

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Título: Gestión de Recursos Humanos

Subtítulo: Aplicar los procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Ciudad Sandino.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de: Licenciatura en Administración de Empresas

Autores :

Br. Deidree Scarleth Martínez Miranda

Br. Verónica María Pérez Rosales

Tutor :

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, Nicaragua, 19 de Diciembre de 2015.

Tema: Gestión Recursos Humanos

Subtema: Aplicar los procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Ciudad Sandino.

Dedicatoria

Muy especialmente dedico este trabajo y mi Carrera de Administración de Empresas a Dios, por haberme dado la vida, salud y sobre todo las fuerzas para asistir puntualmente y culminar felizmente cada una de las materias de esta carrera.

A mi familia: Mis hijos Bismarck Ariel e Isaac Valentín que son mi motor y motivo para ser cada día mejor, a mi esposo Douglas Solórzano que siempre me brindó su apoyo incondicional y palabras de aliento en momentos de debilidad, a mis padres por inculcarme valores de superación para cumplir con mis metas.

Deidree Scarleth Martínez Miranda

Dedicatoria

Dedico mi trabajo primeramente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los momentos difíciles que me ha enseñado a valorar cada día más.

A mi Madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil quien ha velado por mí para formarme en una profesional.

A mi amiga Deidree Martínez Miranda que gracias a su apoyo, y conocimientos hizo de esta experiencia una de las más especiales.

A mis maestros, les digo gracias por su tiempo, por su apoyo, por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo profesional.

Verónica María Pérez Rosales

Agradecimiento

A mis maestros: por su loable labor de enseñanza, poniendo de antemano su criterio ético al calificar las materias impartidas.

A mi Gobierno de Reconciliación y Unidad: por promover programas de capacitación a los servidores públicos a través del Sistema Nacional de Capacitación Municipal y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, dándonos así la oportunidad de ser profesionales, para brindar una atención de calidad a la población de nuestros Municipios.

Deidree Scarleth Martínez Miranda

Agradecimiento

Agradezco incondicionalmente al programa SINACAM (Sistema Nacional de Carrera Administrativa Municipal), por impulsar estos proyectos a las Alcaldía Municipales, con el fin de formar buenos profesionales para el desarrollo de la comunidad.

Para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante y coronar a mi carrera profesional

Verónica María Pérez Rosales

Valoración docente

ÍNDICE

Contenido	Página No.
RESUMEN	9
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. JUSTIFICACIÓN	12
III. OBJETIVOS.....	13
IV. DESARROLLO DE SUBTEMA.	14
CAPÍTULO I: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	14
1. Concepto de reclutamiento de personal.....	14
2. Etapas del proceso de reclutamiento	15
2.1 Investigación interna de las necesidades.....	15
2.2 Investigación externa del mercado.....	17
2.3 Técnicas en el proceso de reclutamiento.....	19
CAPITULO II: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	35
1. Concepto de selección de personal.....	35
2. Bases para la selección de personal	40
2.1 Obtención de la información sobre el puesto	40
2.2 Elección de las técnicas de selección	44
3. El proceso de selección	61
CAPITULO III: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO.....	65
V. CONCLUSIONES.....	76
VI. RECOMENDACIONES.....	77
VII. GLOSARIO.....	78
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	80
IX. ANEXOS.....	82

RESUMEN

El subsistema de integración de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que imponen costos primarios y secundarios a la organización. El absentismo constituye otro factor de incertidumbre y de imprevisibilidad para las organizaciones.

En el primer capítulo abordamos el reclutamiento, el cual representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (staff) es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El reclutamiento externo puede utilizar una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo.

En el capítulo dos abordamos la selección que al igual que el reclutamiento forma parte de un mismo proceso denominado: integración de recursos humanos. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de staff. En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal, etc.). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación.

El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), esto depende de la exactitud y precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección se puede hacer mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

En el tercer capítulo hemos propuesto se diseñe un manual de reclutamiento y selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, lo que proporcionara un instrumento que permita incorporar a la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, colaboradores que contribuyan a lograr la eficiencia en la Administración Pública Municipal, evitando la redundancia de procesos y el desaprovechamiento de recursos.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto el estudio y análisis del tema de gestión de recursos humanos, considerando el proceso de reclutamiento y selección del personal de la alcaldía municipal de Ciudad Sandino, del cual estaremos abarcando principalmente las técnicas que permiten como debe de ser el desarrollo del talento humano de dicha organización.

Siendo este tema un aporte primordial para el cumplimiento de las técnicas pertinentes para la aprobación de la contratación del personal idóneo para las vacantes que existan en la institución, con el fin de aprovechar su potencial y conocimientos, contribuyendo de esta manera a atraer y escoger a los individuos más competentes para los cargos.

Estos procesos dotan de instrumentos a los puestos disponibles que se presenten en el futuro, creando colaboradores con actitudes y habilidades, reduciendo la rotación de personal, mejorando el ambiente laboral tomando en cuenta su rendimiento y eliminando las malas prácticas laborales que perjudiquen la integridad, optimizando de esta manera los recursos humanos. Por lo tanto las instituciones tanto públicas como privadas deberían reflexionar con respecto a estos dos procesos de la administración de personal, ya que permitirá la contratación o la elección del mejor solicitante a fin de que la empresa siga cumpliendo los objetivos organizacionales.

Como administradores de empresa, este tema viene a complementar, fortalecer y enriquecer nuestros conocimientos en esta materia, logrando estrategias para reclutar y seleccionar al talento humano que necesita cualquier organización.

II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es de gran importancia porque va a permitir describir el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, para contratar a su personal, los cuales brindan sus servicios a la población del Municipio. Conocer si esta Institución pone en práctica lo que manda La ley 502, Carrera Administrativa Municipal en el artículo 3, el cual detalla los Principios que se deben de cumplir para obtener los Recursos Humanos que sirvan a la población con eficiencia y eficacia en sus puestos.

Es por eso que creemos de vital importancia que la Alcaldía de Ciudad Sandino tome en cuenta las técnicas necesarias, para el proceso de reclutamiento de personal, ya que al mejorar este proceso nos dotaremos de una reserva de buenos y mejores candidatos que presentar en el proceso de selección de personal.

No podemos obviar que la falta de los recursos económicos y la falta de interés en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las instituciones, son los principales problemas que perjudican a la organización, debido a que se realiza un proceso incorrecto en el reclutamiento o simplemente no se hace, no contando de esta manera con personal adecuado para realizar la selección del personal idóneo para los diferentes cargos en la Institución.

La aplicación correcta de estos procesos en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, traerá muchos beneficios, dentro de los cuales podemos mencionar: mayor rapidez y calidad en los servicios, promoción de actividades de formación profesional, selección objetiva y sobre todo un desempeño más eficiente, motivando al desarrollo profesional.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

3.1.1 Analizar las formas en las que han desarrollado los procesos de Reclutamiento y selección de Personal en la Alcaldía de Ciudad Sandino.

3.2 Objetivos específicos:

3.2.1 Describir el proceso de reclutamiento de personal e Indicar cómo las organizaciones atraen talentos humanos.

3.2.2 Presentar el proceso de selección de personal, sus características y los medios para optimizar este proceso.

3.2.3 Proponer el diseño de un manual para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino

IV. DESARROLLO DE SUBTEMA.

CAPÍTULO I: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. Concepto de reclutamiento de personal

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

Qué necesita la organización en términos de personas.

Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.

Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

2. Etapas del proceso de reclutamiento

La planeación del reclutamiento, mostrada en la ilustración 1, tiene la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.



2.1 Investigación interna de las necesidades.

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

2.1.1 Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción. Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de mano de obra directamente involucrada en la producción necesaria para satisfacer los programas de producción.

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada “mano de obra indirecta” (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) Se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción y organización y métodos, especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de planeación y control de la producción o en el de organización y métodos, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo.

El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar.

En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal.

2.2 Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo.

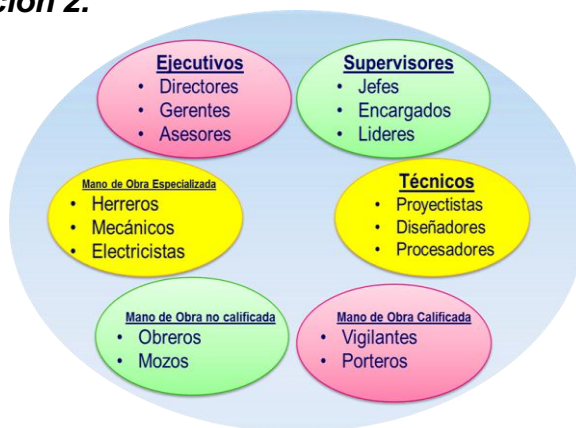
Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica.

