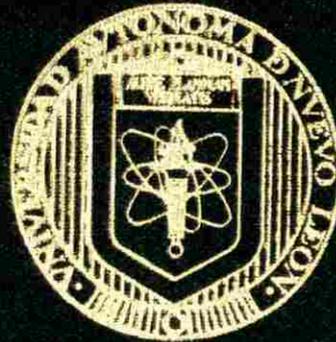


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



**ANALISIS COMPARATIVO DE METODOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

POR:

INGENIERO ELIAS RAMON LEAL RANGEL

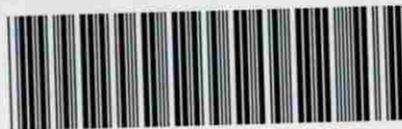
T E S I S

**EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

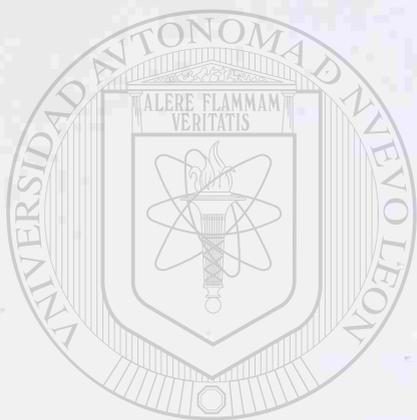
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., JUNIO DE 1998

TM
HF 5549
I4 R 5
I 1 44

ARMALISES COMPARE ABRASIVO METALODOROS DE JAINAL UANAL
RECICLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL FIMBE



1080080903



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

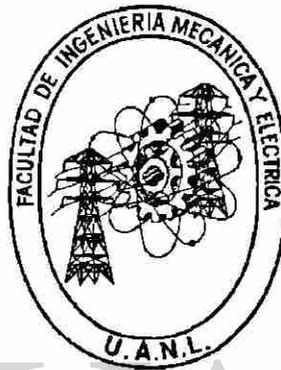
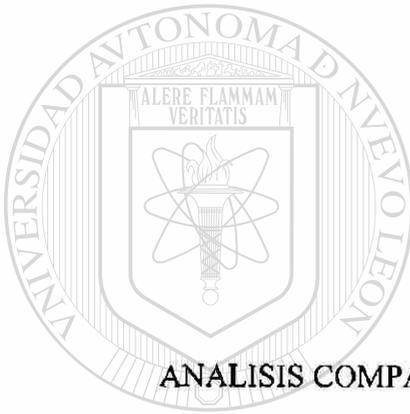
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ANALISIS COMPARATIVO DE METODOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

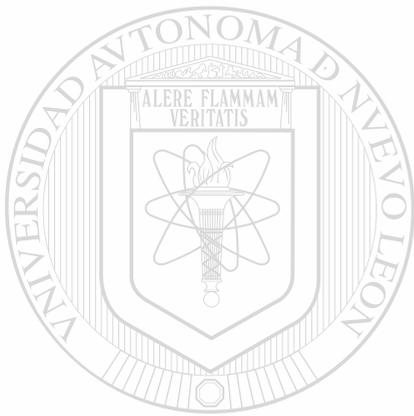
INGENIERO ELIAS RAMON LEAL RANGEL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. - JUNIO DE 1998

TM
HF5549
.S
.R44
L4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

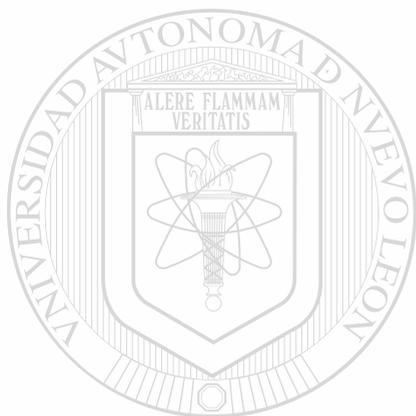
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "*Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal*" realizada por el *Ingeniero Elías Ramón Leal Rangel* sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



Asesor
M.C. Vicente García Díaz

Coasesor
M.C. Marco A. Méndez Cavazos

Coasesor
M.C. Roberto Villarreal Garza

Vo.Bo.
M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post-grado

PROLOGO

En todas las empresas del mundo se está realizando un proceso que consiste en atraer, introducir y retener personal. Es decir, para muchas empresas el reclutamiento y selección de personal es una necesidad constante, porque en muchos momentos de la vida de una empresa se presenta el problema del puesto vacante, ya que es el elemento humano, al que la empresa considera como un recurso, el que realiza todas las funciones y actividades de la empresa, desde las labores de producción y mantenimiento hasta las funciones de dirección y supervisión de otros empleados.

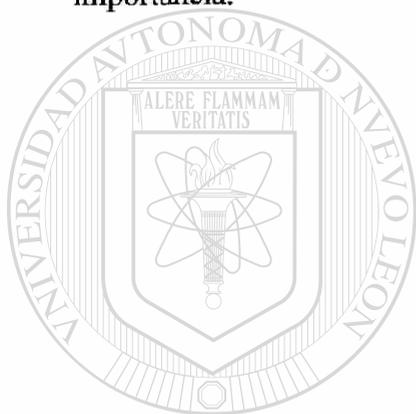
En el momento en que existe una vacante en la empresa, implica un problema que debe tener pronta solución, ya que al no existir elementos humanos, la empresa se ve perjudicada en su desarrollo. En la mayoría de las empresas existe un departamento de personal o al menos alguna persona asignada para que desarrolle la función de aprovisionamiento de personal. Las empresas por grandes o pequeñas que sean desarrollan esta labor en mayor o menor escala en base a sus necesidades.

Para muchas empresas llega a ser tan importante y necesario este proceso que existe en la misma un departamento de reclutamiento y selección de personal y esta actividad es labor cotidiana en ese departamento y primordial para el adecuado funcionamiento de la compañía. Es en este departamento donde se llevarán a cabo las funciones de reclutamiento y selección de personal con una base de profesionalización de la función muy desarrollada.

Para las empresas pequeñas la función de aprovisionamiento de personal es algo muy importante, ya que aunque se realiza en forma esporádica, cada vez que se llegue a realizar implicará introducir en la empresa a una persona que laborará en la misma durante un período indeterminado de tiempo, durante el cual, dicha persona representa

para la empresa un elemento valioso para el desarrollo de la misma, ya que al repetirse pocas veces, es determinante que se realice en forma eficaz.

En las empresas grandes, el departamento de reclutamiento y selección de personal generalmente se considera como una función staff, ya que el manejo de la misma no depende de cierta área específica sino que generalmente depende sólo del gerente general, a pesar de que debe estar en constante comunicación con los demás departamentos con los cuales tiene comunicación cada vez que provee de personal, es por esto que la función de reclutar y seleccionar personal es una cuestión de primordial importancia.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE

Prólogo

Indice

Síntesis

1	Introducción	1
1.1	Objetivo	1
1.2	Justificación	1
1.3	Metodología	2
2	Antecedentes del reclutamiento y la selección del personal	3
2.1	Importancia del reclutamiento	5
2.2	Qué es un reclutador y sus características	5
2.3	Planeación de la función de reclutamiento	7
2.4	Problemas del reclutamiento	10
2.5	Riesgos de un mal reclutamiento	11
2.6	Fuentes y canales de reclutamiento	13
2.7	Importancia de la selección	14
2.8	Principios fundamentales de la selección	14
2.8.1	Colocación	15
2.8.2	Orientación	15
2.8.3	Ética Profesional	15
2.9	Elementos de la selección técnica	16
2.10	Reclutamiento y selección interna	17
2.11	Reclutamiento y selección externa	20
2.12	Entrevista	23
2.12.1	Entrevista de selección	24
2.12.2	Fases de la entrevista	24
2.12.3	Informe de la entrevista	26
2.13	Tipos de pruebas de selección	27

2.13.1 Pruebas psicológicas	27
2.13.2 Pruebas de trabajo	30
2.13.3 Examen médico de admisión	30
2.13.4 Estudio socioeconómico	32
2.14 Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal	34
2.14.1 Los procedimientos tradicionales	34
2.14.2 El procedimiento científico	38
2.15 Control del proceso de selección	39
2.16 Decisión final	39
3 Comparación de las compañías analizadas	40
Conclusiones y recomendaciones	49
Bibliografía	52
Listado de figuras	55
Listado de tablas	56
Resumen autobiográfico	57

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



SINTESIS

Realizar cambios de personal, cuando la empresa busca mejorar su desempeño general, requiere tener en cuenta las políticas que la empresa aplicará en sus distintas áreas y los cambios de filosofía que pueden estar en proceso de aplicación. La visión global de la empresa y de sus perspectivas intervienen en un alto grado en la definición del perfil del personal buscado.

Las tareas a desarrollar, el lugar de trabajo y el tipo de personalidad que se complementará, o no, con otras de la empresa son algunos de los aspectos a evaluar en relación con la empresa.

El paso siguiente es determinar el medio más adecuado para captar la atención de los candidatos: recurrir a contactos y a la publicación de avisos en periódicos son los principales.

