajo

Se debe de Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022).

TITULO PRIMERO

Principios Generales

Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes. No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier

otro que atente contra la dignidad humana. No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada. Es de interés social garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia, promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Artículo 5. Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:

- I. Trabajos para adolescentes menores de quince años;
- II. Una jornada mayor que la permitida por esta Ley;
- III. Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio del Tribunal;
- IV. Horas extraordinarias de trabajo para los menores de dieciocho años;
- V. Un salario inferior al mínimo;
- VI. Un salario que no sea remunerador, a juicio del Tribunal;
- VII. Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros y a los trabajadores del campo;
- VIII. Un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda, para efectuar el pago de los salarios, siempre que no se trate de trabajadores de esos establecimientos;
- IX. La obligación directa o indirecta para obtener artículos de consumo en tienda o lugar determinado;
- X. La facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa;
- XI. Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad;
- XII. Trabajo nocturno industrial o el trabajo después de las veintidós horas, para menores de dieciséis años; y
- XIII. Renuncia por parte del trabajador de cualquiera de los derechos o prerrogativas consignados en las normas de trabajo.
- XIV. Encubrir una relación laboral con actos jurídicos simulados para evitar el cumplimiento de obligaciones laborales y/o de seguridad social, y
- XV. Registrar a un trabajador con un salario menor al que realmente recibe.

En todos estos casos se entenderá que rigen la Ley o las normas supletorias en lugar de las cláusulas nulas.

Artículo 7. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que

no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos. No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

CAPÍTULO I

TÍTULO SEGUNDO

Relaciones Individuales de Trabajo. Disposiciones Generales (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 21. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 22. Los mayores de quince años pueden prestar libremente sus servicios con las limitaciones establecidas en esta Ley”. Los mayores de quince y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, del Tribunal, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política. Los menores trabajadores deben percibir el pago de sus salarios y ejercitar, en su caso, las acciones que les correspondan.

Artículo 22 Bis. Queda prohibido el trabajo de menores de quince años; no podrá utilizarse el trabajo de mayores de esta edad y menores de dieciocho años que no hayan terminado su educación básica obligatoria, salvo los casos que apruebe la autoridad laboral correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Artículo 23. Cuando las autoridades del trabajo detecten trabajando a un menor de quince años fuera del círculo familiar, ordenará que de inmediato cese en sus labores. Al patrón que incurra en esta conducta se le sancionará con la pena establecida en el artículo 995 Bis de esta Ley. En caso de que el menor no estuviere devengando el salario que perciba un trabajador que preste los mismos servicios, el patrón deberá resarcirle las diferencias. Queda prohibido el trabajo de menores de dieciocho años dentro del círculo familiar en cualquier tipo de actividad que resulte peligrosa para su salud, su seguridad o su moralidad, o que afecte el ejercicio de sus derechos y, con ello, su desarrollo integral. Se entenderá por círculo familiar a los parientes del menor, por consanguinidad, ascendientes o colaterales; hasta el segundo grado. Cuando los menores de dieciocho años realicen alguna actividad productiva de autoconsumo, bajo la dirección de integrantes de su círculo familiar o tutores, éstos tendrán la obligación de respetar y proteger los derechos humanos de los menores y brindar el apoyo y las facilidades necesarias para que los mismos concluyan, por lo menos, su educación básica obligatoria.

Se deberá revisar y trabajar conforme a la Ley Federal del Trabajo basándose en los artículos 24, 25, 26 y 27, que estos se rigen en la forma de reclutar y seleccionar la vacante idónea para la organización, se recomienda utilizar la última versión de la LFT (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022), pero recordando que hay que realizar revisiones de forma continua a los artículos.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que con vengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.

Artículo 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

CAPÍTULO IV

Derechos de Preferencia, Antigüedad y Ascenso (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 154. Los patronos estarán obligados a preferir, en igualdad de circunstancias, a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia, a los que hayan terminado su educación básica obligatoria, a los capacita-

dos respecto de los que no lo sean, a los que tengan mayor aptitud y conocimientos para realizar un trabajo y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén. Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical. Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida

Artículo 155. Los trabajadores que se encuentren en los casos del artículo anterior y que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos si prestaron servicio con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato a que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.

Artículo 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto.

Artículo 160. Cuando se trate de vacantes menores de treinta días, se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior.

Artículo 395. En el contrato colectivo, podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión. La sanción sindical impuesta al trabajador no podrá afectar su permanencia en el empleo o sus condiciones de trabajo (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022). El Sindicato no deberá transcribirse tal cual es en el Contrato Colectivo de trabajo para que no quede muy abierto.

Se debe tomar en cuenta para el Reglamento de Reclutamiento y Selección lo mencionado en la LFT, con la revisión de sus adecuaciones.

Es necesario no descuidar otros instrumentos jurídicos utilizados por la empresa como es el Contrato Colectivo de Trabajo que deberá incluirse, así como otros Reglamentos o Lineamientos que se utilicen para normar a la organización.

7.3 Obligaciones de los trabajadores

Una obligación es lo que una persona está forzada a hacer, involucrándose alguna imposición legal o exigencia moral. En el caso de los trabajadores de una organización ya se encuentran establecidas sus obligaciones siendo otorgadas por la LFT, y estas deben respetarse.

El patrón de la empresa puede agregar algunas obligaciones que le parezca pertinente establecer; cuidando que no estén en desacuerdo con la LFT, si llegarán a estar en desacuerdo tendrá el riesgo de ser sancionado.

El beneficio que se obtiene por contar con estas obligaciones es que permite tener un orden en el trabajo, evita que se presenten accidentes, pero sobre todo apoya al desempeño aceptable de los trabajadores, para ello deberá recurrir al:

CAPÍTULO II

Obligaciones de los trabajadores (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

- I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;
- II. Observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal;
- III.- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;
- IV.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- V.- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;
- VI.- Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción.
- VII.- Observar buenas costumbres durante el servicio;
- VIII.- Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo;
- IX.- Integrar los organismos que establece esta Ley;
- X.- Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;
- XI.- Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas;
- XII.- Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones; y

XIII.- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

Artículo 135. Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe;
 - II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón;
 - III. Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;
 - IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;
 - V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico;
 - VI. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
- Suspender las labores sin autorización del patrón;
- Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;
- Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados;
- Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento; y
- Acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales en los lugares de trabajo.