La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente.

Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

La segmentación de Mercado de recursos humanos que se muestra en la siguiente **ilustración 2**.

Ilustración 2



2.2.1. ¿cómo abordar el mercado de recursos humanos?.

El lector podría preguntar si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de recursos humanos, como podría sugerir la ilustración 2. El reclutamiento no siempre involucra al mercado de recursos humanos en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos, cuando no logra dar en los blancos pretendidos.

El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de recursos humanos que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción.

Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización: Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos, reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz y reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso.

2.3 Técnicas en el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede observar en la *ilustración 3* Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el formato.

Ilustración 3

De: Departamento		Fecha/Emisión	
Para: División de Relaciones Industriales		/ /	
Área de Reclutamiento y Selección		Fecha/Recibido	
		/ /	
		Núm. /	
REQUISICIÓN DE EMPLEADO			
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO		CANTIDAD	
CLAVE		CATEGORÍA	
<input type="checkbox"/> POR REEMPLAZO			
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> POR AUMENTO DEL PERSONAL			
CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL			

2.3.1 La requisición de empleo, punto importante de arranque.

¿Quién da la salida? La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite una orden de compra para que el material sea adquirido de algún proveedor.

En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, éste verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas.

El diagrama de flujo de la siguiente *ilustración 4*, da una idea simplificada del proceso.

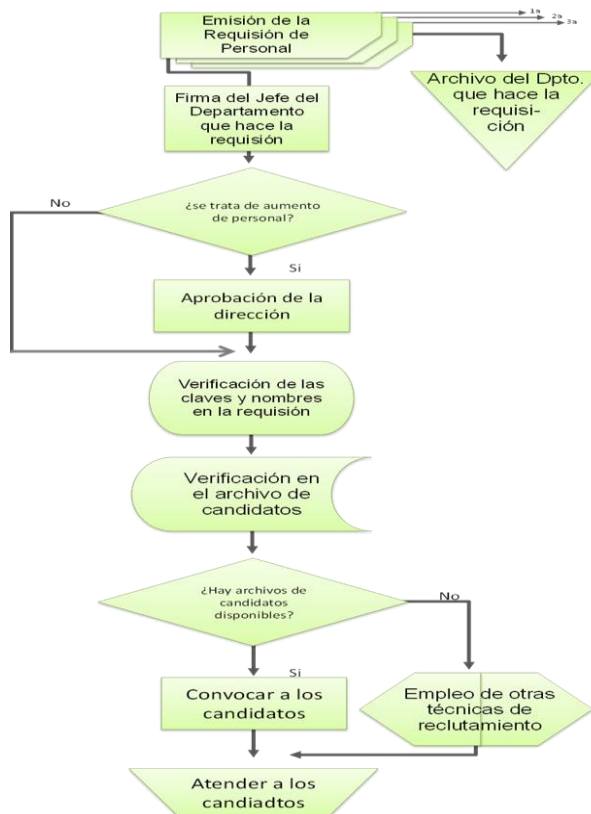


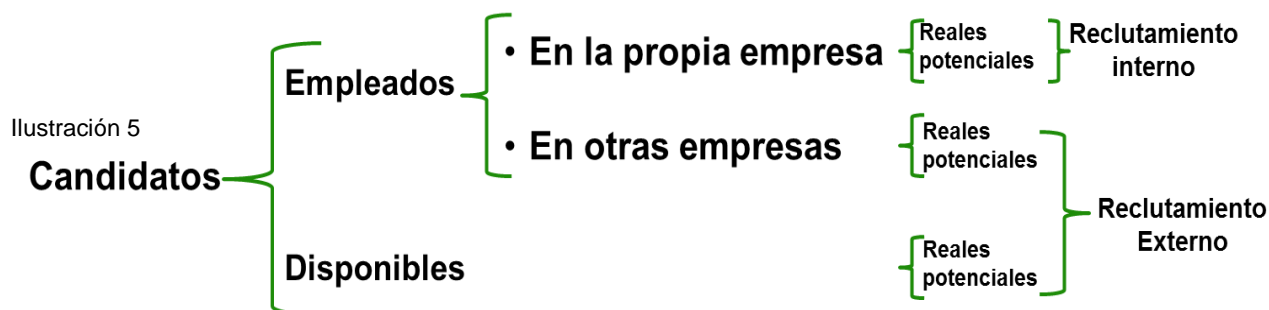
Ilustración 4

2.3.2. Tipos de Reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. También verificamos que el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados).

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. Como se representa el reclutamiento y las situaciones de los candidatos en la *ilustración 5*.



a. Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber: Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización, resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno, resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno, análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios, planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado, condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de remplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa.

a.1 Ventajas del reclutamiento interno

a.1.1 Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.

a.1.2 Es más rápido:

Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

a.1.3 Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.

Pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

a.1.4 Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.

Ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

a.1.5 Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.

Que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados complejos.

a.1.6 Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal

Al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

a.2 Desventajas del reclutamiento interno

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.

Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecerla oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

b. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones:

b.1 Técnicas en el reclutamiento externo

b.1.1 Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.

De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes.

Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes.

b.1.2 Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

b.1.3 Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

b.1.4 Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.

b.1.5 Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.

Con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

b.1.6 Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

b.1.7 Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

b.1.8 Anuncios en periódicos y revistas. Anuncios en periódicos y revistas.

El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

b.1.9 Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

b.1.10 Reclutamiento en línea (online) a través de internet.

El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa.

En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

b.1.11. Agencias de colocación o empleo.

Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

b.1.12 Programas de capacitación (training).

Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainees) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización. La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación

Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que pierda la interactividad ni el interés.

b.2 Ventajas del reclutamiento externo

b.2.1 Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización.

La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.

b.2.2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

Especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

b.2.3 Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

b.3 Desventajas del reclutamiento externo

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

c. Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más

interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

CAPITULO II: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

1. Concepto de selección de personal

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

busca solucionar dos problemas básicos: la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) Como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) Llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.

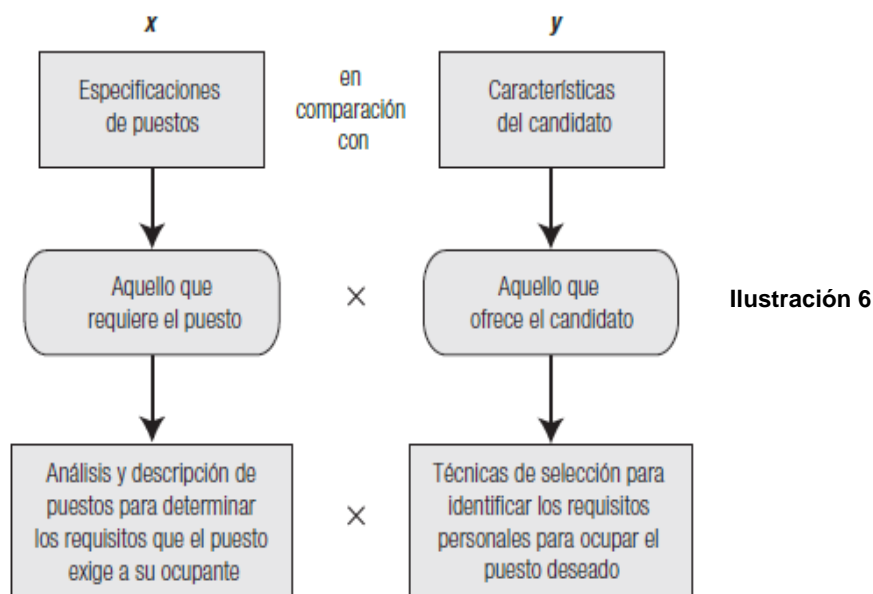
Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

1.1 selección como un proceso de comparación:

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: Por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y Por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados.

La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y , como se muestra en la ilustración 6.



Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste.

Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.