La evaluación de las características de cada uno de los candidatos comienza con la lectura de los curriculum vitae recibidos en respuesta a la búsqueda y continúa con las entrevistas personales.

Tanto los aspectos de personalidad, como la preparación técnica son mensurados con las pruebas y cuestionarios adecuados, que se diseñan para cada búsqueda en particular.

También se tienen en cuenta las orientaciones al empresario, al candidato seleccionado y también a los futuros compañeros, para lograr que el ingresante tenga una buena recepción y rápida adaptación desde sus primeros días, lo cual favorece la relación laboral y los resultados esperados por ambas partes.

La selección de personal nuevo en empresas en proceso de cambio suele implicar también la desvinculación de personal antiguo. En estos casos el empresario recibe asistencia sobre consideraciones económicas y estratégicas que permiten una mejor evaluación de la decisión a tomar y su correcta instrumentación legal.

Los aspectos difíciles de estas situaciones de desvinculación son motivo de negociaciones especiales que permiten comprender por qué, y en qué medida, la decisión es conveniente para ambas partes.

Con la aplicación de estos métodos la empresa puede llevar adelante su proceso de cambio, que siempre significa mayores esfuerzos de todo tipo, con personal que muestra gran adaptación y favorece a la recuperación de la organización.

Es por eso que esta tesis recaba un estudio o compendio en el cual se explica de manera consistente, cómo es que los encargados de reclutamiento y selección aplican las técnicas necesarias para que el personal que laborará en cierta compañía sea el idóneo para el puesto a desempeñar.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1. INTRODUCCION

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Es por eso que el área de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos es muy significativa.

1.1 Objetivo

Realizar un estudio e investigación con el fin de analizar y comparar los métodos de reclutamiento y selección de personal que actualmente están siendo utilizados por algunas empresas de la localidad, para determinar cual es el más eficiente, aplicable, adecuado y utilizado por las compañías, ya que el reclutamiento y la selección del empleado es una parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

El alcance que se tomó fue de 12 compañías de la localidad, en su mayoría grandes y medianas empresas para hacer un análisis más exhaustivo y completo de las nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal (tomando en cuenta solamente al personal profesional o de confianza).

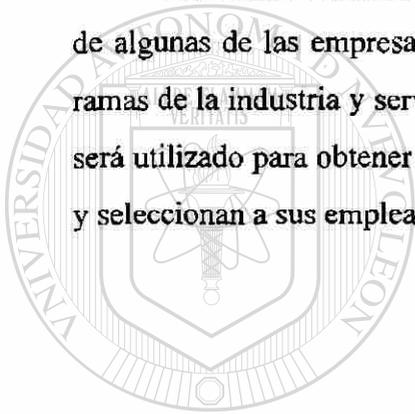
1.2 Justificación

La presente tesis tiene como base de justificación el satisfacer la necesidad de proveer un análisis de los factores o métodos determinantes del reclutamiento y

selección de empleados a la empresa, particularmente a nivel profesionista, con el objetivo de identificar nuevas tendencias en estos ámbitos y el poder lograr que la población profesionista de las compañías encuentre durante el desempeño de sus labores una fuente de satisfacción laboral.

1.3 Metodología

Esta tesis se realizó por medio de encuestas y entrevistas con las personas clave de algunas de las empresas más importantes de Monterrey que pertenecen a diferentes ramas de la industria y servicio. El proceso para aplicar los métodos antes mencionados será utilizado para obtener información relevante acerca de cómo las compañías reclutan y seleccionan a sus empleados en la actualidad.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento dentro de una empresa es el proceso de atraer personas con el fin de lograr que alguno de ellos se llegue a integrar a la empresa para cubrir los puestos vacantes. El reclutador hace uso de todos los elementos disponibles en la empresa y de todos los recursos materiales y humanos a su disposición para lograr atraer a los mejores elementos del área en que se están solicitando.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

La selección de personal se hará con el máximo respeto humano, la mayor imparcialidad y buscando siempre el elemento humano que en su conjunto, además de coincidir con las necesidades del puesto a cubrir, posea la potencialidad para desarrollarse en la empresa como elemento positivo capaz de generar progreso y bienestar.

Se ha asegurado que el desarrollo de las pruebas psicológicas y la consiguiente investigación cuantitativa de las relaciones entre las aptitudes humanas y las distintas "conductas - criterio", representan el logro más importante, o al menos muy importante de las ciencias sociales.

Aun cuando este desarrollo se halla lejos de ser completo y aunque ciertas prácticas habituales contienen errores considerables, apenas cabe duda de que se está realizando una labor más acertada que cualquiera de las realizadas en el pasado.

En líneas generales el problema de la selección puede expresarse como sigue: de un grupo de candidatos a un trabajo (n), deseamos identificar un subgrupo (k) que deberá componerse totalmente de individuos que puedan triunfar en una tarea específica.

Esta exposición más bien formal contiene la labor esencial que debe realizar el equipo dedicado a la selección de personal. Ante todo observamos que lo anterior implica la disponibilidad de una medida del éxito segura.

En segundo lugar, supongamos que el número " n " es mayor que el número " k ", y que " n ", de hecho, debe contener por lo menos " k " personas que alcancen un nivel crítico de realizaciones al que denominamos éxito. A menos que sea así, no puede tener lugar una selección eficaz. Un tercer factor, que a menudo se toma como el problema de la selección, es la identificación de aquellos individuos a los que debe ofrecerse un empleo y la predicción de cómo se comportarán en él.

2.1 Importancia del reclutamiento

El reclutamiento es importante por las vacantes, en una empresa existen desde su formación y hasta que la empresa esté en funcionamiento; aunque no necesariamente sea una actividad que se realice todos los días, sin embargo es una función que se realiza durante toda la vida de la empresa en forma periódica.

Es en base al reclutamiento que se atrae al elemento humano hacia la empresa con el fin de que se le seleccione.

En el mundo actual existe una gran competencia entre las empresas por prevalecer y encabezar el mercado, de la cual sólo se puede salir adelante si se cuenta con el mejor elemento humano para que esté en posibilidades de tomar las mejores decisiones y acciones en beneficio de la empresa.

Al atraer e integrar a los mejores elementos se está en posibilidades de mejorar la calidad de toda la empresa.

Si se llega a realizar en forma ineficiente, esta acción repercutirá, por ejemplo, en mayor rotación de personal, despido de personal ineficiente y aumento de trámites por terminación de contratos, entre otros aspectos.

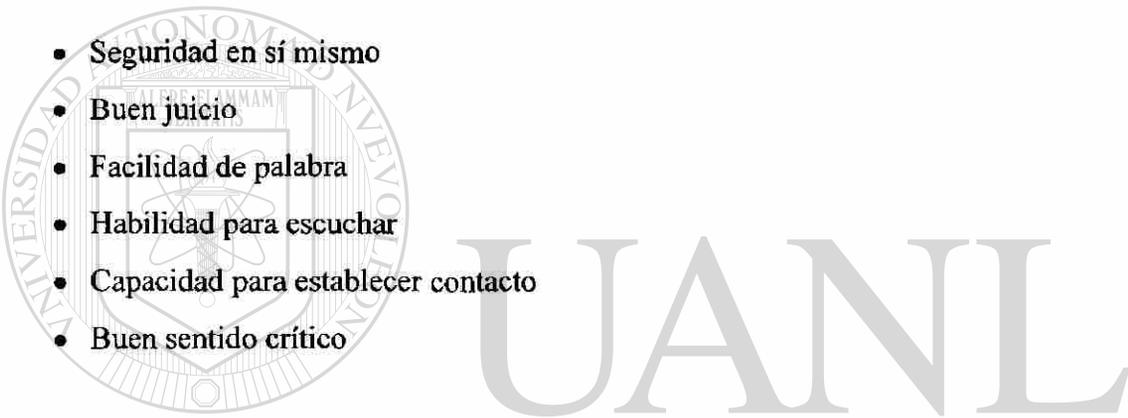
2.2 Qué es un reclutador y sus características

El reclutador es la persona que se responsabiliza del proceso de atraer a los candidatos potenciales para cubrir las vacantes existentes, realizando este proceso con el menor costo y tiempo posible y en la forma más eficaz. Dentro de las funciones del reclutador está la de complementar sus funciones con las de entrevistador y facilitador de

la selección del candidato adecuado que cubrirá por medio de un contrato un puesto vacante en la empresa, ya que estas funciones se realizan conjuntamente y no puede excluirse en el momento de realizar sus actividades.

En este proceso el reclutador debe hacer uso de toda su capacidad, habilidad y conocimiento para que este proceso se lleve a cabo en forma óptima.