Derechos y prestaciones de los trabajadores

En este apartado se incluyen los planes de prestaciones por Ley y las que pueden otorgar las empresas sin obligación alguna como se reconoce en la Ley Federal del Trabajo que todas las personas deben gozar de los derechos y prestaciones debido al trabajo que realizan.

CAPÍTULO IV

Rescisión de las Relaciones de Trabajo. (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

- I. Engañarlo el patrón o, en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;

- III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- IV. Reducir el patrón el salario al trabajador;
- V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;
- VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;
- VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;
- VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y
- IX. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador; y
- X. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Artículo 52. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.

CAPÍTULO V

Terminación de las Relaciones de Trabajo (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 53. Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

Artículo 54. En el caso de la fracción IV del artículo anterior, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162, o de ser posible, si así lo desea, a que se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan de conformidad con las leyes.

Artículo 55. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón las causas de la terminación, tendrá el trabajador los derechos consignados en el artículo 48.

TITULO TERCERO

Condiciones de Trabajo

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales. (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 56. Las condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Artículo 56 bis. Los trabajadores podrán desempeñar labores o tareas conexas o complementarias a su labor principal, por lo cual podrán recibir la compensación salarial correspondiente.

Para los efectos del párrafo anterior, se entenderán como labores o tareas conexas o complementarias, aquellas relacionadas permanente y directamente con las que estén pactadas en los contratos individuales y colectivos de trabajo o, en su caso, las que habitualmente realice el trabajador.

Artículo 57. El trabajador podrá solicitar al Tribunal la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurren circunstancias económicas que la justifiquen. El patrón podrá solicitar la modificación cuando concurren circunstancias económicas que la justifiquen.

CAPÍTULO II

Jornada de Trabajo

Artículo 58. Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 59. El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 60. Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas. Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61. La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 62. Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el artículo 5o., fracción III.

Artículo 63. Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 65. En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

Artículo 66. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Artículo 67. Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirá con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 68. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.

CAPÍTULO III

Días de Descanso

Artículo 69. Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 70. En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

Artículo 71. En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo. Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 72. Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.

Artículo 73. Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1º. de enero;
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
- N. DE E. EN RELACIÓN CON LA ENTRADA EN VIGOR DE LA PRESENTE FRACCIÓN, VÉASE EL ARTÍCULO SEGUNDO TRANSITORIO.
- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- IV. El 1º. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- VII. El 1º. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
- VIII. El 25 de diciembre, y
- IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Artículo 75. En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patronos determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá el Tribunal.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

CAPÍTULO IV

Vacaciones

Artículo 76. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios (Ver tabla 3).

Tabla 3. Periodo de vacaciones

| AÑOS DE SERVICIO | DÍAS DE VACACIONES |
|------------------|--------------------|
| 1 | 6 |
| 2 | 8 |
| 3 | 10 |
| 4 | 12 |
| 5 a 9 | 14 |
| 10 a 14 | 16 |
| 15 a 19 | 18 |
| 20 a 24 | 20 |
| 25 a 29 | 22 |

Fuente: Ley Federal del Trabajo vigente.

Artículo 77. Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

Artículo 78. Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 81. Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

CAPÍTULO V

Salario

Artículo 82. Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador,

así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Artículo 84. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 85. El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo. En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que, para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo 87. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Artículo 88. Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo 89. Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

CAPÍTULO

VIII. Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas

Artículo 117 al Artículo 131 (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022).

TÍTULO CUARTO

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

CAPÍTULO I

Obligaciones de los Patrones

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones... y Artículo 133. Queda prohibido a los patrones o a sus representantes.... (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022).

CAPÍTULO III BIS

De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores (LFT. Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022)

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como

en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Las especificaciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se encuentran estipuladas en el Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022, estos abarcan desde el Artículo 153-A hasta el Artículo 153-X.

Después de haber revisado de manera puntual algunos artículos de la LFT, es necesario comprender desde el momento en que se recluta al personal que cubrirá la vacante, que hay algunas otras prestaciones que las empresas otorgan a sus trabajadores, pero estas se requieren lograr relacionarlas con los trabajadores, para que a su vez se encuentren motivados y felices, tomando en cuenta todo tipo de beneficios que la empresa les pueda ofrecer, para que de esta manera tanto empresa como trabajador crezcan a la par y haya un compromiso por éste hacia la misma y la vea como algo necesario para progresar, por lo tanto, es necesario valorar las prestaciones que se otorgan a cada trabajador como parte de su paquete de compensaciones ya que son parte de un sueldo integral que conlleva un costo considerable para las empresas.

Estas son algunas:

- *Seguros de gastos médicos mayores y/o menores*
- *Vales de despensa y gasolina*
- *Fondos de Ahorro*
- *Bonos por productividad*
- *Días de descanso adicionales*
- *Estacionamiento*
- *Becas de estudio*
- *Club social o deportivo*
- *Descuentos empresariales*
- *Préstamos personales*
- *Exámenes médicos*
- *Ayuda por gastos funerarios*
- *Ayuda por guardería*
- *Entre otros.*

Para ello es necesario que los trabajadores actúen con compromiso y los patrones vean los resultados y juntos lograrán ver el crecimiento de la empresa y de esta forma para ambos se otorgarán mayores beneficios.

Uso de nuevas tecnologías al reclutar y seleccionar

En la actualidad se están llevando a cabo cambios y mejoras en los procesos de selección de personal en las organizaciones, para dar respuesta a las necesidades por parte de los solicitantes, así como por parte de las empresas que desean obtener un proceso más eficaz y eficiente y esto se hace solo a través del uso de las nuevas tecnologías al reclutar y seleccionar.

Por esto se ha visto favorecido el proceso para buscar el candidato ideal, a través del uso de las redes sociales y profesionales que día a día se observan en nuestros equipos tecnológicos de cualquier tipo, sea, computadora de escritorio o portátil (Lap top), tableta electrónica (Notebook) y celular. En las redes sociales como son el Whats app, Messenger, LinkedIn, Facebook, Twiter, Networking, Xing, Google con internet o intranet, correos electrónicos (e-mails) entre otros. Las cuales han desarrollado nuevas estrategias en el proceso, tecnología y gente, así como procedimientos y métodos para reclutar y seleccionar al personal, por la gran popularidad que están teniendo para las personas en busca de empleo.