1.2 Selección como un proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

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

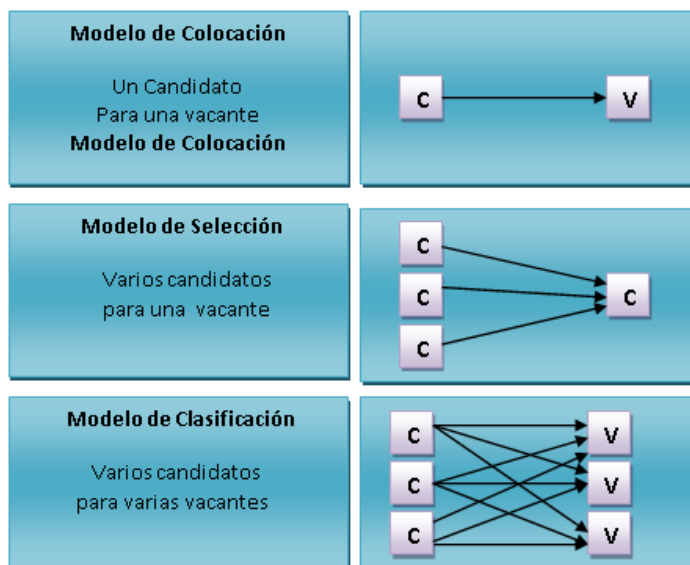


Ilustración 7

1.2.1. Modelo de colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

1.2.2 Modelo de selección

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

1.2.3 Modelo de clasificación.

Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.

Modelos de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

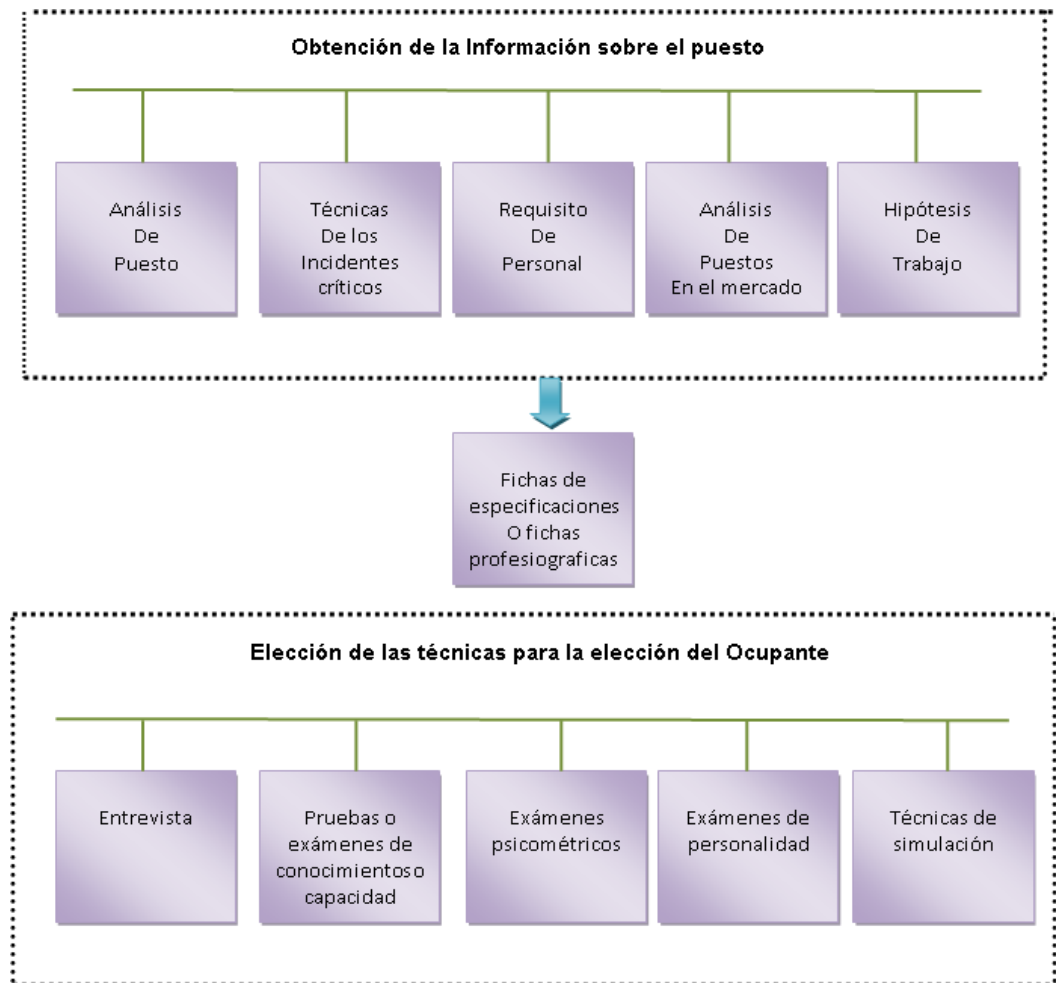
2. Bases para la selección de personal

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

2.1 Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras, descritas en la figura 8:

Ilustración 8



2.1.1 Descripción y análisis de puestos:

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe - elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2.1.2 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor

desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

2.1.3 Requisición de personal:

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

2.1.4 Análisis de puestos en el mercado:

Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

2.1.5 Hipótesis de trabajo:

En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica,

que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

En la **ilustración 9** se muestra un ejemplo de ficha profesiografica.

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto:	_____
División:	_____
Descripción del puesto:	_____ _____ _____
Equipo de trabajo:	_____
Nivel de escolaridad:	_____
Experiencia profesional:	_____
Condiciones de trabajo:	_____
Relaciones humanas:	_____
Tipo de actividad:	_____
Características psicológicas del ocupante:	_____
Características físicas del ocupante:	_____
Exámenes o pruebas a aplicarle:	_____ _____

Ilustración 9

2.2 Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

Entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> { Dirigidas (con una orientación determinada) { No dirigidas (sin una orientación o libre)
Pruebas de conocimientos o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> { Generales <ul style="list-style-type: none"> { de cultura general { de idiomas { Específicas <ul style="list-style-type: none"> { de cultura profesional { de conocimientos técnicos
Exámenes psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> { De aptitudes <ul style="list-style-type: none"> { generales { específicos
Exámenes de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> { Expresivos <ul style="list-style-type: none"> { PMK { Proyectivos <ul style="list-style-type: none"> { de árbol { Rorschach { TAT { Szondi { Inventarios <ul style="list-style-type: none"> { de motivación { de frustración { de intereses
Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> { Psicodrama { Dramatización (<i>role-playing</i>)

2.2.1. Entrevista de selección

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

A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

a. *Capacitar a los entrevistadores*

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos.

El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes: Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos, evitar preguntas capciosas, escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención, hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas y evitar emitir opiniones personales, motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo, evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo y durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

b. Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

b.1 Entrevista totalmente estandarizada.

Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc.

La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están

organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

b.2 Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas.

Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato.

La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.

b.3 Entrevista dirigida.

No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

b.4 Entrevista no dirigida.

No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos.

El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.

c. Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

c.1 Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.

La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar y la mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

c.2. Ambiente:

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla.

El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

c.2.1 Físico:

El lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.

c.2.2 Psicológico:

El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

c.3 Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al

tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.

Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos—el material y el formal—en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

c.4 Cierre de la entrevista.

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

c.5. Evaluación del candidato.

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

2.2.2. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

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

Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

- a. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

a.1 Orales:

Son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

a.2 Escritas:

Son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

a.3 Realización:

Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

b. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos:

b.1 Pruebas generales:

Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

b.2 Pruebas específicas:

Son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

c. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas:

c.1 Pruebas tradicionales:

Son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.

c.2 Pruebas objetivas:

Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son: Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad, llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar), opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).

Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales). Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

c.3 Pruebas mixtas:

Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

2.2.3. Tests psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación. Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.

Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio.

Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona. Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

a. Factor V o comprensión verbal.

Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc.

Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.

b. Factor W o facilidad de palabra (wordfluency).

Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.

c. Factor N o factor numérico.

Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.

d. Factor S o de las relaciones espaciales.

Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.

e. Factor M o memoria de asociación.

Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.

f. Factor P o rapidez de percepción.

Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con número y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera).

g. Factor R o de razonamiento.

Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Diferencias entre aptitud y habilidad

Aptitud	Habilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición natural para determinada actividad o tarea. • Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje. • Se evalúa por medio de comparaciones. • Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto. • Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica. • Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo. • Hace posible la obtención futura de determinado puesto. • Es un estado latente y potencial de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea. • Surge con la práctica y el aprendizaje. • Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo. • Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo. • Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica. • Es la disposición general o específica para el trabajo actual. • Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto. • Es el estado presente y real de comportamiento.

Para cada factor existen uno o más tests psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de tests psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican tests de nivel mental o tests de inteligencia. Actualmente se le ha dado mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas.