Para poder lograr todo lo anterior y convertirse en un buen reclutador se necesita una serie de facultades o características de las cuales las más importantes son:

- 
- Seguridad en sí mismo
 - Buen juicio
 - Facilidad de palabra
 - Habilidad para escuchar
 - Capacidad para establecer contacto
 - Buen sentido crítico

Entre los principios que debe tener cualquier persona que desarrolla una función dentro de cualquier empresa destacan los siguientes:

- Honestidad
- Ética
- Carencia de prejuicios
- Competencia interpersonal

2.3 Planeación de la función de reclutamiento

“Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”¹

Como dice Russell que la planeación es una toma de decisiones; antes de desarrollar la función de reclutamiento y selección de personal es necesario planear previamente las políticas que se necesitarán y los objetivos que se desean alcanzar; así como los medios para que esta función se lleve a cabo en forma efectiva.

“Planeación: es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.”¹

“Planear: es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Planear es un proceso intelectual, la determinación consciente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos.”²

“Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse.”³

“Lo primero que debe hacerse, es reconocer que existen numerosas políticas que tienen vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el empresario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva y aún la mera costumbre, establecen una serie de criterios en el manejo de personal.”³

¹ Ackoff, Russell. Un concepto de planeación de empresas. Pág. 14

² Koontz, Harol y Cyroll O'Donnell. Elementos de administración. Pág. 51

³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Págs. 39 y 40

A continuación se mencionan algunas de las políticas de personal que se pueden establecer en un departamento de personal para aplicarse tanto en la función de reclutamiento como en la de selección:

- Para que un departamento solicite requisición de personal será necesario que éste llene una forma o solicitud para poder dar curso a la misma.
 - Será necesario que a todos los puestos vacantes antes de ser cubiertos, se les realice un análisis de puestos, esto es con el fin de que al buscarse la persona que los cubrirá se pueda estar en posibilidades de encontrar a la persona que podrá realizar las funciones del mismo con la mayor eficiencia.
 - Todas las solicitudes de candidatos viables para un puesto, pero no elegidos para el mismo, se enviarán a la bolsa de trabajo interna.
 - Existirá intercambio de solicitudes con otras empresas previamente determinadas.
-
- Toda persona que acuda a la empresa a solicitar un puesto o a dejar una solicitud se le deberá atender con respeto aun cuando no se le llegue a considerar como candidato viable.
 - Todo lo tratado en el reclutamiento y selección de personal deberá ser manejado con responsabilidad, discreción y respeto.
 - Puede existir la política de no dar preferencia a recomendados y sólo basarse en la capacidad del candidato.
 - Contrario a lo anterior, puede existir la política de dar preferencia a los recomendados.

- Jamás contratar nuevamente a la persona que haya trabajado para la empresa y que haya sido despedida de ella.
- Contratación de personal en forma temporal por 1 ó 3 meses para tenerlos a prueba.

Todas las políticas anteriores pueden establecerse en el departamento de personal, lo importante es que existan o se implementen políticas adecuadas a las necesidades del departamento y de la empresa, además de que se tomen en cuenta cuando se estén realizando las funciones de reclutar y seleccionar personal, o se modifiquen en caso de ser antifuncionales.

Una vez que estén establecidas las políticas que harán funcionar el departamento, será necesario que se fijen los objetivos generales del mismo, algunos de los cuales serían:

- Establecer una bolsa de trabajo interna
- Renovar las solicitudes de la bolsa de trabajo interna cada tres meses
- Crear un equipo de trabajo eficiente en el departamento de personal
- Establecer las primeras fuentes de reclutamiento a las que hay que acudir cada vez que se presente una vacante
- Determinar el presupuesto asignado para el departamento, esto se hará de acuerdo con otros departamentos de la empresa
- Establecer y asignar funciones
- Reducir la rotación de personal en la empresa
- Reducir el impacto de los abandonos de puesto en la empresa
- Cubrir las vacantes en un tiempo específico determinado
- Reducir el presupuesto asignado

Las políticas y objetivos se establecerán de acuerdo a las necesidades y limitaciones de cada empresa y de cada departamento de personal, en todas las empresas

por pequeñas que sean y aunque no cuenten con un departamento de personal deberán implantar una serie de políticas y establecer objetivos que ayuden a llevar a cabo las labores de reclutamiento y selección de personal, ya que las funciones deberán llevarse a cabo en numerosas ocasiones durante la vida de la empresa. Estas políticas y objetivos se conformarán además de acuerdo a la extensión y complejidad de la empresa.

2.4 Problemas del reclutamiento

Como en todas las actividades de la vida laboral de una empresa se presentan una serie de contratiempos para desarrollar adecuadamente ciertas funciones, así sucede también en el área de reclutamiento y selección de personal; de esta manera el reclutador se enfrenta a una serie de problemas, los cuales debe enfrentar para poder llevar adecuadamente sus actividades; es por eso que debe concientizarse de la posibilidad de enfrentarse a una serie de conflictos que puedan interrumpir su labor, para poder resolver estos problemas o estar en posibilidades de prever su surgimiento y poder enfrentarlos.

Algunos posibles problemas que pueden surgir a causa de la poca o nula experiencia o el desconocimiento de algunos aspectos del reclutamiento son:

- Problemas en el procedimiento de requisición de personal que pueden ser causados por la falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.
- Ignorancia acerca del perfil del puesto vacante y por lo tanto de las características que deberá cubrir el aspirante al puesto.
- Desconocimiento de todos los medios de reclutamiento existentes que pueden ser utilizados y de la información insuficiente para poder tomar una decisión adecuada acerca del mejor o mejores medios de reclutamiento de personal.

- Redacciones equivocadas en los medios de reclutamiento, por ejemplo en los avisos del periódico.
- Presupuesto insuficiente para pagar el medio de reclutamiento de personal que se considere más óptimo para cubrir alguna vacante determinada.
- Existencia de políticas inadecuadas causadas por la deficiente planeación de la función de reclutamiento y selección de personal.

Estos son algunos de los principales problemas que se pueden encontrar en una empresa que afectan el reclutamiento y selección de personal y de los que hay que estar conscientes para poder prevenir su surgimiento o poder resolverlos si ya se presentaron.

2.5 Riesgos de un mal reclutamiento

En todas las áreas de la empresa en que se realiza alguna función existe el riesgo de que se cometan errores, y el departamento de reclutamiento y selección de personal no es la excepción.

Cuando se presentan algunos de los problemas que se trataron en el punto anterior surgen errores que implican los siguientes riesgos para la empresa:

- Cuando al reclutar personal no se encuentra a la persona que tenga las características que requiere la vacante para ser cubierta en forma óptima, se decide por no cubrir dicha vacante hasta que se encuentre a la persona que se considere adecuada para que desempeñe las funciones del cargo adecuadamente.

Las consecuencias de este riesgo es que el proceso de reclutamiento se tendrá que repetir hasta que se encuentre a la persona que se considere idónea para cubrir la vacante disponible, con lo cual aumenta el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal, porque se tendrá, por ejemplo, que volver a colocar un anuncio en el periódico y entrevistar de nuevo a los candidatos; quitándole tiempo al reclutador para que realice otras funciones de su cargo; además, otra consecuencia es que aumenta el tiempo en que la vacante queda sin una persona que se responsabilice de las funciones del mismo, con lo cual las funciones y obligaciones de esa vacante son realizadas por otras personas que no tienen un compromiso formal con la realización de la misma y que le quitan tiempo para realizar sus obligaciones formales.

- **Contratar a alguien inadecuado**

Cuando al reclutar personal no se encuentra a la persona que se considere idónea para cubrir las funciones del puesto vacante se puede optar por contratar a alguien inadecuado para el mismo.

Esta decisión se toma a causa de la desesperación del reclutador y por la presión de la persona que le pide la requisición para cubrir rápidamente el puesto vacante a causa de los trastornos que ocasiona que un cargo esté vacante de titular.

Las consecuencias de este reclutamiento es que al elegir a una persona inadecuada para el cargo vacante, esta persona se encuentra incapacitada para cumplir eficazmente las funciones del puesto, con lo cual impide que las actividades del departamento donde se encuentra se desarrollen con normalidad. También perjudica a la empresa porque está pagando un sueldo por un trabajo que se desarrolla en forma no apropiada.

En algunas ocasiones la empresa decide conservar a este elemento para evitarse los gastos de reclutamiento y selección, pero tendrá que invertir tiempo y dinero en la capacitación del elemento contratado.

2.6 Fuentes y canales de reclutamiento

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.®

Existen diversas fuentes que pueden proporcionar candidatos calificados a diferentes niveles. Algunos que son generalmente reconocidos se mencionan en la siguiente lista.

- Universidades, escuelas técnicas, escuelas industriales, y en general escuelas de enseñanza superior.

Anuncios en:

- Periódicos (clasificados y desplegados)
- Correo

- Viajes de reclutamiento
- Agencias de empleos y colocaciones
- Recomendaciones
- Invitaciones
- Dentro de la misma compañía
- Internet
- Otros

2.7 Importancia de la selección

Las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados.

2.8 Principios fundamentales de la selección

Los tres principios fundamentales de la selección de personal son los siguientes:

2.8.1 Colocación

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2.8.2 Orientación

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

2.8.3 Etica profesional

Es necesario insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, siendo esta una gran responsabilidad.