Se requiere entonces contar con personal preparado para realizar trabajos a través del Teletrabajo que tiene que ver, con si trabajará en casa o en algún otra lugar, o es necesario que se transporte de un lugar a otro de trabajo, incluso si requerirá que cambie de estado o país, si su nivel de conocimiento es el que se requiere para que realice la tarea que le corresponde, si requiere de cierta comunicación dentro o fuera de la organización, esto lleva a tomar muy en cuenta también la actitud del trabajador. Por eso el uso de las nuevas tecnologías a generado un cambio en todo lo que se hace en las organizaciones desde la forma de reclutar y seleccionar a la persona tomando en cuenta que hasta las bolsas de trabajo, las asociaciones o cámaras de comercio, las publicaciones que se realizan los Headhunters (cazador de talentos), los anuncios internos agencias de empleos entre otros se mueven a través del uso de los medios tecnológicos, facilitando así tener la información a la mano en cualquier tipo de tecnología de información que podamos tener al alcance, esto facilitará poder ir seleccionando en un primer filtro al personal.

8.1 La tecnología como parte de los procesos de reclutamiento y selección

Las Tecnologías de Información han jugado un papel sumamente importante para facilitar los procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones, sobre todo en los últimos años debido a las complicaciones que trajo la pandemia de Covid-19 a nivel mundial.

Las bolsas de trabajo que ya se estaban utilizando para la adquisición de talento, se robustecieron y desarrollaron a pasos agigantados, así como el uso de salas virtuales para poder llevar a

cabo entrevistas como parte del proceso de selección. Dentro de las organizaciones multigeneracionales y con gran variedad de puestos que van desde operativos hasta directivos las tecnologías adquiridas para reclutamiento y selección se han diversificado a gran escala.

Estas herramientas tecnológicas son la que todo el personal de Recursos Humanos y especialmente los reclutadores deben de manejar como principales fuentes de reclutamiento en la actualidad, para la búsqueda de talentos dentro y fuera de la organización. El que se mantengan actualizados permitirá desarrollar estrategias y formas nuevas de planeación para captar los talentos que su entorno laboral y el sector de especialización les provee.

En la actualidad de acuerdo con Muniani (2020), se cuenta con una relación de las páginas más conocidas en México para encontrar empleo o anunciar vacantes de acuerdo con el AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet), las cuales son: OCC Mundial, Zona Jobs, Computrabajo, Bumeran, Empleo.gob.mx., LinkedIn, Bolsa Mexicana de Trabajo, Acción Trabajo, Trabajando.com, Universia Empleo y Amebot.com

Igualmente, Muniani (2020), menciona otra lista de popularidad en Estados Unidos, como son: Monster.com/ Monster Hot Jobs, Indeed.com, USA.gov, CareerBuilder, Dice, LinkUp, SimplyHired, Glassdoor.com, LinkedIn.com y craigslist.

Esto no significa que no haya otras tantas que puedan ser mencionadas, pero como ya se dijo éstas se señalan como las más populares. Es necesario entonces que se ingrese a la búsqueda de empleo para que puedan ser revisadas la cantidad de páginas que hay en México y en el extranjero, por lo que cada día se va elevando el número de usuarios competentes, tanto como candidatos que pudiesen ocupar una vacante específica que se solicita como otra no esperada. como ejemplo de su contenido solo nombraremos algunas.

Se encuentra LinkedIn que es otro de los medios que se ha robustecido, que busca y proyecta profesionales, ya que es una herramienta de reclutamiento 2.0 que ha proporcionado efectividad para definir curriculums sociales capaz de proyectar talentos necesarios para que estos puedan ser reclutados para la organización como candidatos idóneos para el puesto (Durán, 2013). LinkedIn, está enfocado a generar redes profesionales y empresariales donde es posible encontrar talento muy especializado o niveles Directivos, siendo esta una red tan amplia ha diversificado su enfoque y en la actualidad ofrece capacitaciones con enfoque empresarial o de desarrollo de competencias para mejorar el desempeño profesional. Si bien los puestos muy especializados o Directivos contemplan el menor porcentaje del headcount dentro de las organizaciones LinkedIn es un medio muy efectivo que acerca de una manera muy sencilla a diferentes profesionistas con la intención de conectar con ellos y hacerlos partícipes de los procesos de reclutamiento y selección en las empresas.

Si se menciona Glassdoor, es el sitio para mejorar la marca de la empresa, ya que se pueden añadir ofertas de empleo, encontrando el empleo adecuado, así como explorando empresas para subir a diferentes empresas y organizaciones, así cada una de ellas que se mencione brindará las

cualidades que requiere para los futuros candidatos que se interesen en la empresa que ha sido publicada y esto puede presentar de manera amplia, cuál es el perfil del puesto y las tareas que se le asignan, comparación de sueldos, así como los beneficios que obtendrá el candidato y de esta forma saber si es de su interés para poder postularse (Glassdoor, Inc., 2022).

Otra es OCC Mundial, es una de las mejores plataformas para la búsqueda de empleos, de acuerdo a AMIPCI, porque tiene un lugar sencillo, práctico y conciso que permite guiar de una manera rápida u sencilla las opciones de trabajo filtrando aún más las opciones de búsqueda para el que solicita la vacante, (On Aliat, 2022). Por otro lado, las bolsas de trabajo tradicionales como Bumeran, Indeed, Computrabajo y OCC Mundial siguen siendo muy funcionales para la publicación de vacantes de niveles profesionales y mandos medios. Estas bolsas de trabajo así mismo, han desarrollado su propuesta de valor armándose de Inteligencia Artificial para facilitar el proceso de búsqueda de candidatos en sus bases de datos, o bien agregar widgets o Bots (robots) que vuelven más eficiente y eficaz la captación de candidatos potenciales.

Siendo más específica, se tomará como ejemplo los Bots y el valor que suman hoy por hoy al proceso de reclutamiento y selección de las organizaciones, ya que son programas informáticos que se ejecutan de manera automática y poseen capacidad de interactuar con los usuarios de alguna plataforma tecnológica. Dichos Bots tienen la capacidad de asesorar y guiar a los candidatos interesados en alguna vacante, conocer los requerimientos de una posición vacante e incluso generar entrevistas virtuales a través de la ejecución de preguntas automáticas y programadas de acuerdo a respuestas concretas que se van almacenando a su vez en una base de datos y cuando esto llega al reclutador es mucho más sencillo identificar si la persona interesada cuenta o no con los elementos básicos del perfil solicitado y con base en esto poder contactarlo iniciar un proceso de selección para la organización. Actualmente muchas empresas transnacionales y nacionales ya están introduciendo estas tecnologías para eficiente sus procesos de selección.