Nota interesante: La inteligencia emocional se ha considerado como un factor fundamental en la construcción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Describe como: La capacidad de tener conciencia de sus sentimientos y de saber usarlos, administrar su temperamento, ser optimista y solidario y tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas. Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes. De

acuerdo con la ficha profesiográfica de cada puesto, que determina el perfil del candidato ideal, se establecen los tests psicológicos apropiados para la investigación de las aptitudes necesarias en el candidato así, es común encontrar diferentes baterías de tests psicológicos, representado en la **ilustración11** para cada puesto.

tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas.

Grupo funcional	Tests psicológicos
Obreros	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital
Trabajadores de línea de montaje	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital • Factor S
Encargado de turno	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel mental medio superior • Factor V • Factor W • Factor R

Ilustración 10

Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.

Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

Validez y precisión en el proceso de selección

El desafío es hacer que todo el instrumental utilizado en el proceso de selección presente validez y precisión: que tanto las entrevistas como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, es decir, que logren medir con exactitud aquello que tratan de medir en los candidatos, así mismo, que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí sin muestras de desvíos o discrepancias dignas de tomarse en cuenta.

2.2.4. Tests de personalidad

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos.

A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta

categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

2.2.5. Técnicas de simulación

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

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

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

3. El proceso de selección

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante.

3.1 Principales alternativas para el proceso de selección están:

3.1.1 Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

3.1.2 Selección secuencial de dos actos de decisión:

Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomarla decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

3.1.3 Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

3.1.4 Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual.

Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

3.1 Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo

cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

3.1.1. Costos de personal:

Comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.

3.1.2. Costos de operación:

Comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.

3.1.3. Costos adicionales:

Se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros. Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Se pueden sugerir otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, tales como: Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección, costo por ingreso (costo per cápita), costo por ingreso por fuente de reclutamiento, total de ingresos, total de ingresos por fuente de reclutamiento, calidad del reclutamiento por fuente, beneficios y eficiencia por fuente, análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados, análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado,

total de ingresos por anuncio, costos diferenciales por fuente y costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber: Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo, rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones, mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos, mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal, mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal, mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada e inversiones y esfuerzos menores en la capacitación a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas como: Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto, aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.

Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto. Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad.

Como todo sistema, el proceso de integración es vivo, adaptable y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos estén involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas.

CAPITULO III: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO.

3.1 Misión

Identificar las necesidades de los y las protagonistas, para el desarrollo de los proyectos y programas de interés común que contribuyan al progreso integral, sostenible y armónico del municipio; así mismo brindar los servicios públicos con eficiencia y eficacia, comprometidos en asegurar la satisfacción ciudadana permanente, con respeto, equidad de género, responsabilidad compartida y transparencia.

3.2. Visión

Una institución con alto nivel en la cobertura de los bienes y servicios con transparencia, eficacia y eficiencia que permita generar respuestas expeditas y objetivas que contribuyan al desarrollo educativo, económico, social, turístico y ambiental sostenible; basado en el modelo y los principios Cristianos, Socialistas y Solidarios.

3.3 Objetivos generales y específicos

3.3.1 *Objetivo general*

Incremento del consumo y acceso a los servicios sociales básicos y servicios municipales con equidad social, en la población del municipio.

3.3.2 *Objetivos específicos*

1. Desarrollo Económico: Alcanzar el desarrollo económico y social, mediante la explotación racional de los recursos naturales, materiales y las capacidades humanas disponible optando una economía diversificada que permita un mayor ingreso, riqueza al municipio.

2. Desarrollo Social: Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

3. Fortalecimiento Institucional: Modernizar la institución a través de la implementación de sistemas de información registros y control de las operaciones administrativas financieras y de gestión que permitan mejorar la calidad de servicios a usuarios internos y externos.

4. Desarrollo del Medio ambiente: Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

3.4. Antecedentes

El Municipio se Denomina “Ciudad Sandino”, fue puesto por sus pobladores desde el año 1979, este pasó a ser oficial mediante la Ley N° 329, ley creadora de los municipios de ciudad Sandino y el crucero del 15 de Diciembre del año 1999 y Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 7 del 11 de Enero del año 2000.

La Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino es una entidad Pública de Gobierno donde se ejercen competencias y funciones bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa con la participación de la ciudadanía y la responsabilidad compartida entre las diferentes instituciones del estado y empresas privadas radicadas en nuestro Municipio.

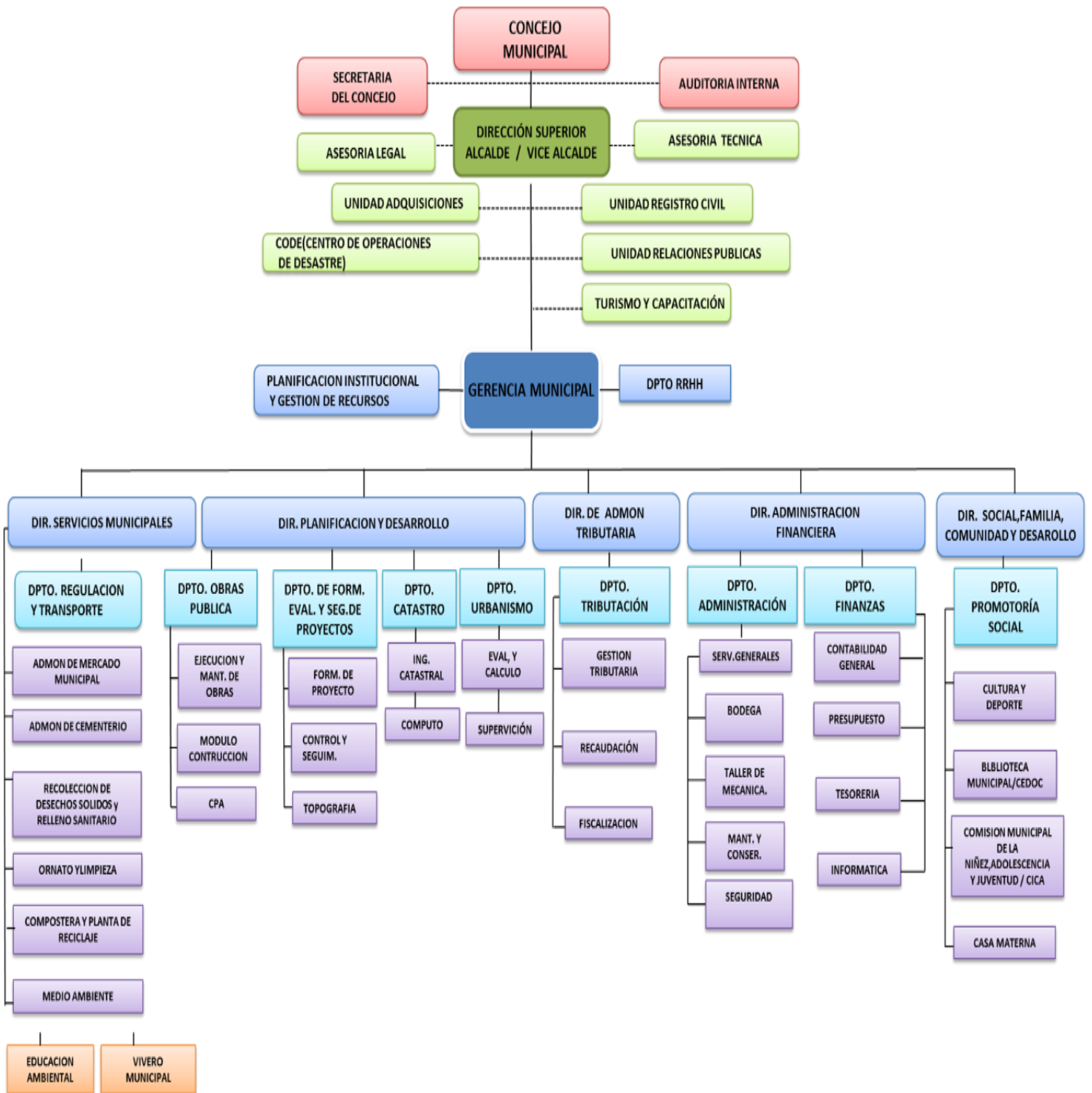
Fundamentada en la Ley 40; arto.1, 2,3 y 6 que refiere a las principales competencias para la prestación de los servicios públicos a la población, la alcaldía Municipal de Ciudad Sandino no se ha dado a la tarea de realizar una base de datos, no cuenta con un manual ni utiliza las técnicas de selección de personal, así mismo se ha obviado el proceso de inducción al recurso contratado y las contrataciones se han venido realizando sin tomar en cuenta experiencia y habilidades que requiere el puesto.