2.9 Elementos de la selección técnica

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este texto, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona,

para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

2.10 Reclutamiento y selección interna

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la necesidad de cubrir una vacante es importante tratar de cubrirla con personal de la compañía, ya que con ello se verá un horizonte de mejora que será un aliciente en el trabajo. Por lo tanto, la selección interna deberá tomarse como primera posibilidad sin olvidar los requisitos que pide el puesto de la persona. Si dentro de la compañía no existe el candidato se procederá a la selección externa.

Si se emprende una acción de reclutamiento externo sin una planeación respecto a los deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Para evitar que esto suceda y lograr un eficiente desarrollo del personal, es

necesario implantar ascensos y transferencias, tomar en cuenta su antigüedad e interés por cierto trabajo.

Procedimiento

- Se revisarán los datos de las personas que reúnan los requisitos que pide el puesto y se seleccionará a la persona más apta.
- Se platicará con el jefe inmediato de la persona para que dé su consentimiento en el cambio de puesto, teniendo en mente la necesidad de no mover a la persona mientras existan problemas en el puesto que actualmente ocupa.
- Si el jefe inmediato da su consentimiento, se entrevistará al candidato, explicándole el nuevo puesto y las circunstancias que lo rodean.
- Si el candidato acepta, se procederá a realizar los trámites necesarios y buscar a la persona que ocupará el puesto que quedará vacante.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

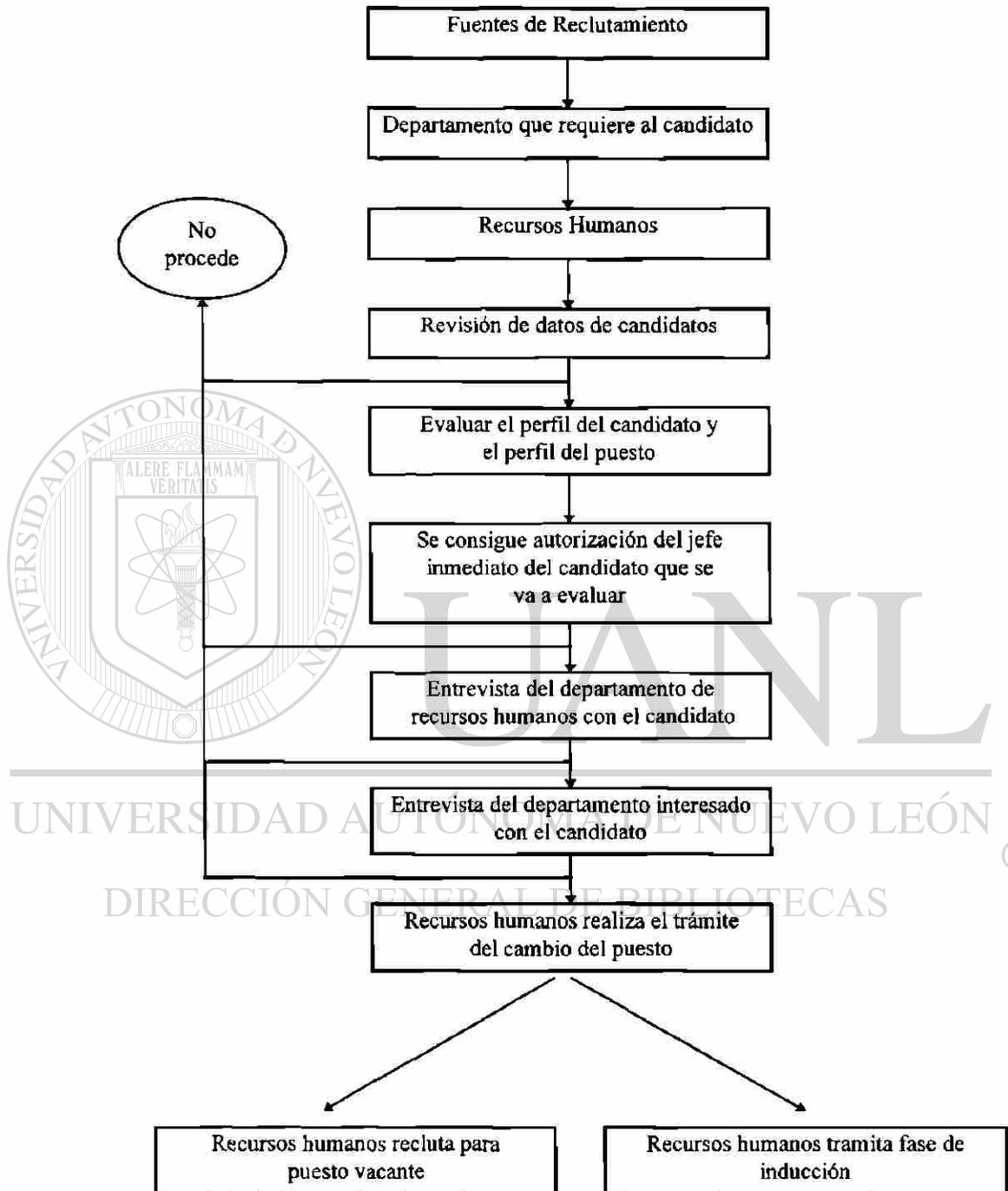


Figura 1. Diagrama de la selección interna

Los principales factores que pueden determinar si un empleado es candidato al puesto son:

1. Los conocimientos de cada aspirante: se determina según el puesto a ocupar por medio de exámenes teóricos prácticos.
2. Condiciones físicas requeridas para el puesto: son aquellas especificadas en el análisis de puestos. Las condiciones físicas deben estimarse también cuando influyen mucho en el puesto a cubrir.
3. La iniciativa en el trabajo y las condiciones de mando que presentan los aspirantes.
4. Conducta dentro de la empresa: es el buen comportamiento que ha tenido el trabajador.
5. El interés y aprovechamiento en cursos de formación.
6. Antigüedad en la empresa: significa la experiencia que ha adquirido la persona durante todos los años de trabajo. Los directivos deben evitar que surgan fricciones entre los trabajadores rechazados, explicándoles que no fueron rechazados por incapaces, sino que el trabajador que obtuvo el puesto poseía la antigüedad o el mérito requerido.

2.11 Reclutamiento y selección externa

Para hacer una buena selección es determinante un excelente sistema de reclutamiento que en todo tiempo reciba solicitudes, las cuales deben ser archivadas por áreas de trabajo y ayuden a la hora de la selección. A este archivo de solicitudes se

deberá recurrir en la necesidad de cubrir una vacante, más no necesariamente de ahí se sacará a la persona adecuada para ello.

El reclutamiento externo consiste en buscar energía humana extraña a la organización, y candidatos necesarios para ocupar un puesto en ella. Las separaciones crean vacantes que deben ser cubiertas, y los nuevos puestos tienen especificaciones que pueden no ser llamadas por el inventario de habilidades presentes.

Procedimiento

- **Entrevista inicial.**- La realizará el jefe de personal o el encargado de selección de personal. En ella se deberá observar cuidadosamente la presentación del solicitante, su forma de expresarse, su personalidad, su salud y vigor aparentes, etc.
- **Investigación de datos.**- Sólo en caso de que la entrevista inicial sea satisfactoria, se investigarán los datos dados por el solicitante.
- En caso de que los pasos anteriores sean positivos, se citará al solicitante a una segunda entrevista con el Jefe del Departamento solicitante, con el cual sostendrá una plática que servirá como base para que el Jefe del Departamento lo apruebe y pueda considerarse ya como candidato.
- El Jefe de Selección en conjunto con el Jefe del Departamento solicitante seleccionarán entre los candidatos a la persona más adecuada de acuerdo con los resultados de los pasos anteriores.
- Se citará a la persona escogida para tratar de llegar a un acuerdo, pasando posteriormente a su contratación e inducción.