En el caso de Facebook, como red social, las publicaciones se realizan de manera formal e informal, en donde puede encontrar vacantes de acuerdo a su perfil en el horario en que pueda ingresar el candidato con información completa o no de la vacante que le permite elaborar preguntas y recibir retroalimentación de forma inmediata. Las redes sociales como Facebook, Instagram o Tiktok hoy por hoy son los medios de reclutamiento que proveen mayor flujo de candidatos a las organizaciones para puestos operativos, con un enfoque muy fresco y dinámico dirigido sobre todo a las nuevas generaciones cuya nueva forma de interacción con la sociedad es a través de imágenes, historias, videos cortos; por lo que las organizaciones han tenido que evolucionar al mismo tiempo para adaptarse ante estos nuevos retos y tendencias para mantenerse activos en la captación de talento.

Pero también hay reclutadores que, publican vacantes en la página de su empresa, añadiendo en el menú una pestaña de ofertas de empleo, promocionan la página y las ofertas de empleo, los seguidores si les gusta la empresa, continuarán ingresando a ella para encontrar una vacante y la empresa puede adaptarse a las necesidades, habilidades y aptitudes de los usuarios dependiendo de la experiencia que éstos posean (Gimeno, 2014).

Es necesario en la actualidad invertir tiempo en desarrollar y actualizar la presencia en las redes que tanto los profesionales de RH y los reclutadores en general requieren para poder proyectar su necesidad hacia los candidatos de una manera atractiva y fortalecerse como expertos en el sector de atracción de talentos, ya que hoy en día cada vez son más las necesidades de contar con aplicaciones a través de la vía electrónica y por lo tanto se considera una herramienta tecnológica ideal para recibir los curriculums, que permite atraer candidatos talentosos, en un tiempo breve, por lo que se recomienda que el reclutador realice las ofertas más visibles, que lleve a cabo acciones que considere más pertinentes, pero que a la vez sean básicas para la red social que elija y que utilice la parte mercadológica y de diseño para atraer a los candidatos a sus ofertas de trabajo.

Al realizar un cambio en los procesos con el uso de las tecnologías, harán que el portal de la organización marque la diferencia con otras organizaciones, porque conforme pasa el tiempo, la tecnología cambia de una manera exponencial y progresiva y la manera en que se interactúa y en que se abre a la competencia del campo laboral, marca la diferencia entre la forma de reclutar y seleccionar entre las organizaciones y no solo en las mismas, sino que para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se debe de tomar en cuenta la diversidad generacional que existe entre los reclutados, como pueden ser: la edad, competencias, valores, ideas, motivaciones, aptitudes, habilidades, formas de comunicarse, etc. y la evolución tecnológica que cada uno de ellos está desarrollando. Por consiguiente, las personas encargadas del proceso en RH, tendrá que tener un mayor nivel de conocimiento y habilidades en el manejo de la tecnología y diferentes plataformas para allegarse tanto de candidatos como de buscarlos, porque la oferta y la demanda cada vez se presenta con alto requerimiento de profesionalismo e innovación.

8.2 Impacto de la tecnología en el proceso de reclutamiento de personal

Cuando se habla en las empresas de que cada una posee su marca personal, se espera que haya una visibilidad donde se vea el incremento de la cartera de candidatos y que existe una red de contactos que satisfaga las necesidades. Los efectos que ha tenido la globalización requieren que se lleven a cabo cambios en todos los ámbitos de las organizaciones para poder enfrentar con acierto la competencia, esta revolución digital ha permitido que los procesos se optimicen asegurando la captación, atracción y retención del talento humano (García, Gatica, Cruz, Luis, Vargas, Hernández, Ramos, Macías, 2016)

Anand (2008), menciona que “el reclutamiento a través de redes sociales se posiciona como un proceso de reclutamiento eficaz, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento y de ser competitivo”, esto se puede observar en los últimos años donde el internet está teniendo un gran impacto entre los profesionales, consolidándose como una forma adecuada e innovadora para obtener el trabajo apto que todo interesado está deseando; esto ha permitido que los dispositivos electrónicos se vuelvan cada vez más populares y que puedan llegar de manera masiva a millones de personas que se encuentren conectadas a internet y les permite utilizar de manera constante las redes sociales y recibiendo notificaciones nuevas en cada momento en que se encuentre conectado a su dispositivo.

Para ello surge un nuevo escenario que ha impactado a la función de RH con la llegada de las redes sociales, como una modalidad innovadora, en donde la networking, es una de las fuentes de reclutamiento con un mayor crecimiento, expansión y aceptación en la sociedad, a través de las redes sociales para negocios, ya que inicia con la tarea de reclutar y seleccionar al personal contando con una herramienta que puede hacer la diferencia para obtener más oportunidades durante el reclutamiento y sobresalir en el medio labora. Esto ha permitido que la búsqueda de empleo en línea en México se haya convertido en una de las 10 actividades más significativas de los internautas, esto de acuerdo a un estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet realizado en el 2013 por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2013)

La tecnología es muy cambiante por lo que el proceso debe ser cada día más efectivo y eficiente, para que sea más amigable y genere menos ansiedad tanto para el usuario como para el reclutador, su uso se refleja tanto en las estrategias que la organización posee como el poder estar a la vanguardia, generando un impacto en las organizaciones ocasionando beneficios en el uso apropiado de estas nuevas tecnologías de la información, obviamente administrados por personal altamente eficiente, que le permita por medio de internet como fuente de ayuda, lograr encontrar en menos tiempo al candidato idóneo con las necesidades y habilidades requeridas para el puesto. Igualmente lo será para el candidato lograr encontrar empleo en el menor tiempo posible, recibiendo porque no, retroalimentación de su desempeño. Como algo adicional, el uso de las tecnologías de la información en la forma de software de gestión de capital humano puede reducir hasta en un 80% los gastos de papelería en el área administrativa de una empresa y eliminar el 40% de rotación laboral, (Grados,2013; Giacomelli, 2009). Por lo que impacta también en la economía, en el uso de la papelería y de tiempos y movimientos al enviar información a través de ordenadores por internet, evitándose entregar la información de los reclutados y seleccionados para su elección a las áreas correspondientes sin levantarse de su escritorio o salir de su área de trabajo, para esta parte del proceso.