3.5. Organigrama

De acuerdo a Organigrama 2015, donde se contemplan los niveles jerárquicos normativos, administrativos y técnicos, actualmente la Alcaldía de Ciudad Sandino cuenta con 366 trabajadores entre servidores y funcionarios Públicos distribuidos organizativamente de la siguiente manera: Concejo municipal y secretaría del Concejo, dirección superior (Despacho Alcalde / Vicealcaldesa) con sus áreas de apoyo y staff (Adquisiciones, Asesoría legal, Turismo, Registro civil y divulgación y prensa), la Gerencia Municipal con sus áreas de apoyo (planificación Institucional y recursos humanos) y las cinco Direcciones (Administración Financiera, Administración Tributaria, planificación y Desarrollo, Relaciones con la Comunidad y Servicios Municipales).

Todo de conformidad con el Arto. 25 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal; el Manual de Clasificación de Cargos será el instrumento legal de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo y sus equivalencias de la Municipalidad.

La Estructura de Cargos permite tener el ordenamiento de los cargos con sus plazas, tales como: cargos de elección popular, cargos de confianza y cargos del sistema de carrera administrativa municipal, en donde cada uno realiza funciones lineales del puesto de trabajos y otras funciones de staff.



3.6. Propuesta de aplicación de los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal.

a. Objetivo de la investigación

El objetivo general de nuestra investigación es proponer el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.

B. Justificación

La justificación principal para proponer la realización e implementación de este manual es la obtención de beneficios como: mayor rapidez y calidad en los servicios, promoción de actividades de formación profesional, selección Objetiva y desempeño más eficiente y motivación a mejora profesional.

Ya que encontramos una situación problemática en el inadecuado proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal, lo que conlleva a una inadecuada prestación de servicios por la poca preparación técnica de los colaboradores contratados y la falta de herramientas administrativas para realizar estos procesos.

Esto se debe a la falta de un manual de reclutamiento y selección en la contratación de personal y la falta de una comisión para realizar este proceso, lo que afecta la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.

C. Alcances

Alcances que se pretenden obtener son: beneficios para la alcaldía municipal y los pobladores, proveer al departamento de Recursos Humanos una herramienta de reclutamiento y selección de personal, despertar interés en funcionarios, para poner en práctica las herramientas, diseñar un manual el cual tendrá como base legal la Ley 502, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, las disposiciones generales del Presupuesto Municipal, manual de función y descriptor de puestos y el reglamento Interno de trabajo y sus políticas principales honorabilidad reconocida, escolaridad de nivel medio o superior, divulgación interna y externa, no se contratará a parientes y Cumplir con tres meses de prueba.

E. Limitaciones

Como limitantes nos encontramos con una elevada cantidad de servidores municipales reacios y herméticos para brindar información, así mismo decisiones políticas administrativas.

F. Instrumento a utilizarse, población y muestra

Como instrumento de apoyo utilizamos una encuesta, la cual estaba compuesta de nueve ítems, esta se realizó a la muestra de la población que son los 37 trabajadores. Así mismo se les hizo una pequeña encuesta de tres preguntas a los directores y jefes de áreas, esta información nos dio la información para dar los resultados del siguiente punto (resultados obtenidos), esta es una investigación de campo.

La población de nuestra investigación es el personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino que son 366 trabajadores, a lo cual se le realizó la muestra más utilizada y recomendada, equivalente al 10% de la población, dándonos la cantidad de 37 trabajadores.

G. Resultados obtenidos: (Encuesta a trabajadores).

Primer Ítems dice: seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingresó a la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Publicidad periodística o radial	0	0.00%	Grafico uno en anexos.
Información de un empleado de la institución	10	27.03%	
Selección Burocrática	24	64.86%	
Otros	3	8.11%	
Total	37	100.00%	

Segundo Ítems dice ¿Llenó usted algún formato de solicitud de empleo suministrado por la Institución?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Si	7	18.92%	Según grafico dos en anexos.
No	30	81.08%	
Total	37	100%	

Tercer Ítems dice Indique los documentos que le exigieron al presentarse a la entrevista. Siendo los resultados y las descripciones de las opciones las siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Un documento	20	54.05%	Según grafico tres en anexos.
Dos documentos	5	13.51%	
Tres documentos	8	21.62%	
Más de tres documentos	4	10.81%	
Total	37	100%	

Curriculo Vitae	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Constancias de trabajo de otras empresas donde ha laborado	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Título universitario	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Constancia de cursos realizados	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Cuarto Ítems dice ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Ninguna	14	37.84%	Según grafico cuatro en anexos.
Una	17	45.95%	
Dos	6	16.22%	
Tres ó más	0	0.00%	
Total	37	100%	

Quinto Ítems ¿Qué persona es la encargada de realizar la entrevista a los candidatos.?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Jefe de Recursos Humanos	12	32.43%	Según grafico cinco en anexos.
Jefe de Área	5	13.51%	
Otro Funcionario	20	54.05%	
Total	37	100%	

Sexto Ítems ¿Se le suministró a usted algunas de las siguientes pruebas?.

Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Test Psicológico	0	0.00%	Según grafico seis en anexos.
Test de Personalidad	0	0.00%	
Pruebas prácticas	16	43.24%	
Otras	2	5.41%	
Ninguna	19	51.35%	
Total	37	100%	

Séptimo Ítems ¿ Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
SI	0	0.00%	Según grafico seis en anexos.
NO	37	100.00%	
Total	37	100%	

Octavo Ítems ¿Hubo proceso de inducción en el puesto para el que le contrataron?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
SI	15	40.54%	Según grafico ocho en anexos.
NO	22	59.46%	
TOTAL	37	100%	

Noveno Ítems ¿ Conoce los manuales de Funciones, Procedimientos y Políticas de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino?. Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
SI	24	64.86%	Según grafico 9 en anexos.
NO	13	35.14%	
TOTAL	37	100%	

H. Resultados obtenidos (Encuesta a Direcciones)

Primer Ítems Como considera la aplicación de un manual de Reclutamiento, Selección en la contratación de personal en la Alcaldía Municipal de Ciudad: Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Muy Importante	4	88.89%	Según grafico 10 en anexos.
Importante	1	11.11%	
Poco Importante	0	0.00%	
Indiferente	0	0.00%	
TOTAL	5	100%	

Segundo Ítems Estima que sus colaboradores serían más eficientes si fueran contratados aplicando un Manual de Reclutamiento, Selección en la contratación del personal: Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Si	5	100.00%	Según grafico 11 en anexos.
No	0	0.00%	
TOTAL	5	100%	

Tercer Ítems En qué medida cree que mejorará la eficiencia en la prestación de servicios al contratar personal aplicando un proceso sistematizado: Siendo los resultados los siguientes:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Observación
Mucho	5	100.00%	Según grafico 12 en anexos.
Poco	0	0.00%	
Muy Poco	0	0.00%	
Nada	0	0.00%	
TOTAL	5	100%	

V. CONCLUSIONES.

Se puede decir que la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino carece de un proceso sistematizado de reclutamiento y selección de personal, por lo que es determinante la necesidad del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto.

La implementación del manual propuesto contribuirá a que en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino se mejore la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, mediante la incorporación de colaboradores idóneos a los puestos de trabajo.

Si no se realizan correctamente estos procesos y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la institución, una baja productividad y sobre todo deficiencia en los servicios que se le presta a la población.

VI. RECOMENDACIONES

El departamento de recursos humanos debe elaborar a lo inmediato un instrumento o manual para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino con el fin de contratar personal capacitado a la nueva vacante.

Oficializar el proceso de desarrollo de integración del personal de la alcaldía municipal de ciudad Sandino para evitar alto grado de rotación y personal insatisfecho en las funciones que desarrollan producto de las malas prácticas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

El departamento de recursos humanos debe en el menor tiempo posible dar a conocer los manuales de Funciones, Procedimientos y Políticas de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino para alcanzar la eficiencia o la efectividad reconociendo que en toda organización esta basada en misión, visión, objetivos y líneas estratégicas que se deben cumplir.

VII. GLOSARIO

Integración: un proceso dinámico y con principios donde todos los miembros participan para lograr mantener relaciones sociales pacíficas.