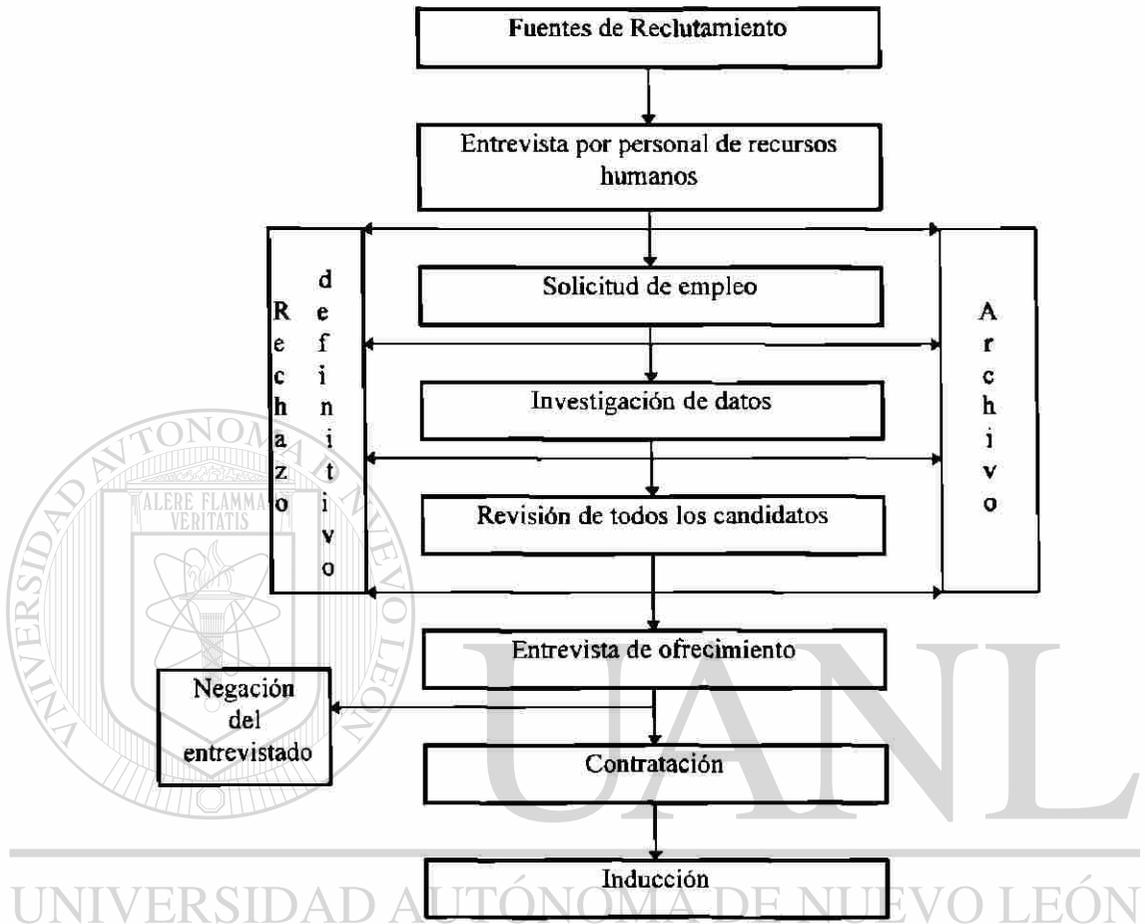


Figura 2. Diagrama de la selección externa

2.12 Entrevista

Uno de los principales elementos que determinan a quién se contrata y a quién se rechaza en una organización es la entrevista de empleo. Es justo decir que se contrata a pocas personas sin que medie una entrevista. Pero la evidencia indica que los entrevistadores frecuentemente formulan juicios perceptuales equivocados. Además, el consenso entre los que califican suele ser pobre, es decir, diferentes entrevistadores ven distintas cosas en el mismo candidato y, de esta manera, llegan a diferentes conclusiones respecto del mismo solicitante.

Por lo general, los entrevistadores llegan a impresiones tempranas que rápidamente se afianzan. Si se expone información negativa al inicio de la entrevista, ella tiende a tener mayor peso que si la misma información surge posteriormente. Los estudios indican que la mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información obtenida previamente temprano en la entrevista tiene mayor peso que la información que se proporciona más adelante y "un buen solicitante" tal vez se caracterice más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de rasgos favorables.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Puesto que las entrevistas, por lo general, tienen una estructura tan poco consistente y los entrevistadores varían en términos de lo que buscan en un candidato, los juicios sobre el mismo candidato pueden variar mucho. Si una entrevista de empleo es un elemento importante en la decisión de contratación, y por lo general lo es, uno debe reconocer que los factores perceptuales influyen en aquellos que son contratados y, finalmente, en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.

2.12.1 Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

2.12.2 Fases de la entrevista

1) Rapport

Este término significa “concordancia”, “simpatía”; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo. El propósito del rapport, en otras palabras, es “romper el hielo”.

2) Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

- **Historia laboral**

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- **Historia educativa**

En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente. (líder, aplicado, conflictivo, etc.); relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

- **Historia personal**

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fútbol americano.

- **Tiempo libre**

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- **Proyectos a corto y largo plazo**

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

3) Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que “la entrevista valió la pena” y que el no ser aceptado no implica derrota sino, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la auto-crítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

2.13 Tipos de pruebas de selección

2.13.1 Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido significativamente en la selección del personal.

En virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) Presencia de personas con poca ética que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen un remedio, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo. Y aunque puede considerarse esto como una proporción costosa, probablemente lo es si se ve en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.), se justifican los recursos empleados; más que ser un costo, representa una inversión.

Las pruebas psicológicas dentro de lo referente a selección de personal es un punto muy debatido, algunas veces sobrevalorado y otras desvalorado, pero dentro del proceso de selección simplemente se toma en cuenta que para la decisión hace falta poseer el mayor número de datos posibles y es innegable que las pruebas psicológicas proporcionan mayor información; complementan y confirman los datos obtenidos a través de las entrevistas, la investigación de la persona, su historia laboral, etc.

La aplicación de las pruebas psicológicas dentro del proceso de selección, depende del juicio de quien selecciona puesto que éste escogerá el momento apropiado para ello, ya sea inmediatamente después de la primera entrevista, una vez que se hayan escogido tres o cuatro candidatos o inclusive cuando la decisión ha sido tomada sin tomar previamente en consideración los resultados de las pruebas. Esto implica el conocimiento claro del objetivo de la aplicación.

- Elección del mejor candidato
- Conocimiento de las características personales para ver si las mismas facilitan el desempeño de las labores de su puesto.
- Correcta ubicación de la persona dentro de la organización.
- Conocimiento del potencial del sujeto para planear en conjunto con la persona su trayectoria dentro de la compañía y su entrenamiento.

Las pruebas psicológicas son medios que permiten colocar a un individuo en situaciones estandarizadas en las que su conducta sirve como base segura para hacer inferencias sobre su personalidad.

Se parte del supuesto de que la persona a quien se le aplican pruebas de esta naturaleza, lleva en su interior todos los rasgos referentes a su personalidad así como los no manifiestos y que toda su actividad lleva en sí el sello de su individualidad. Un individuo, en cierto sentido, vive en un mundo único que le es propio y de que las características de este mundo (el mundo tal como él lo ve) pueden deducirse a partir de sus actividades observadas en condiciones bajo control.

La integración de los datos obtenidos por medio de las pruebas proporcionan un cuadro de un individuo, con un modo característico de manejar sus afectos, sus capacidades y habilidades intelectuales así como sus problemas personales y la integración de esto habla de su eficiencia en la utilización de sus recursos y lo que es más importante: su potencial. De hecho, el detectar el potencial de un sujeto es punto clave, ya que el clima que se desea crear en la organización es de constante superación personal, de modo que el sujeto tenga las posibilidades de desarrollar sus capacidades logrando su autorrealización y proyección.

2.13.2 Pruebas de trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica.

2.13.3 Examen médico de admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

- Art. 15: “Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores...”
- Art. 16: “Los trabajadores están obligados a sostenerse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.”
- Art. 17: “En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.”

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirá una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como “estrictamente confidencial” y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores,
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos,
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro del contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Más elevados niveles de costo.

2.13.4 Estudio socioeconómico

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de la actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etc.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

2.14 Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal

Los medios selectivos de personas para un empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales: los procedimientos tradicionales, y el procedimiento científico, los primeros no son muy apropiados, porque se pueden incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado, y la exposición que en seguida se hace, demostrará la superioridad de éste con relación a aquellos.

2.14.1 Los procedimientos tradicionales

Como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

Las recomendaciones

Puede calificarse este procedimiento como el más usual, porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

Las cartas de referencia

Este procedimiento es también inadecuado porque la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro con la intención de retenerlo.

Tales cartas por lo general tienen una redacción a base a frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

Las referencias escritas

Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación puede decirse para las referencias escritas, pero con una agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad.

Las referencias orales

Son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos los cuales se tenga interés en conocer.

Fisonomía

En los sitios en que se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo éste un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye subconscientemente cualidades que probablemente no tenga.

En otras ocasiones, sin razón que lo justifique, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello, siendo esto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

La impresión personal

Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea eficaz.

La fotografía

El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada para la fisonomía, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

El curriculum vitae

En ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Normalmente este procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

La escritura

Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La entrevista
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

Período de prueba

De los procedimientos tradicionales tal vez sea éste el mejor, ya que se tiene la oportunidad de conocer objetivamente al postulante durante un

tiempo determinado, el cual varía dependiendo de la vacante que se desea cubrir; sin embargo, tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

2.14.2 El procedimiento científico

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta evaluación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir, que de éstos le han sido incorporados los aspectos más convenientes, y se realiza bajo la siguiente secuencia:

1. Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas
2. Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo la información necesaria para la empresa.
3. Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud.
4. Realización de la entrevista preparada.
5. Aplicación de un examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud.
6. Comprobación de referencias.
7. Práctica de encuesta socioeconómica.
8. Investigación de antecedentes penales.

9. Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
10. Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas si el caso lo requiere.

2.15 Control de proceso de selección

Urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

2.16 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al Jefe Inmediato y al Jefe del Departamento o Gerente de Área, para su consideración y decisión final.