Así pues, el avance tecnológico en el mundo de Capital Humano se ha visto muy claro en las bolsas de trabajo para captar talento de manera cada vez más personalizada a las necesidades de la empresa o negocio y como complemento a esto también nos encontramos con las tradicionales plataformas de aplicación de evaluaciones psicométricas que al día de hoy cuentan con baterías cada vez más amplias, personalizadas al giro de la organización y sus diferentes niveles jerárquicos.

En la actualidad el uso de la tecnología está en constante evolución, porque también se debe de tomar en cuenta que al aplicarse las pruebas psicométricas, estas pueden ser contestadas a través de sus computadoras, solo es necesario que por parte de la organización el solicitante reciba el link o la entrada a la página web, que le va a permitir ingresar con un código a las mismas, donde puede ir contestando lo que se le solicita, ya sean preguntas, elecciones sobre algo en particular, eso dependerá del tipo de test que se le aplique, utilizando solo su dispositivo tecnológico desde la comodidad del lugar donde se encuentre, para que una vez enviado y recibido por el reclutador, se realice su evaluación y poder dar resultados de aceptación, aceptación para otra área, o agradecer su participación, claro esto se hace sobre todo cuando se busca perso-

nal a nivel Directivo y a personal medio cuando de acuerdo a sus habilidades y competencias, pueda ocupar otra vacante de la misma organización. Pero la organización puede llegar incluso a contestar a todos sus candidatos su situación en corto tiempo, eso es o más deseable, porque a quién no le gustaría saber qué pasó con la solicitud que ingresa en determinada organización.

8.3 Herramientas tecnológicas que ayudan en los procesos de selección de personal

Al hablar de utilizar los medios tecnológicos para poder seleccionar al personal idóneo era impensable, hoy en día, esto ha representado en la actualidad nuevas oportunidades y desafíos para los profesionales que buscan una posición en el mercado laboral, incrementando la gran cantidad de candidatos potenciales que hay para la organización, en donde la tecnología por sí misma pueda influir en las decisiones que se toman en el momento en que ha sido enviada la solicitud por internet (Arnold y Randall, 2012).

Con lo anterior se puede observar que existe una gran cantidad de páginas en internet, para realizar búsquedas por parte del usuario para localizar su puesto ideal, así como de reclutadores en busca del mejor candidato, estas páginas son una muestra de innumerable número de plataformas que facilitan esta tarea en la búsqueda de la persona ideal tendiendo altos estándares de calidad, otras pueden ser más modernas y útiles a la hora de ofrecer o buscar algún puesto en alguna organización.

Cumplir con las demandas de los usuarios finales en el momento de la selección, minimiza el riesgo y permite controlar los costos, mientras permite tomar ventaja de las innovaciones tecnológicas, en las que se requiere un amplio conocimiento y habilidades por obtener, para no agregar más complejidad a la selección del candidato que ocupará la vacante.

Si se toma en cuenta que las etapas de la selección son: evaluación del currículum, evaluación de candidatos, entrevistas, exámenes psicométricos, examen de salud, valoración general y elección del candidato (Werther y Davis, 2008), esto se puede realizar utilizando el uso de la tecnología, cómo es: para obtener el currículum (CV), se hace a través de las plataformas sociales, de la empresa o por email (correo electrónico), haciendo que la persona que desea convocar no vaya personalmente a la empresa; en la evaluación de candidatos, éste CV, puede ser proyectado o ser visto desde la computadora por la o las personas que estén evaluando su contenido en una sala o desde el lugar donde se encuentren utilizando plataformas de videoenlace e igualmente pueden hacer la evaluación de candidatos entre todos los recibidos solo al observarlos en la pantalla o el que se cuente con una base de datos que va filtrando los CV una vez que el candidato ha metido su información.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo utilizando videollamadas ya sea por plataformas como Zoom, Google meet, Telmex, WhatsApp, Facetime (para smartphone), Skype, Youtube, Hangouts, Webex, Paltalk, Audacity, Editor, entre otros, y hay manuales en Internet para realizar entrevistas on line, también se han desarrollado entrevistas virtuales pre grabadas generadas con

Inteligencia Artificial que detecta las emociones de una persona a través de sus expresiones no verbales para ofrecerle al reclutador información detallada del candidato para una mejor toma de decisiones del seleccionador y eficientar los tiempos de entrevistas en vivo; solamente para aquellos candidatos que cuentan con todos las competencias, comportamientos, valores o estilos de liderazgo que se buscan para una posición. Las salas virtuales para llevar a cabo entrevistas también han traído una serie de beneficios a las organizaciones ya que permite participar en entrevistas con candidatos potenciales de cualquier parte del mundo sin limitar la búsqueda de talento solamente de manera local sino que permite cruzar fronteras y ya sea que el puesto sea para trabajo presencial o remoto de igual manera permite tener esa cercanía con el candidato para aplicar entrevistas completas, establecer rapport, detectar competencias y actitudes a través de su comunicación no verbal igual de efectivo como si el candidato estuviera sentado con nosotros en una sala de entrevistas.

Para los exámenes psicométricos o psicológicos, se pueden enviar las pruebas que se requieran a una persona o incluso evaluar a 400 a la vez, esto dependerá del número de computadoras y el área con la que cuente la empresa, solo requieren hacer llegar el link al candidato para que conteste y éste ingresará como ya se ha comentado con el password (contraseña) que se le haga llegar y solo es aplicable esa contraseña para cada uno de los candidatos. Los resultados de salud, se hacen llegar en la actualidad en la mayoría de los casos por email o por el WhatsApp, directamente al usuario y éste lo puede remitir al reclutador, quien lo tendrá listo para el seleccionador, el cual valorará los resultados de todos y hará la selección pertinente enviando a través de su Planificación de Recursos Empresariales (ERP, Enterprise Resource Planing) con el que cuente, siendo un sistema robusto, podrá hacer llegar al área tres candidatos para la elección del más idóneos y si se requiere ocupar más puestos, se le envían los que se requieran y solo a través del sistema se le hace llegar la información que requiere para tomar la mejor decisión.