Organización: Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Requisición: Permite la realización de una solicitud de adquisición de un producto o servicio a nivel interno de una organización.

Segmentación: permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas.

Profesiograficas: Se puede hacer mención de ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor los procesos de selección.

Intrínseco: parámetro ambiental que determina el tiempo en un organismo, requisitos y características que se exige a la persona para proceso de selección.

Capciosas: Pregunta o argumentación que se hace para confundir o apurar al oyente, provocando una respuesta inconveniente o comprometedora.

Directriz: Norma o conjunto de normas e instrucciones que se establecen o se tienen en cuenta al proyectar una acción o un plan.

Asertividad: Habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos.

Percentiles: Son los valores que dividen un conjunto ordenado de datos en cien partes iguales.

Psicodiagnostico: Método de examen para descubrir los factores que determinan una conducta, especialmente si esta es anómala.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Bogotá 1993. pag 208-209.

CASTILLO, José. Administración de Personal. Ediciones ECOE, Santafé de Bogotá, Colombia. 1993 pag.124-125.

DOLAN, Simon; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill. España. 1999. pág 77-123

Adaptado de UHRBACK, Richard S., "Mental alertness as aids in selecting employees", *Personnel*, 1936, núm. 12, p. 231.

Chiavenato I. (1999) Administración de Recursos humanos. Ed. Mcgraw Hill, octava edición, México; Pp.148 – 194.

CARELLI, Antonio, *Selección de personal empírica*, 1972, tesis doctoral, Instituto de psicología, Universidad de São Paulo, São Paulo, pp. 27-31.

CARDONA HERRERO, S.: Las entrevistas de selección de personal. Editorial Díaz de Santos, S. A. Madrid, 1991. - See more at: <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/bibliografa.html#sthash.j7FlxnpS.dpuf>

Libros digitales

(2013, 06). EL PRINCIPIO DE PETER. *Clubensayos.com*. Recuperado 06, 2013, de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/EL-PRINCIPIO-DE-PETER/825278.html> Dr. Laurence J. Peter y Raymond H.

Leyes

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL (LEY No.502), Aprobada el 20 de Octubre del 2004, Publicada en La Gaceta No, 244 del 16 de Diciembre del 2004.

Documentos digitales

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL GOOGLE / RR. HH (RECURSOS HUMANOS) html.rincondelvago.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html - 61k –

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL GOOGLE / INFOMIPYME www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html - 17k -

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL GOOGLE / APSIGUE www.apsique.com/wiki/LaboRetselper - 78k -

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL GOOGLE / MONOGRAFIAS.COM www.Monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml - 35k

Diseño de puestos [Http://www.gestiopolis.com/disenno-de-puestos-de-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/disenno-de-puestos-de-trabajo/)

IX. ANEXOS

Grafico 1 de primer Ítems (Encuesta a trabajadores)

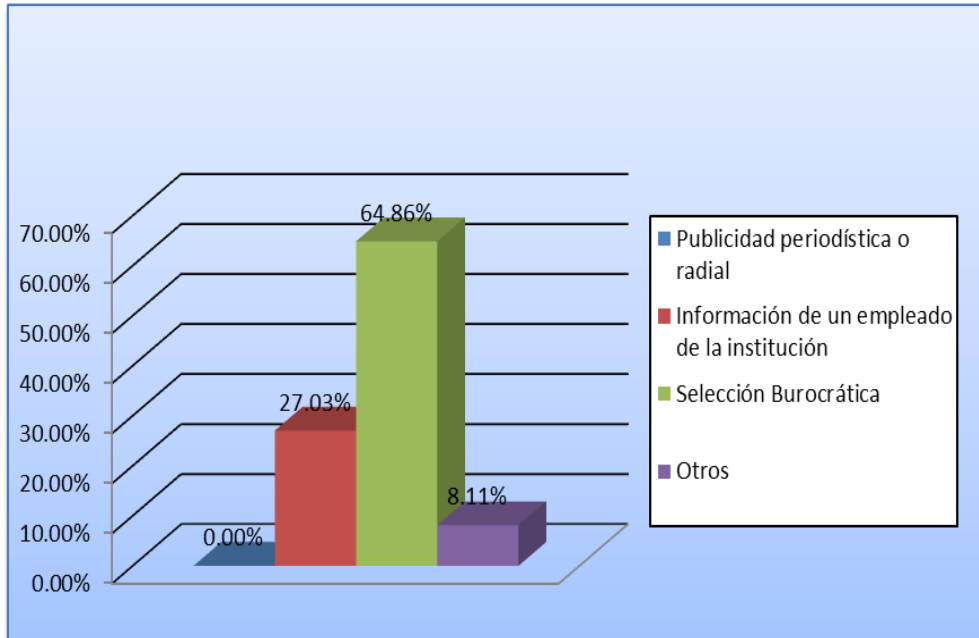


Grafico 2 de segundo Ítems (Encuesta a trabajadores)

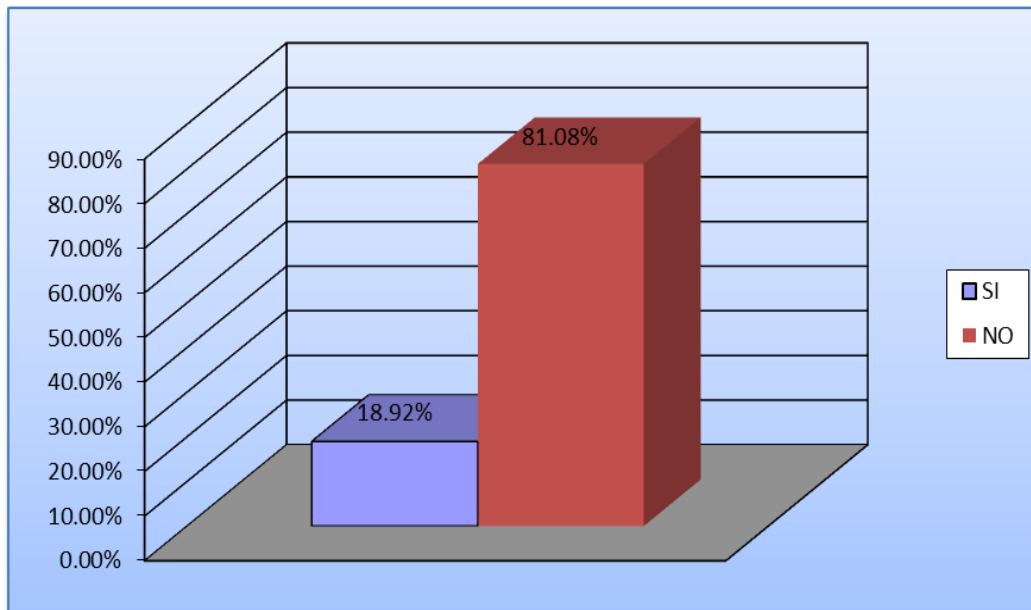


Grafico 3 de tercer Ítems (Encuesta a trabajadores)

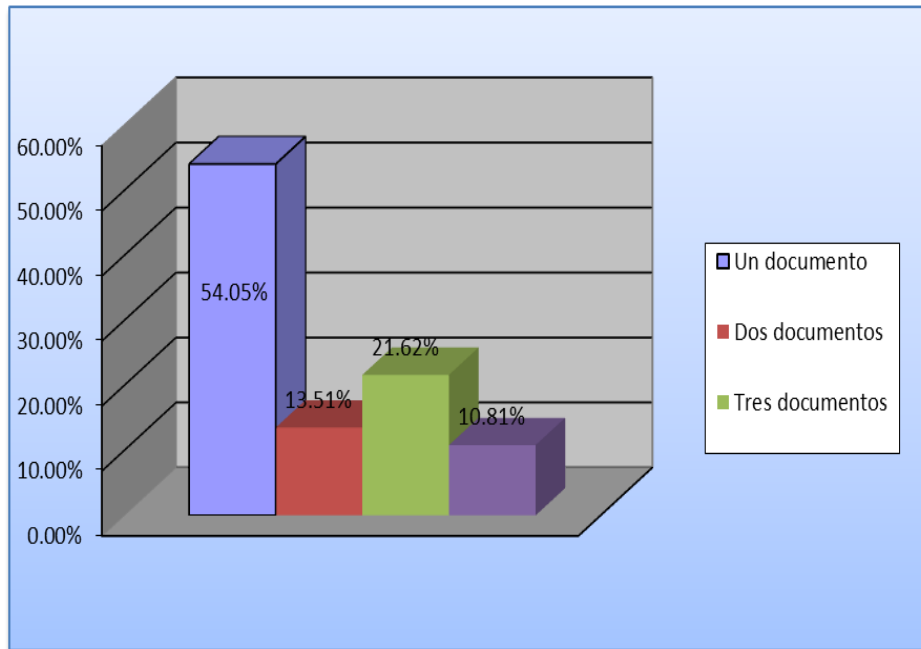


Grafico 4 de cuarto Ítems (Encuesta a trabajadores)

