



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL CON BASE EN EL
PERFIL DE PUESTOS PARA ALTOS MANDOS EN EMPRESAS DE
SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA.”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

Karen Arehli Urrutia Camacho

DIRECTOR

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández

Puebla, Pue. Septiembre 2018

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

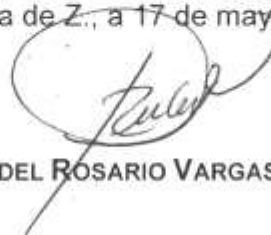
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL CON BASE EN EL PERFIL DE PUESTOS PARA ALTOS MANDOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

KAREN AREHLI URRUTIA CAMACHO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 17 de mayo de 2018.



DRA. RUBÍ DEL ROSARIO VARGAS HERNÁNDEZ



A mis maestros, que compartieron sus experiencias y conocimientos, logrando que tuviera una visión diferente de la vida laboral.

A mis amigos, que estuvieron apoyándome y alentándome en cada momento, sin condición alguna, Martha, Alejandro y Ana gracias por ser parte de mi vida.

A Rodrigo, por enseñarme el sentido de la preparación y de la responsabilidad, por alentarme a seguir adelante, por demostrarme que nada es imposible y que siempre puedes seguir tus sueños.

A mi madre, por apoyarme en cada decisión que tomo, por demostrarme que el querer es poder y por enseñarme a tener fuerzas a pesar de las adversidades.

A mi padre, por enseñarme a no tener miedo a nada, a que siempre debo seguir adelante a pesar de las dificultades, por enseñarme a tener seguridad en mi misma. Gracias por cuidarme desde el cielo.

Contenido

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	viii
a) Planteamiento.....	x
III. JUSTIFICACIÓN.....	xi
IV. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	xii
1. Objetivo general.....	xii
2. Objetivos Específicos.....	xiii
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	xiv
a) Sistematización de la Pregunta de Investigación.....	xiv
1. Variable independiente.....	xv
2. Variable dependiente.....	xv
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xv
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	xvi
CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.....	18
1.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	26
1.3 RECLUTAMIENTO.....	30
1.3.1. Tipos de Reclutamiento.....	33
1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	38
1.4.1 Pruebas de Selección de Personal.....	41
CAPÍTULO II. PERFIL DE PUESTOS.....	44
2.1 CONCEPTO DE PERFIL DE PUESTOS.....	44
2.2 TIPOS DE PUESTO DE TRABAJO.....	45
2.3 ANÁLISIS DEL PERFIL DE PUESTOS.....	47
2.3.1 Descripción de Puestos de Trabajo.....	49
2.3.2 Uso de la Información del Análisis de Puestos.....	50
2.3.3 Proceso del Análisis de Puestos.....	52
2.3.4 Presentación de la Descripción de Puesto.....	54
2.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE ALTO MANDO.....	55

2.4.1	Contenido del Análisis del Puesto de Alto Mando	57
CAPÍTULO III.	EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO	60
3.1	DEFINICIÓN DE EMPRESA	60
3.2	TIPOS DE EMPRESAS.....	61
3.3	DEFINICIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS	64
3.4	OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	65
3.5	ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	67
3.6	EMPRESAS PÚBLICAS Y SUS COLABORADORES.....	68
3.7	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS.....	70
CAPÍTULO IV	METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	76
4.1	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	76
4.2	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	77
4.3	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	77
4.4	POBLACIÓN	78
4.5	MUESTRA	79
4.6	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
4.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	91
4.8	METODOLOGÍA.....	95
4.9	ESTADO DEL PROBLEMA (HIPOTESIS)	96
PROPUESTA	98
CONCLUSIONES	109
REFERENCIAS	111
ANEXO 1	113
ANEXO 2	117

RESUMEN

El propósito de esta tesis es presentar los beneficios que pueden surgir al realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal contando con un perfil de puestos idóneo en los niveles de alto mando en empresas del sector público del Municipio de Puebla, puesto que este método permitirá tener un concentrado de habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes, formación y experiencia profesional que son necesarias para desempeñar con máxima eficiencia una determinada tarea.