Este crecimiento tecnológico tanto en el uso de computadoras, internet y demás instrumentos donde se emplea la tecnología como sería el uso de entrevistas y pruebas psicométricas, ha dado paso a oportunidades significativas para las organizaciones con el fin de poder agilizar y hacer más eficientes los procesos de la selección para llevar a cabo la integración del candidato, esto es aprovechar la gran oportunidad que se tiene hoy en día de incorporar diferentes herramientas para optimizar el proceso que se requiere para realizar la selección de los candidatos. Como lo mencionan Arnold y Randall (2012), las ventajas para la organización son: el que se creen formas de solicitudes interactivas que faciliten su elaboración, la posibilidad que se tiene de destacar algunas otras opciones a los solicitantes que podrían ser potenciales y el que pueda solicitarse a los candidatos información en un formato estándar que pueda ser procesado y evaluado con el uso de la tecnología, minimizando los tiempos de entrega, ya que estas son fáciles de elaborar, enviar y fáciles de completar. Otra de las ventajas es el poder de contar con candidatos que se encuentren fuera del país y vean en internet o en la página web de la empresa la vacante y decidan convocar.

Pero también es importante tomar en cuenta que en algunas ocasiones la reacción del candidato al ser en línea tomando en cuenta su habilidad en el manejo de la tecnología o si su reacción al

aplicar las pruebas de selección es la misma que si fuera presencial, o el realizar la entrevista usando la tecnología dé como resultados percepciones negativas del candidato o se sienta tan liberal que en realidad no responda como debería de ser, esto podría de alguna manera alejar al candidato que pudo considerado como potencial. Pero existe evidencia de como la tecnología puede cambiar la forma en que son percibidas las personas. Pero lo que, si hay que tomar en cuenta que de ser posible al aplicar las pruebas psicométricas que el individuo si puede, acuda a la empresa a que se le apliquen utilizando la tecnología, para que el riesgo o posibilidad que haya respecto a la identidad del candidato no sea una simulación y si requiere de apoyo, lo tenga de manera inmediata.

Esto significa que se requiere seguir investigando para que todos los procesos que se dan al seleccionar al candidato, sean los que se requieren para el mismo candidato y para la organización. Hay algunos factores que se deberán tomar en cuenta como son (Arnold y Randall, 2012): que la persona perciba una deshumanización, porque no tuvieron retroalimentación, que surgieron durante la solicitud o entrevista, etc, problemas técnicos que no pudieran solucionar y los llevó a desestimar la solicitud, la actitud con las situaciones a las que se enfrenta al utilizar la tecnología por falla o desconocimiento, la motivación o falta de ella para concluir con lo solicitado, la falta de equidad al saber que tiene solo un espacio pequeño para contestar y siente que le faltó espacio y la satisfacción que siente cuando está frente a la solicitud de una información que es accesible, amigable o que lo hagan sentir frustrado. Mucho de esto hay que seguir revisando, también hay que considerar las reacciones de los candidatos ante las formas en que se están aplicando en línea los procesos de reclutamiento y selección.

Referencias

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Las pruebas psicométricas en el ámbito laboral. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alcaraz, R. (2011). El Emprendedor de Éxito. México: McGraw Hill
- Alles, M. (2012). Comportamiento organizacional, cómo lograr un cambio a través de gestión por competencias. Editorial Buenos Aires: Granice.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos Gestión de Competencia. Argentina: Granica
- AMIPCI (2013). Estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet. México. El Manual Moderno.
- Anand, R., (2008). Social Media's Impact on Recruitment and HR. Boston, EUA: Pearson Education.
- Ascary, A. y Peña, A. (2011). El psicólogo en la cultura del trabajo. Rol transformacional. UANL, Facultad de Psicología, México: Trillas
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. (5a. ed.). México: Pearson
- Bernal, C., y Sierra, H. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson-Prentice Hall
- Blanchard, K., y Stoner, J. (2003). ¡A todo vapor! Cómo liberar el poder de la visión en su empresa y en su vida. Bogotá, Colombia: Norma.
- Bonilla S. Y. (2013) de E-Learning Marketing. Recuperado de <http://elearningmarketing.blogspot.mx/2013/01/filosofia-empresarial-mision-vision-y.html>
- Caballero, J. H., Ibarra, R. T., y Martínez, N. M. (noviembre, 2015). Atribución hacia el Servicio y la Orientación de la Organización en American Express. El Análisis Organizacional en México y América Latina. Resto y Perspectivas a 20 años de estudios. Conferencia llevada a cabo en Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), Estado de México. Recuperado de <http://remineo.org/images/documentos/memorias/ciao/xiiicio/aomal.pdf>
- Código Ético del Psicólogo, Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). (5ª ed.). México: Trillas
- Del Pozo J. (2012). Competencias profesionales: Herramientas de evaluación: El portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. España: Narcea Ediciones
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 4(2).
- Durán, M. A (2013). LinkedIn como herramienta de Reclutamiento 2.0. (C. Almeda, Editor, A. Izquierdo, Productor, & Talent Clue) Recuperado de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/bid/266978/linkedin-como-herramienta-de-reclutamiento-2-0>
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. (3ª ed.). México: Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- García, G., Hernández, M., y Medina, M. (2012). La competitividad como factor esencial de la filosofía organizacional. 3er. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Administrativa. Morelia, Michoacán, México. Recuperado de <https://www.fcca.umich.mx/Noticia.php?ID=119>

- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R. del R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., & Macías Díaz, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 6(12), 60 - 76. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>
- Giacomelli, T. R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena*, 4(2), 53-96.
- Gimeno, T. (2014). Cómo reclutar en Facebook en 5 simples pasos. (C. Almeda, Editor, A. Izquierdo, Productor, & Talent Clue) Talent Clue. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/como-reclutar-en-facebook-en-5-simples-pasos>
- Glassdoor, Inc. (2022). Te mereces una empresa donde se te valore. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.mx/index.htm>
- Gómez del Campo (2005). *Desarrollo Humano y Procesos Grupales*. México: Plaza y Valdéz.
- Guth A., (2014). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. (2ª ed.). México: Trillas
- Grados, J. (2017). *El ABC de la psicología de las organizaciones*. México: Trillas
- Grados, J. y Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. (3ª ed.). México: Manual Moderno
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. (4ªed.) México: Manual Moderno.
- Koontz H., Weihrich H., Cannice M., (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Editorial Mc-Graw-Hill interamericana.
- Lacalle G., Caldas M., y Carrión R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial: Edites.
- Ley Federal del Trabajo. (2022). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación: 18 de mayo de 2022. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/html/wo9059.html>
- López D. (2019). Por qué es importante la filosofía de una empresa. *Emprendepyme*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-la-filosofia-de-una-empresa.html>
- Luzuriaga, D.I., y Fierro, I. (2015). Análisis del talento humano en el desarrollo de las empresas: engagement. *Res non Verba*, abril, 91-101
- On Aliat (2022). Tu plataforma educativa. Las 5 mejores plataformas para buscar trabajo. Aliat Universidades. Recuperado de <https://onaliat.mx/blog/index.php/las-5-mejores-plataformas-buscar-trabajo/>
- Ojeda, A. y Hernández, J C. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Universidad Iberoamericana- México. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología* vol. 17, núm. 1: 171-187 enero-junio, 2012 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Ortega, T & Estévez, A. (2022). El curriculum vitae. Equipo de Orientación Profesional. Universidad de Jaén. Recuperado de <https://docplayer.es/5044034-El-curriculum-vitae-trinidad-ortega-exposito-y-adela-reina-estevez-equipo-de-orientacion-profesional.html>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria: Editorial.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación

- Montes, M. & González, P. (2005). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. España: Editorial S.L.
- Morales Rodríguez Mónica (2014) de Revista Pymempresario en sitio web: <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
- Münch, L. (2015). Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial.(3ª ed.). México: Pearson.
- Muniain, J. (2020). Reclutamiento inteligente. Las mejores prácticas del mundo para buscar y seleccionar talento. México: Paidós
- Pineda, A. (2011). La importancia del Slogan. Recuperado de: <https://adrianapineda.wordpress.com/2011/10/22/la-importancia-del-slogan/>
- Robbins, S. y Judge T. (2009). Comportamiento organizacional. (13ª ed.). México: Pearson Educación
- Rodríguez, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson learning.
- Rodríguez, M. (2008). La Administración por Valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. Revista de Ciencias Económicas, 26(2), 355-375. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3210787>
- Rodríguez, M. (1985). Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales. (2ª ed.). México: Trillas
- Rodríguez M. y Posadas A. (2007). Revista: Enseñanza e investigación en Psicología. México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
- Ruiz de Vargas M. y Jaraba B. (2005). Revista: Psicología desde el Caribe. Colombia: Universidad del Norte Colombia.
- Solicitud de empleo para llenar | PDF Word y Excel (2022). Recuperado de https://solicitud-online.com/#google_vignette
- Tapies, J., Ceja, L., y Aguilés, R. (2011). Empresa familiar. La importancia de los valores. Revista de Antiguos Alumnos IESE. (122), 32-35. Recuperado de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/files/2013/10/la-importancia-de-los-valores.pdf>
- Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2004). Análisis de puestos de trabajo. Colección Manuales de práctica. Universidad de Sonora. México: Mora-Cantúa
- Yaguache, J., Rivera, D. y Campos, F. (2013). La filosofía empresarial determina el modelo de negocio de las empresas de prensa locales de Ecuador. Universidad Técnica Particular de Loja. Universidad de La Laguna, diciembre. Revista latina de comunicación social ISBN-13: 978-84-15698-29-6 / D.L.: TF-715-2013 p. 3 Actas on-line: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html
- Zazueta, H., Arcienega, L.M., (2010). Desarrollo de valores en el trabajo. México: Trillas
- Werther, W. y Davis, K., (2008), Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw Hill

Acerca de los autores del libro

Dra. Claudia García Hernández

PhD en Psicología con especialidad en Recursos Humanos por la Pacific Western University, Maestra en Docencia e Investigación Educativa por la Universidad de las Américas/Itson, Licenciada en Psicología por el Instituto Tecnológico de Sonora (Itson), Profesora Investigadora Titular C del Itson, en el Dpto. de Psicología, con más de 30 años de experiencia. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Certificada en Impartición de cursos de Capacitación Conocer, fue Coordinadora de Capacitación y Contratación y Coordinadora de Administración de Personal en el Itson; Fue Representante de la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Itson). Fue miembro de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad (Itson), fué Responsable del Programa Educativo de Licenciatura en Psicología (Itson) y fungió como Coordinadora en Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, para la obtención de la Certificación ISO 9001:2000 del Itson en el Dpto. de Personal. Es Miembro del Cuerpo Académico Aprendizaje, Desarrollo Humano y Desarrollo Social - Consolidado. Fungió como Líder del Cuerpo Académico y Responsable del Bloque Organizacional en el Dpto. de Psicología por 15 años. Profesora distinguida en el Programa de estímulos Prodep con perfil deseable, ha realizado estancias académicas de investigación en diversas universidades de México y Europa. Fue miembro de la Red Internacional de América Latina, África, Europa y el Caribe (RED ALEC) "Territorios, Poblaciones Vulnerables y Políticas Públicas", Organizadora del Simposio de Psicología Organizacional, de REDALEC y proyectos Conacyt, coordinado proyectos en el Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (Profapi), ha publicado artículos científicos en revistas indexadas y obras en editoriales reconocidas. Participa en congresos nacionales e internacionales sobre la psicología organizacional. Evaluadora y revisora de Programas, investigaciones, artículos, libros y capítulos, nacionales e internacionales. Fue Evaluadora Docente por 5 años. Recibió el premio por la Sociedad de Psicología Aplicada a nivel nacional por la destacada trayectoria en la Formación de Psicólogos del Trabajo en el Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y el Organismo Certificador de Espacio Empresarial México SA de CV., le reconoce por su distinguida y sostenida contribución por un periodo de 10 años.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6565-7589>

Correo electrónico: cgarcia@itson.edu.mx

Dra. Irma Guadalupe Esparza García

(ITSON) Profesor-Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico: irma.esparza18101@potros.itson.edu.mx Licenciada en Administración, con Maestría en Administración y Doctorado en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño por el Instituto Tecnológico de Sonora. Académica certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Integrante del Cuerpo Académico de Administración y Desarrollo de Organizaciones (Nivel Consolidado). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel C) Coordinadora de academias de los cursos de