Se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

3. COMPARACION DE LAS COMPAÑIAS ANALIZADAS

La encuesta se enfocó principalmente en compañías grandes y medianas de nuestra localidad (fueron 12 empresas las encuestadas, entre las que se incluyen de manufactura y servicios entre otras), para obtener información relevante sobre los métodos de reclutamiento y selección de personal que utilizan actualmente algunas de las empresas más importantes de Monterrey (solamente personal profesional, o de confianza), con el fin de hacer un análisis comparativo de los resultados obtenidos. Tanto los datos personales del entrevistado como los de la empresa permanecerán en el anonimato, por lo que en la tabla que aparece en la siguiente página, las empresas se identificarán mediante números.

A continuación se incluyen las preguntas que sirvieron como base para analizar las características que distinguen a las 12 empresas encuestadas en lo que a reclutamiento y selección de personal se refiere:

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Tiene alguna especialidad relacionada con métodos de reclutamiento y/o selección de personal? ¿Cuál?
3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en este puesto?
4. ¿Qué actividades tiene a su cargo?
5. ¿Qué otros profesionistas cree usted que podrían desempeñar adecuadamente su puesto?
6. ¿Tiene el apoyo de otros profesionistas en su Departamento? Especifique carreras profesionales.

	Giro de la compañía	Tamaño de la empresa (*)	Persona entrevistada
1	Sector alimenticio (producción de harina de maíz y tortilla a nivel mundial)	Grande	Lic. en Recursos Humanos
2	Comercializadora de productos vitamínicos, cosméticos, etc.	Grande	Lic. en Administración de Empresas
3	Maquiladora de aparatos de comunicaciones	Grande	Lic. en Administración de Empresas
4	Distribución de cosméticos y similares	Mediana	Contador Público
5	Fabricación y venta de paneles aislados para la construcción	Mediana	Contador Público
6	Fabricación y venta de alfombras y otros recubrimientos para pisos	Grande	Lic. en Recursos Humanos
7	Fabricación y venta de cemento	Grande	Psicólogo
8	Fabricación de maquinaria y equipo para movimiento de tierra	Grande	Ingeniero Industrial
9	Compra-venta de aparatos de aire acondicionado	Grande	Lic. en Administración de Empresas
10	Compra-venta de aparatos y muebles para el hogar	Grande	Lic. en Administración de Empresas
11	Compra-venta de equipo de cómputo para distribución al mayoreo	Mediana	Lic. en Administración de Empresas
12	Producción y venta de lámina galvanizada	Grande	Lic. en Administración de Empresas

Tabla 1

Información general de las compañías analizadas

(*) Se consideraron “empresas medianas” aquellas que tienen más de 200 y menos de 300 empleados y “empresas grandes” las que tienen más de 300 empleados.

7. ¿Tiene su empresa alguna estrategia o plan de reclutamiento en particular?
¿Cuál(es)?
8. ¿Qué medios utiliza frecuentemente su empresa para dar a conocer su bolsa de trabajo? (periódico, radio, televisión, agencias, internet, etc.)
9. ¿Cuáles son los requisitos principales que solicitan en sus contrataciones?
10. ¿Existen probabilidades de desarrollo para el personal dentro de la misma empresa?
11. ¿Basan la selección de personal en pruebas psicológicas (tests) y/o físicas?
12. Si su respuesta anterior es afirmativa, especifique cuál(es) y explique brevemente en qué consiste(n)
13. ¿Revisa personalmente los resultados de las pruebas aplicadas o cuenta con personal especializado para dicha tarea?
14. Si revisa las pruebas personalmente, ¿utiliza su intuición o se basa exclusivamente en los resultados obtenidos?
15. De las siguientes opciones, marque cinco factores (del 1 al 5 en orden de importancia) que comúnmente toma en cuenta al seleccionar el personal de su empresa:

-
- inteligencia
 - habilidades
 - aptitudes
 - destreza motora
 - intereses ocupacionales
 - experiencia
 - nivel académico
 - personalidad
 - presentación
 - otro(s): _____

16. Explique la razón del orden de los factores establecido en la pregunta anterior.
17. ¿Qué importancia tiene la entrevista personal?

18. ¿Se incluyen siempre preguntas específicas o se realiza dependiendo de las respuestas del solicitante?
19. ¿Tiene su empresa programas dedicados a mejorar las habilidades y/o conocimientos de su personal? Mencione algunos ejemplos.
20. ¿Con qué frecuencia asiste usted a conferencias, cursos y/o talleres con el fin de mantenerse actualizado(a) en lo que a métodos de reclutamiento y/o selección de personal se refiere?

Lo que se obtuvo y observó con base a la encuesta realizada a las 12 compañías fue lo siguiente:

El personal clave encargado del área de reclutamiento y selección realizó estudios de licenciatura, 85 % (10 de las 12 personas entrevistadas) y el 15% restante realizó estudios de maestría (empresas 2 y 7).

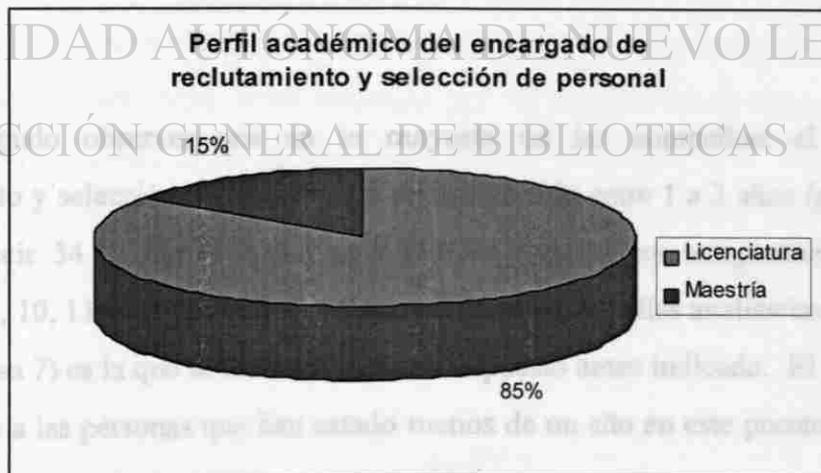


Figura 3

Las carreras profesionales de los encargados del área de reclutamiento y selección varían, la mayoría estudió la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, mientras que en menor cantidad se observó personal con las carreras de Contador Público y Psicólogo, siendo este último el más significativo en cuestión al análisis que puede elaborar del personal que se va a reclutar y seleccionar.

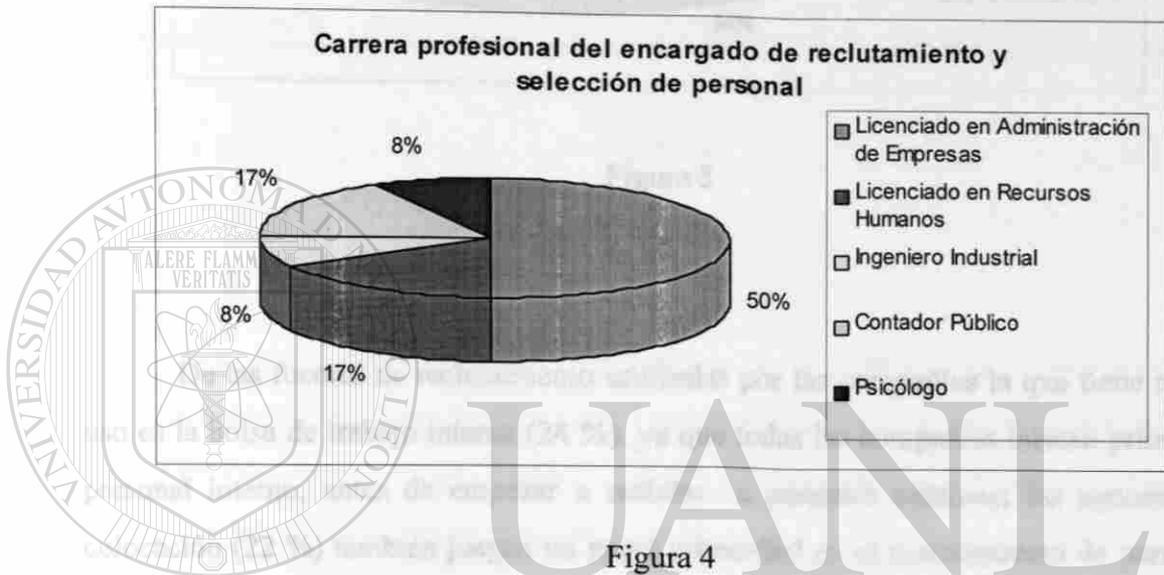


Figura 4

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Se pudo observar que en la mayoría de las compañías el personal de reclutamiento y selección cuenta con una antigüedad de entre 1 a 3 años (empresas 1, 3, 6 y 9), es decir 34 %. Un 33 % corresponde a las personas con antigüedad de 3 a 5 años (empresas 2, 10, 11 y 12); mientras que en una de las compañías analizadas, solamente el 8 % (empresa 7) es la que se ha mantenido en el puesto antes indicado. El 25 % restante corresponde a las personas que han estado menos de un año en este puesto (empresas 4, 5 y 8)