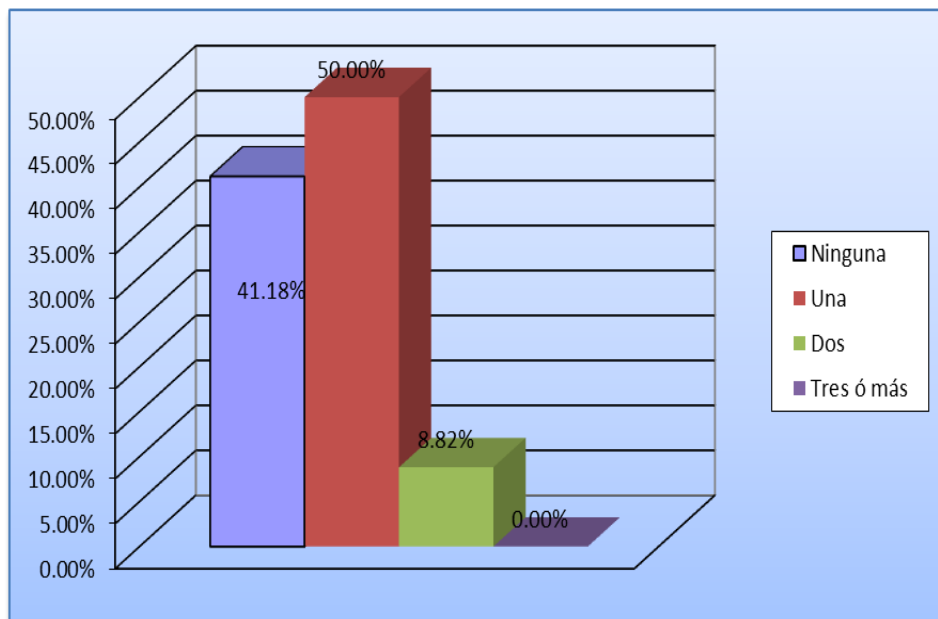


Grafico 5 de quinto Ítems (Encuesta a trabajadores)

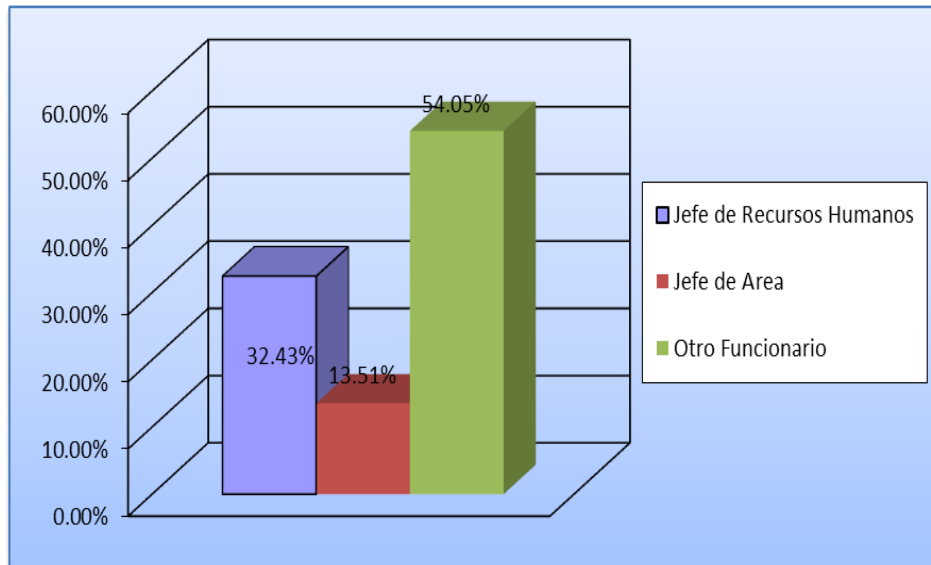


Grafico 6 de sexto Ítems (Encuesta a trabajadores)

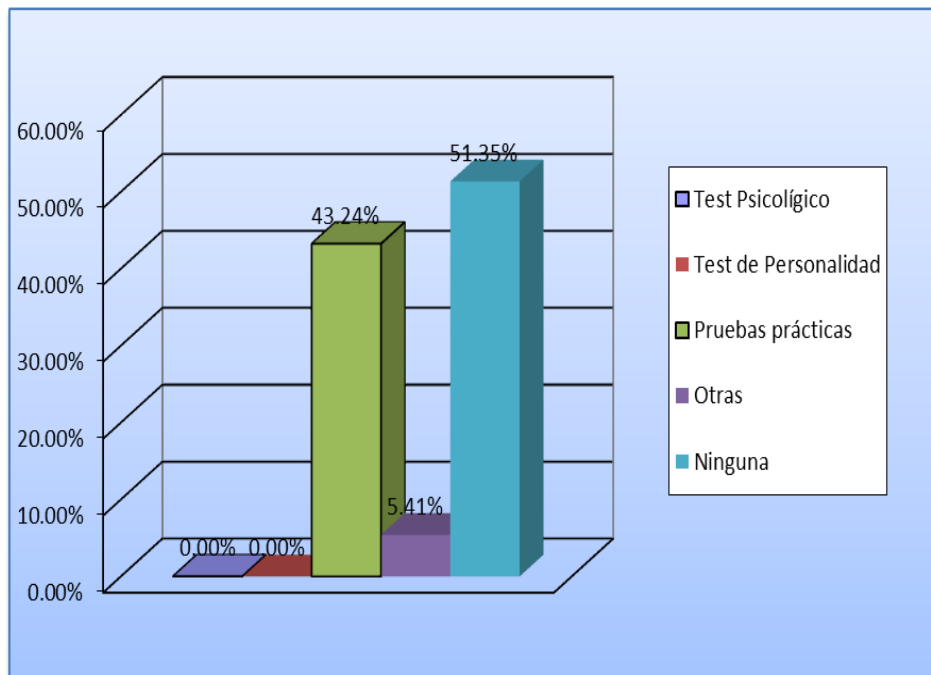


Grafico 7 de séptimo Ítems (Encuesta a trabajadores)

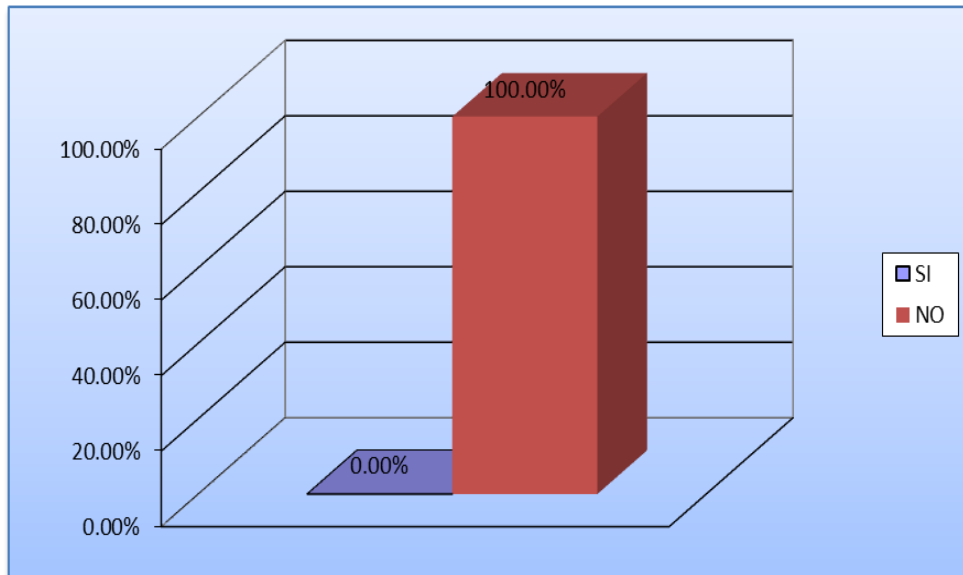


Grafico 8 de octavo Ítems (Encuesta a trabajadores)