Gestión de Recursos Humanos I, II y III, Ha colaborado desde el 2001 en las áreas de recursos humanos tanto en la iniciativa privada como en institución educativa.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3715-0761>

Correo electrónico: iesparza@itson.edu.mx

Dra. Eneida Ochoa Avila

PhD con especialidad en administración de negocios y en Planeación Estratégica y Mejora de las Organizaciones. Maestra en Administración con Especialidad en Recursos Humanos y licenciada en Psicología. Profesora Titular “C”, Tiempo Completo, adscrita al Departamento de Psicología del Instituto Tecnológico de Sonora; con más de 20 años de labores académicas ininterrumpidas. Profesora con perfil deseable PRODEP de la Secretaría de Educación Pública (2020-2023). Líder del Cuerpo Académico ITSON-CA-08 Aprendizaje Desarrollo Humano y Desarrollo Social, Consolidado (2018-2023) en la Línea General de Aplicación del Conocimiento (LGAC) denominada Factores Psicosociales en el Proceso Educativo. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Es miembro activo de Red Internacional América Latina, África, Europa, El Caribe (ALEC) “Territorio(s), Poblaciones Vulnerables y Políticas Públicas”. Es miembro activo del Colegio de Profesionales de la Psicología en Sonora, A. C. y actualmente es Presidenta de la Junta de Honra y Justicia (2022-2024). Recibió reconocimiento por parte del gobierno del estado, como Profesionista del Año 2017, Obtuvo el Premio Mexicano de Psicología 2022 en modalidad enseñanza de la psicología. Participa en la revisión de libros de otras instituciones, en comités científicos de eventos académicos nacionales e internacionales, así como en comité editor de libros. En su producción académica cuenta con publicaciones de artículos, capítulos de libros y libros completos; organizadora de múltiples eventos y la difusión como ponente y participante en distintos programas académicos a nivel nacional e internacional.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6510-8552>

Correo electrónico: eochoa@itson.edu.mx

Dra. Santa Magdalena Mercado Ibarra

Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Dpto. de Psicología de Instituto Tecnológico de Sonora a partir del 2004, Jefa del Departamento Académico de Psicología de ITSON 2014 a enero del 2022. Referente Institucional de la Red Internacional América Latina, África, Europa, El Caribe (ALEC) “Territorios, Poblaciones Vulnerables y Políticas Públicas”. Ha sido miembro del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología, como Coordinadora de la Región Noroeste del 2015 al 2018, y tuvo la titularidad de la Secretaría Nacional de Enseñanza e Investigación del 2018 al 2020. De manera sostenida desde el 2011 a la fecha ha sido miembro del Colegio de Profesionales de la Psicología en Sonora, ocupando actualmente la Vicepresidencia. Pertenece al Cuerpo Académico Aprendizaje, Desarrollo Humano y Desarrollo Social el cual se encuentra consolidado, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Obtuvo el distintivo como Profesionista del año 2021 en el Estado de Sonora.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4417-0736>

Correo electrónico: mmercado@itson.edu.mx

Dictaminadores del Libro

Dr. Juan Odorico Suárez

Subespecialización

- Especialidad en psicología clínica. AMAPSI 2015

Docencia

- Docente de Posgrado en la Universidad del Valle de México
- Docente de Licenciatura en Universidad del Valle de México, Universidad de Sonora, Centro de Estudios Universitarios del Nuevo Occidente

Logros académicos destacados

- Licenciatura. Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ciudad de México. 2005
- Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad del Valle de México. Nogales, Sonora. 2014
- Doctorado en Psicología. Universidad de Baja California. Tepic, Nayarit. 2018

Premios y reconocimientos

- Premio Nacional de Psicología 2017. Otorgado por la Federación Nacional de Psicología. Categoría labor docente.

Categoría formación de Psicólogos del Trabajo.

Correo: drodoricosuarez@gmail.com

Dr. Rafael Octavio Félix Verduzco

Docencia

- Docente de Licenciatura en Universidad de Monterrey

Logros académicos destacados

- Licenciatura. Psicología. Instituto Tecnológico de Sonora
- Maestría en Psicología en Instituto Tecnológico de Sonora
- Doctorado en Psicología. Universidad de Baja California. Tepic, Nayarit.

Premios y reconocimientos

- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores
- Premio Nacional de Psicología 2019. Otorgado por la Sociedad de Psicología Aplicada.

Categoría formación de Psicólogos del Trabajo.

Correo: rafaelofelixv@gmail.com

“Reclutamiento y Selección de Personal para Atracción de Talento”

Se terminó de editar en Ciudad Obregón, Sonora, el 30 de noviembre de 2022,
Por la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora,
en Cd. Obregón, Sonora, México.

Fue puesto en línea para su disposición en el sitio
www.itson.mx
en la sección de Publicaciones.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA ATRACCIÓN DE TALENTO

Estas nuevas plataformas que tuvieron su pico más alto de popularidad a raíz del confinamiento derivado de la pandemia Covid-19 en 2020, conlleva un reto para los reclutadores y seleccionadores del Departamento de Recursos Humanos de las organizaciones ya que han tenido que experimentar cada una de estas redes para entender las nuevas formas de comunicación y de esta manera desarrollar estrategias distintas para generar contenido con atractivo visual y auditivamente hablando y poder transformar un proceso de reclutamiento tradicional a un proceso de “Atracción” de Talento, donde no solo basta con tener esquemas salariales competitivos, prestaciones bastas y superiores a las que marca la ley, sino también se han visto en la necesidad de generar un mejor posicionamiento de marca, convertirse en empresas con aspiraciones que generen valor en las creencias e ideologías de estas nuevas generaciones y visiblemente activas en todas las redes sociales que sumen a la organización, para alcanzar una mejor posición. Lo que han traído las tecnologías, cada vez más sofisticadas, no solo es en beneficio de los procesos de reclutamiento y selección sino todos aquellos retos que representan para las áreas de Capital Humano para adaptarnos a nuevas formas de hacer las cosas, siendo más creativos, innovadores e incluso desarrollando otros medios de comunicación para continuar captando a los mejores talentos del mercado que se sumen dentro de la organización.