De acuerdo a una investigación de campo realizada a diferentes empresas del sector público, se identificó que existen ineficiencias en dichas organizaciones ya que no se cuenta con el personal calificado, por lo que, con base a estos resultados, se creó una propuesta la cual contiene diferentes etapas que permitirán establecer el perfil de puestos adecuado para tomarlo como una herramienta clave en el momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto permitirá encaminar a la organización hacia las metas y objetivos establecidos, además, se logrará una mejora en la eficiencia, debido a que se podrán generar vínculos de comunicación entre los colaboradores que permitirá brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

PALABRAS CLAVE: Reclutamiento y Selección. Perfil de Puestos. Empresas Públicas. Puestos de Alto Mando. Eficiencia.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to present the benefits that can arise when performing the process of recruitment and selection of staff having a profile suitable positions at levels high command in public sector enterprises in the municipality of Puebla, since this method will allow have a concentration of skills, knowledge, skills, attitudes, training and professional experience that are necessary to perform a specific task with maximum efficiency.

According to a field research different companies in the public sector, it was identified that there are inefficiencies in these organizations because they do not have qualified personnel, so that based on these results, a proposal which has was created different stages that will provide the profile proper positions to take it as a key tool in time for the process of recruitment and selection of staff. This route will allow the organization to the goals and objectives, as well as an improvement in efficiency was achieved as it can generate communication links between the partners which will allow providing quality service to citizens.

KEYWORDS: Recruitment and Selection. Position Profile. Public enterprises. High Command Posts. Efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector público ocupan un lugar importante en la economía del país, es por ello que contar con una administración adecuada es un punto clave e importante no solo para el desarrollo de estas, sino también para el progreso del país. En la actualidad, las empresas se enfrentan a cambios continuos, por lo que, para permanecer a la vanguardia y ser eficientes, es necesario que el capital humano que pertenece a ellas cuente con conocimientos y herramientas necesarias para enfrentar las dificultades que se vayan presentando, es así, que resulta de gran importancia el realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que permitirá identificar a las personas que cuenten con el perfil más idóneo, los cuales cumplirán con los requerimientos necesarios de los puestos a desarrollar.

En las empresas de esta índole, las personas que ocupan los puestos con la jerarquía más alta, son aquellos que toman las decisiones de mayor relevancia referente a todos los recursos con los que cuenta, como lo son los financieros, técnicos, materiales y capital humano. El contar con un perfil de puestos definido representa que los objetivos y metas determinados por la empresa, se verán alcanzados a un menor plazo y con una mayor eficiencia; además de otorgar servicios de calidad a la ciudadanía.

Con base a esto, se realizó un análisis del proceso de selección de personal que se lleva a cabo en empresas públicas, con el fin de identificar la manera en que se realiza dicho proceso y así, poder determinar si existe alguna problemática en él.

Para desarrollar el tema antes presentado, se sigue la estructura que a continuación se presenta:

El Capítulo I se titula Reclutamiento y Selección de Personal, en él se hace mención de los antecedentes históricos de la administración, y de la administración de los recursos humanos, se definen los conceptos de reclutamiento y selección de personal, así como sus técnicas las cuales se ocupan para determinar al candidato que ocupará el puesto vacante.

El Capítulo II denominado Perfil de Puestos, se encuentra la definición del perfil de puestos, se hace mención de algunos ejemplos de los diferentes tipos de puestos que existen, como se debe de realiza un análisis de puesto, cual es la manera de delimitar un puesto y como debe de ser un puesto de alto mando.

En el Capítulo III Empresas del sector público, se conceptualiza el termino de empresa, se marcan los diferentes tipos de empresa que existen, se señala cómo es la administración en las empresas públicas, cómo son sus colaboradores y cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el Capítulo IV, Metodología e Investigación de Campo, se menciona el Método, el Enfoque, el Tipo de Investigación, al Ámbito Geográfico y el Alcance que tuvo la misma. Se presentan los resultados obtenidos de la Investigación de campo y se realizó el análisis de la información.

Finalmente, se presentan los resultados de la investigación, se hace mención de los alcances que tiene la misma, así como sus limitaciones. y se realiza un análisis de la investigación.

II. PROBLEMA

a) Planteamiento

El perfil profesional lo componen conocimientos, habilidades, así como actitudes, que en conjunto describen las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades de un ejercicio profesional.

Un perfil profesional apropiado es de vital importancia para el desempeño de un puesto en cualquier empresa ya que gracias a esto se puede materializar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Teniendo claro el perfil profesional que se quiere cubrir, se debe de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección que permitirá escoger entre los diferentes candidatos a las personas más adecuadas para ocupar los puestos vacantes y así poder satisfacer las necesidades que presenta la organización.