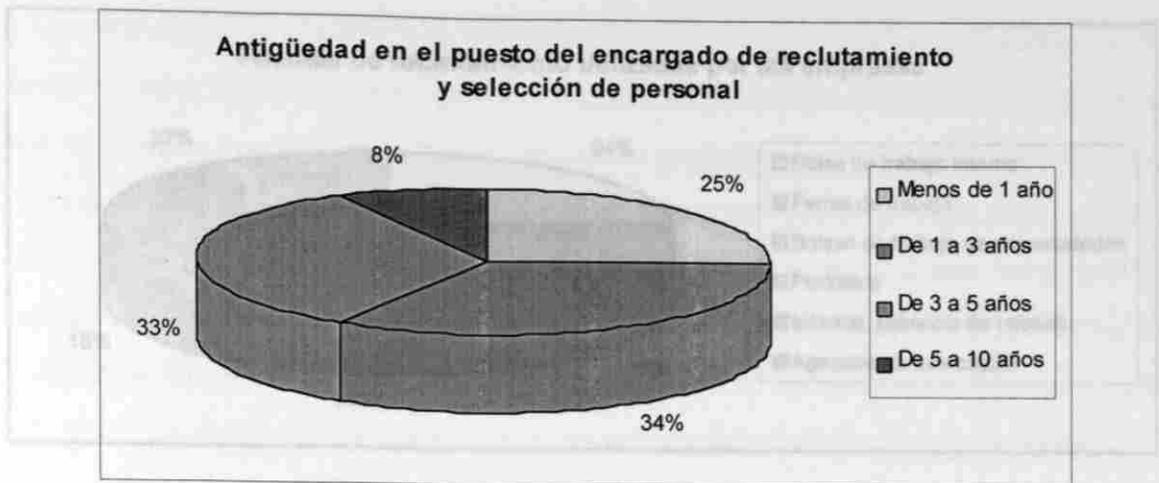


Figura 5

De las fuentes de reclutamiento utilizadas por las compañías la que tiene mayor uso es la bolsa de trabajo interna (24 %), ya que todas las compañías buscan primero a personal interno, antes de empezar a reclutar a personas externas; las agencias de colocación (22 %) también juegan un papel primordial en el reclutamiento de personal, mientras que las bolsas de trabajo en universidades y los anuncios en los periódicos se utilizan en un porcentaje similar (ver figura 6). El Internet como fuente de reclutamiento está empezando fuertemente a ser utilizado por las compañías de mayor vanguardia, seleccionando a Infosel como su proveedor básico, (empresas 1, 2, 3, 7 y 12). Por último, pero no por que sea menos importante, se encuentran como fuentes de reclutamiento las ferias de trabajo utilizadas por un 4 % de las compañías (empresas 3 y 8).

- Investigación socio - económica y laboral (aplica para 10 compañías)
- Cartas de recomendación (aplica para 8 compañías)
- Referencias personales (aplica para 3 compañías)
- Examen médico (aplica para 6 compañías)
- Referencias bancarias y personales (aplica para 5 compañías)

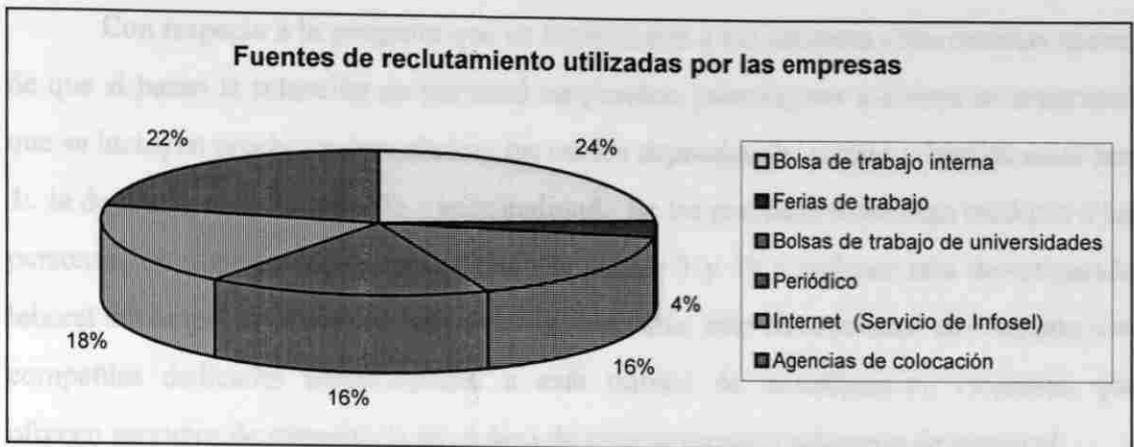


Figura 6

Una de las estrategias que utilizan mucho las compañías actualmente es la de la bolsa de trabajo a través de Internet (esto con el servicio que ofrece cierto proveedor), y sirve para consultar de manera rápida y eficaz a las personas que dejan el curriculum vitae o sus datos personales en la red de Internet.

Los procesos más utilizados para la selección de personal por las compañías analizadas fueron los siguientes:

- Entrevista personal (aplica para todas las compañías analizadas)
- Pruebas psicométricas (aplica para 11 compañías, de las 12 analizadas)
- Examen técnico o de conocimientos (aplica para 11 compañías)
- Investigación socio - económica y laboral (aplica para 10 compañías)
- Cartas de recomendación (aplica para 8 compañías)
- Referencias personales (aplica para 8 compañías)
- Examen médico (aplica para 6 compañías)
- Referencias bancarias y personales (aplica para 5 compañías)

Con respecto a la pregunta que se les hicieron a las personas entrevistadas acerca de que si basan la selección de personal en pruebas psicológicas y físicas se mencionó que se incluyen pruebas psicométricas las cuales dependen del puesto y básicamente son 3: la de inteligencia, ortografía y personalidad. Se les practican exámenes médicos a las personas en algunas de las compañías (empresas 3 y 7) y realizan una investigación laboral del empleado que trabajaría para la compañía, esto en ocasiones en conjunto con compañías dedicadas especialmente a este trabajo de investigación, empresas que ofrecen servicios de consultoría en el área de reclutamiento y selección de personal.

Los requisitos principales que solicitan en las contrataciones dependen del perfil del puesto, ya que para cada puesto existe un perfil específico; pero básicamente lo que toman en cuenta es que la persona esté titulada, mínimo con 50 % en idioma inglés, en la mayoría de los casos que sepa computación y en caso necesario que tenga experiencia en el ramo en el cual se va a desempeñar la persona seleccionada.

En relación con la pregunta de que si la persona encargada del área de reclutamiento y selección revisa personalmente o no las pruebas aplicadas, o cuenta con personal especializado para dicha tarea, se observó que en 5 de las compañías encuestadas sí cuentan con personal especializado para dicha tarea (empresas 3, 4, 5, 9 y 10), mientras que en las 7 compañías restantes, las pruebas son automatizadas (por computadora), las cuales pasan por un proceso de revisión que realiza la misma computadora, obteniendo un resultado rápido y eficaz.

En algunas compañías (empresas 3, 4, 5, 9 y 10), personal del área de reclutamiento y selección mencionó que se basan en un 50 % en la intuición que tienen con la otra persona en el momento de revisar el examen del entrevistado, pero en las compañías en las cuales los procesos de los exámenes son automatizados, no aplican en ninguna forma la intuición para con el entrevistado, basándose solamente en el resultado obtenido a través de la computadora.

Los factores que toman en cuenta algunas de las compañías para seleccionar al personal que ingresará a la empresa se basa primordialmente en el perfil del puesto, pero tomando en cuenta como factor importante la experiencia, en segundo lugar el nivel académico o la inteligencia del individuo, como tercera opción las habilidades con las que cuenta, en cuarto lugar las aptitudes y después la personalidad y los intereses ocupacionales de la persona a seleccionar a un puesto determinado.

Todas las compañías analizadas coincidieron en que la entrevista personal es básica, ya que es elemental en el proceso, y la primera impresión que causa el entrevistado con el entrevistador es muy importante. También sirve para conocer físicamente a la persona y el desenvolvimiento de esta misma y validar que lo que esté escrito en la solicitud o curriculum vitae sea verdadero, esto obteniéndolo con algunos cuestionamientos realizados por el entrevistador.