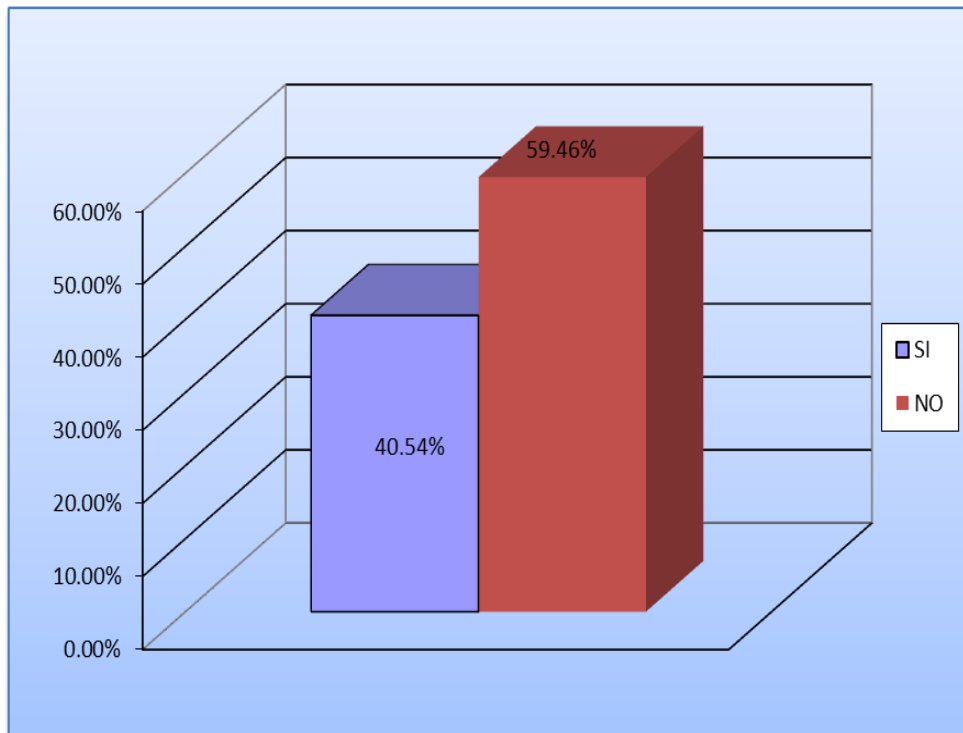


Grafico 9 de noveno Ítems (Encuesta a trabajadores)

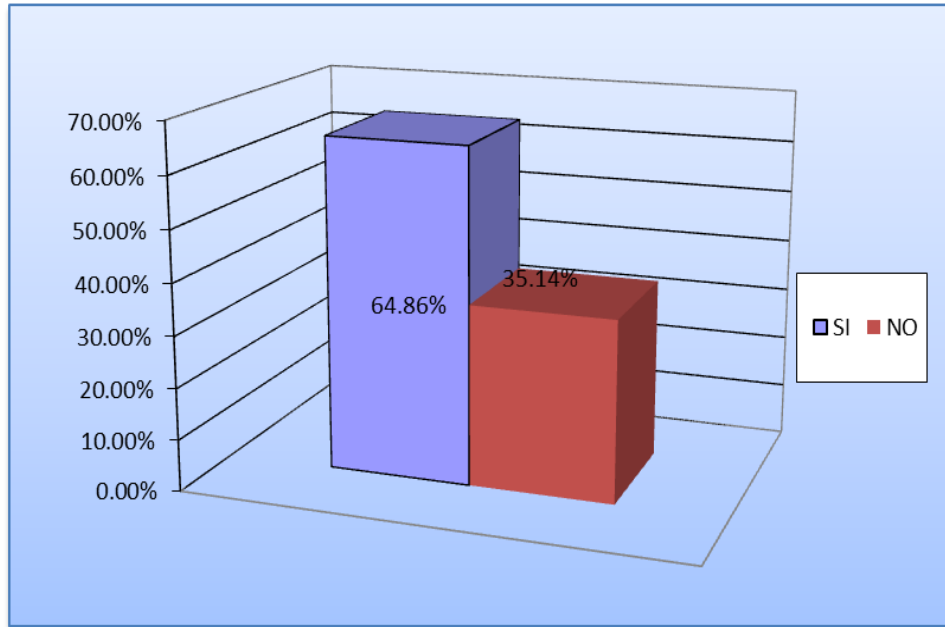


Grafico 10 de primer Ítems (Encuesta a directores)

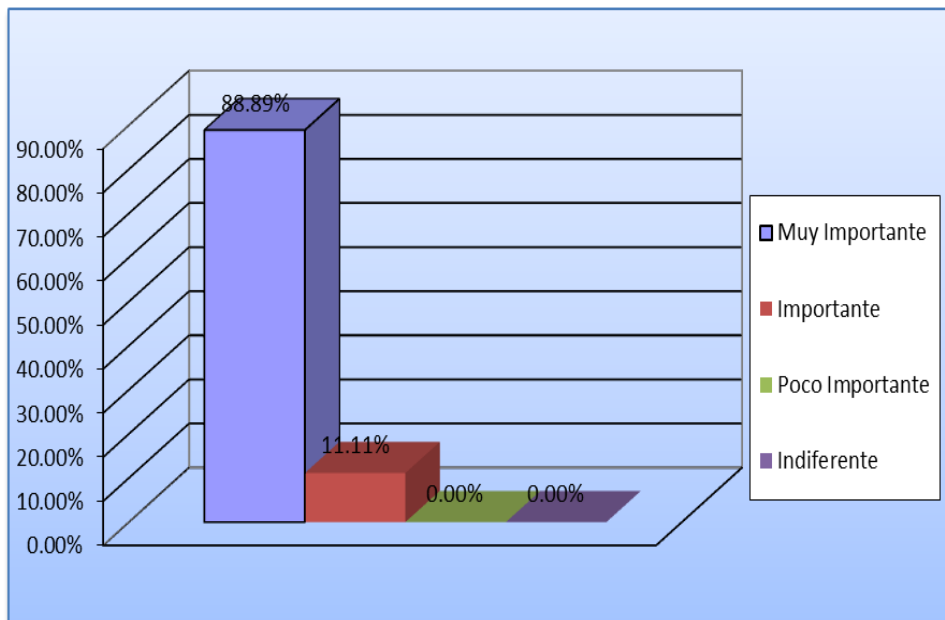


Grafico 11 de segundo Ítems (Encuesta a directores)

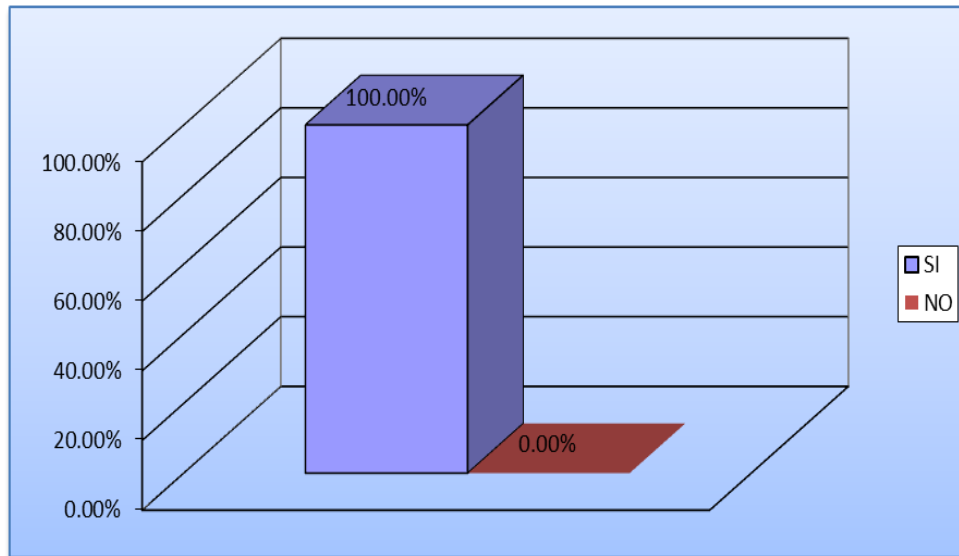


Grafico 12 de tercer Ítems (Encuesta a directores)