Todas las compañías analizadas cuentan con programas dedicados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal, cursos tales como:

- Desarrollo de habilidades de ventas
- Equipos para el análisis y soluciones de problemas
- Talleres de redacción y oratoria
- Calidad en el servicio
- Becas para estudiar maestrías en universidades
- Cursos de motivación personal
- Trabajo en equipo
- etc

En algunas compañías (empresas 1, 2, 3 y 7) existen áreas especiales de entrenamiento que imparten los cursos, y existe un programa para que la persona conozca qué objetivos debe alcanzar o cumplir en determinado tiempo y para poder lograr dichas metas u objetivos se deben desarrollar áreas de oportunidad con cursos específicos para cada persona.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

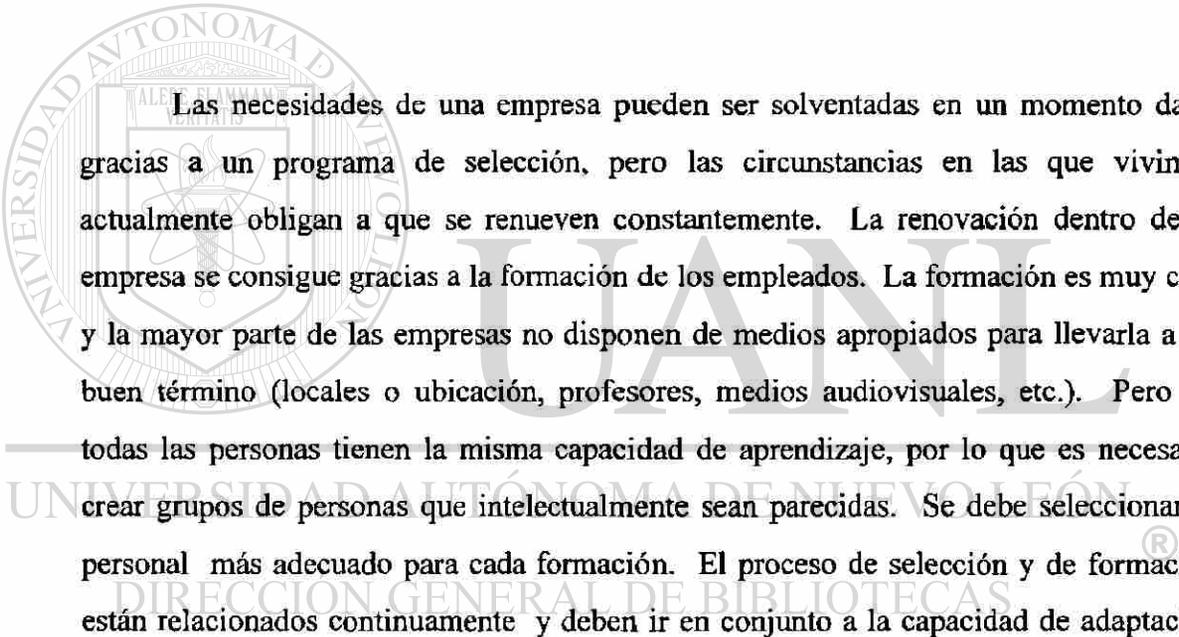
Dentro de lo más destacable que se puede concluir de la elaboración de la presente tesis es que el área de reclutamiento y selección de personal está dando pasos agigantados hacia una etapa de modernización y actualización de los métodos que permitirán un mejor aprovechamiento de los recursos humanos con que cuentan las compañías.

La tendencia a seguir por parte del área de reclutamiento y selección es que toda la papelería (solicitud, curriculum vitae, etc.) desaparezca o sea desechada y se tenga todo automatizado, es decir, en medios electrónicos (computadoras). Inclusive en algunas de las compañías se utilizan computadoras con una cámara digital donde se captura la información de la persona y se facilita el proceso de búsqueda para seleccionar a la persona adecuada a las necesidades de la compañía.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La bolsa de trabajo interna sigue siendo la fuente de reclutamiento más utilizada por las compañías, ya que buscan promover a personal que ya tiene tiempo dentro de la empresa, en caso dado de no encontrar a la persona adecuada al puesto específico, la compañía en ocasiones tiene relaciones con una empresa especializada en reclutar y seleccionar gente, siendo ésta de gran utilidad para la compañía. También el Internet está utilizándose para adquirir nuevos prospectos para las empresas, ya que muchas personas en la actualidad dejan sus curriculums, con todos sus datos profesionales, dentro del Internet, para que sean accesados por cualquier persona, especialmente por personas del área de reclutamiento y selección de personal.

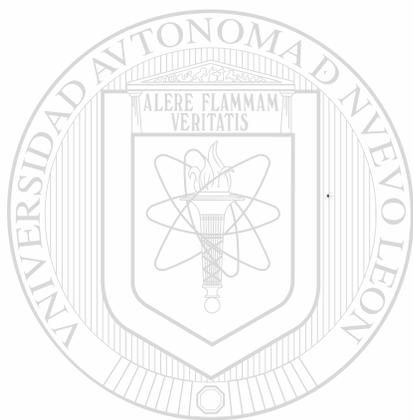
A pesar de que durante las entrevistas llevadas a cabo, se observó que las personas que se encuentran en el área de reclutamiento y selección en su mayoría son Licenciados en Administración de Empresas y en menor cantidad están los Psicólogos o Licenciados en Psicología, se puede resumir que estos últimos vienen siendo los profesionales más adecuados para llevar a cabo la función de selección de personal, ya que durante el proceso de selección pueden detectar factores de personalidad, de motivación, capacidades intelectuales y de adaptación, que sólo un psicólogo puede distinguir con claridad.



Las necesidades de una empresa pueden ser solventadas en un momento dado gracias a un programa de selección, pero las circunstancias en las que vivimos actualmente obligan a que se renueven constantemente. La renovación dentro de la empresa se consigue gracias a la formación de los empleados. La formación es muy cara y la mayor parte de las empresas no disponen de medios apropiados para llevarla a un buen término (locales o ubicación, profesores, medios audiovisuales, etc.). Pero no todas las personas tienen la misma capacidad de aprendizaje, por lo que es necesario crear grupos de personas que intelectualmente sean parecidas. Se debe seleccionar el personal más adecuado para cada formación. El proceso de selección y de formación están relacionados continuamente y deben ir en conjunto a la capacidad de adaptación de la empresa al mercado en el que trabaja.

El seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante las cuales se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Russell

“Un concepto de planeación de empresas”

Editorial Limusa

6ª. reimpresión, 1982

Arias Galicia, Fernando

“Administración de recursos humanos”

Editorial Trillas

4ª. edición, 1989

Davis, Keith y John W. Newstrom

“El comportamiento humano en el trabajo (Comportamiento organizacional)”

Editorial Mc Graw-Hill

Octava edición (tercera edición en español), 1991

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Koontz, Harol y Cyroll O'Donnell

“Elementos de administración”

Editorial Mc Graw-Hill

Febrero de 1982

M. Bruce, Martín

“Relaciones humanas”

Editorial Diana

Primera edición 1983

P. Robbins, Stephen

“Comportamiento organizacional, teoría y práctica”

Prentice Hall

Séptima edición, 1996

Pérez Garza, Rogelio

“Tipos de pruebas en la selección de personal”

Tesis

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Monterrey, N.L., 1974

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Reyes Ponce, Agustín

“Administración de personal”

Editorial Limusa

18va. reimpresión, 1986

Reyes Ponce, Agustín

“El análisis de puestos”

Editorial Limusa

Impreso en México, 1994

Rivera Soler, Ricardo

“Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal”

Editorial Limusa

Septima reimpresión 1988

Rubén Darío Ramos López

“La selección y capacitación de personal”

Tesis

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Monterrey, N.L., 1978

Stanton, Erwin S.

“Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal”

Editorial Limusa

Primera reimpresión 1989

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTADO DE FIGURAS

		<u>Página</u>
Figura 1	Diagrama de la selección interna	19
Figura 2	Diagrama de la selección externa	22
Figura 3	Perfil académico del encargado de reclutamiento y selección de personal	43
Figura 4	Carrera profesional del encargado de reclutamiento y selección de personal	44
Figura 5	Antigüedad en el puesto del encargado de reclutamiento y selección de personal	45
Figura 6	Fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas	46

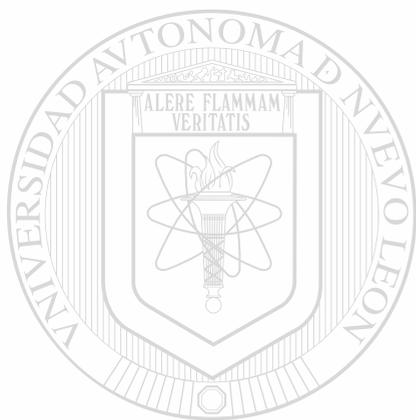
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Información general de las compañías analizadas	<hr/> Página 41
---------	---	--------------------



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Nombre: Ing. Elías Ramón Leal Rangel

Grado que deseo obtener: Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales

Título de la tesis: Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal

Lugar de nacimiento: Monterrey, Nuevo León

Fecha de nacimiento: 1º de junio de 1973

Nombre de los padres: Dr. Elías Leal Flores
Rosalinda Rangel de Leal

Universidad donde me gradué: Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
Carrera: Ingeniero Administrador de Sistemas
Período: Agosto 1991 - Diciembre 1995

Titulado

Experiencia Profesional:

Compañía:	Instituto Tecnológico de Capacitación Ejecutiva (INTECE)
Area de trabajo:	Catedrático de sistemas computacionales
Tiempo laborando:	De febrero a mayo de 1996
Compañía:	Price Waterhouse
Area de trabajo:	Auditoría en sistemas
Tiempo laborando:	Desde junio de 1996 a la fecha