En las empresas del sector público existen constantes quejas de la ciudadanía en relación a los servicios que se brindan por parte del personal

pertenciente a la organización, esto debido a que por falta de planeación y previsión en el momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y sección de personal y cubrir los puestos de manera urgente y repentina no se crea un proceso administrativo correcto para crear objetivos y metas a alcanzar, por lo que el trabajo a desarrollar se vuelve empírico y no planeado , lo cual provoca que los resultados obtenidos no sean los deseados.

Identificando el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como los perfiles de puestos establecidos de todos los niveles jerárquicos, incluyendo los niveles de alto mando ya que estos deben de contar con conocimientos necesarios sobre liderazgo, trato al capital humano, valores, procesos administrativos etc. Permitirá se lleve a cabo una buena administración de la organización y por ende el logro de las metas y objetivos establecidos.

III. JUSTIFICACIÓN

Dentro de cualquier empresa, contar con personal con un perfil adecuado es un punto clave para el desarrollo de ellas, es por eso que llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de puestos es indispensable, ya que tener capital humano con un buen perfil se traduce en que tendrá los conocimientos necesarios sobre el puesto a desarrollar, lo que va a permitir que se aporten ideas innovadoras dentro de la empresa, con la finalidad de que se refleje en el logro de las metas y los objetivos establecidos de manera inmediata.

Las empresas del sector público ocupan un gran e importante papel dentro de la economía del país, ya que por lo regular los recursos que administran son

bienes necesarios para la ciudadanía en general, por lo que llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección que permita contar con personal con un perfil adecuado en los niveles jerárquicos de alto mando ayudará a mejorar el servicio que se brinda, ya que la persona que ocupe dicho puesto al tener los conocimientos necesarios, uno de sus principales objetivos será la mejora continua en el servicio que se brinda, esto a través de métodos innovadores y creativos, dando como resultado un proceso administrativo idóneo que ayudará a la optimización de los recursos de la organización, una disminución en los tiempos de respuesta y por ende una satisfacción por parte de los usuarios.

Por lo anteriormente expuesto, es conveniente considerar que al implementar de manera adecuada la selección del personal con el perfil adecuado en los puestos directivos y gerenciales en empresas del sector público, se puede tener un mejor ambiente laboral, los procesos pueden ser más rápidos y eficaces lo que conllevará a la mejora en la administración y organización de la empresa que dará como resultado el alcance óptimo de los objetivos y metas establecidas, que al final se traducirá en una mejor atención hacia la ciudadanía y de manera interna un incremento en el nivel de ingresos.

IV. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal con base en el perfil de puesto adecuado, para niveles de alto mando en empresas públicas con el fin de facilitar el alcance de los objetivos establecidos.

2. Objetivos Específicos

- Definir proceso de reclutamiento y selección de personal, así como sus diferentes etapas y tipos.
- Determinar que influye para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Conceptualizar que es un perfil de puestos, así como conocer que es lo que lo integra.
- Enunciar las habilidades, conocimiento y comportamientos que se deben medir en los candidatos de altos mandos.
- Identificar cuáles son los objetivos empresariales, así como determinar la manera de alcanzarlos.
- Conceptualizar que es una empresa pública e identificar la diferencia con las empresas privadas.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿En qué ayudaría a los objetivos establecidos en las empresas públicas el determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el perfil de puestos adecuado para los altos mandos?

a) Sistematización de la Pregunta de Investigación

¿Qué es el proceso de reclutamiento?

¿Cuáles son las fases del reclutamiento?

¿Qué es la selección de personal?

¿Cuáles son los tipos de selección de personal?

¿Qué influye para realizar el proceso de selección de personal?

¿Qué es un perfil de puesto?

¿Qué integra un perfil de puestos?

¿Cuáles son los objetivos empresariales?

¿Cómo se pueden lograr objetivos empresariales?

¿Qué es una empresa pública?

VI. HIPÓTESIS

Si se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal con base a los perfiles de puestos para altos mandos en empresas públicas, se facilitará el logro de los objetivos establecidos.

1. Variable independiente

Proceso de reclutamiento y selección de personal adecuada con base a perfiles de puesto para altos mandos en empresas públicas.

2. Variable dependiente

Logro de objetivos

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo donde cuantitativamente fue validado con el fin de verificar la postura de la investigadora en el tema que se desarrolló, apoyándose en el acopio, selección y clasificación de información de diferentes fuentes como son: libros, revistas, e internet, así como de una investigación de campo.

Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías.

Se aplicaron encuestas a gerentes de diferentes áreas de las empresa pública seleccionada, así como a personal de recursos humanos que realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de conocer las fuentes y los medios que se utilizan para realizar dicho proceso.

Para el estudio de la investigación se realizó un método mixto deductivo-inductivo ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a una muestra en la empresa X para validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación se centró en llevar a cabo un análisis teórico referente a la selección de personal con basé a los perfiles de puesto idóneos para los niveles jerárquicos de alto mando con la finalidad de que estos sean implementados en la empresa X de carácter público. Partiendo de las generalidades de la Administración del Talento Humano, enfatizando en la selección para aterrizar el tema en los perfiles de puestos.

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Puebla en una empresa pública con giro de prestación de servicios, en el periodo de 2017 a 2018 por lo que se aprecia de carácter transversal.

CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En el presente capítulo se señalan los antecedentes del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como sus conceptos, y las habilidades con las que deben contar los candidatos a un puesto de alto mando.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

La evolución es algo constante e inevitable ya que conforme va pasando el tiempo las necesidades se transforman e incrementan siendo cada día más exigentes. El mundo ha cambiado de una manera radical, por lo que las empresas que son una base fundamental en la economía mundial deben de cambiar de igual manera, es por ello que, en materia administrativa, la evolución es algo permanente, debido a que cada día existe una mayor competencia, mayores niveles de oferta y demanda y un incremento de exigencia por parte de los clientes y/o usuarios. De esta forma, el proceso de reclutamiento y selección se ha ido perfeccionando con el tiempo gracias a las diferentes aportaciones de estudiosos de la materia.

Uno de los elementos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa es el talento humano ya que éste es el pilar en donde la empresa se sostiene para funcionar de una manera óptima y, por lo tanto, puede alcanzar el logro de sus metas y objetivos. Es por ello, que resulta de vital importancia realizar una selección de personal con el perfil adecuado, el cual pueda cubrir de manera satisfactoria las necesidades del puesto a desarrollar.

Al inicio de la humanidad, las tareas se realizaban de una manera natural y espontánea, esto debido a que, por cuestión de necesidad, el trabajo se tenía que dividir en diferentes funciones entre los miembros de una población o comunidad, con el fin de poder sobrevivir. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. (Zayas Agüero, 2010).

En la Edad Media, el trabajo era de manera hereditaria, dependía de la clase social para condicionar las posibilidades de desempeñar determinada actividad. De acuerdo a estudiosos en la materia, afirman que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaban que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características. (Zayas Agüero, 2010).

La evolución de la humanidad cuenta con una estrecha relación con los descubrimientos científico- técnicos, como lo es la Revolución Industrial, la cual trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización. A finales del siglo XIX, diversas empresas empezaron a establecer los departamentos de bienestar, que constituyen el antecesor directo de los que ahora son las actuales área de personal (Werther, 2008).

Al ocurrir la Primera Guerra mundial, pasaron ennumerales desastres catastróficos, sin embargo, “también se contribuyó al desarrollo de modernos departamentos de personal en los países participantes, sobre todo en lo que se refiere a selección de personal” (Werther, 2008, pág. 36). En estas épocas por el gran desastre que ocurría, era necesario que se llevara a cabo el enlistamiento de

hombres para llevarlos a la guerra, sin embargo, dicha técnica de selección ocasionaba un gran malestar, ya que la efectividad militar era mínima, por ello, se empezaron a realizar estudios demográficos de la población, que ayudaría a identificar a las personas que realmente podrían portar armas.

Desde la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión, en donde existió una acción afectiva hacia el mundo industrializado, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas, existía mayor atención a las necesidades de los empleados derivado de varios estudios realizados, los cuales establecieron objetivos de eficiencia que la administración científica había indicado que debían equilibrarse y dosificarse con base a las necesidades humanas. Estas contribuciones, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal (Werther, 2008).

Es así como surgen diversos autores como lo es Adam Smith el cual, veía en el hecho de subdividir una tarea u oficio en otras tareas, lo más elementales posible, para las que se deberá especializar a los empleados. Estas virtudes son la aceleración de la producción y la ganancia del tiempo, el incremento de las habilidades y el mejoramiento de la capacidad de innovar (Aktouf, 2001).

Por otra parte, Frederick W. Taylor propone cuatro principios de dirección científica, de los cuales uno de ellos menciona que el trabajo se debe de dividir de manera casi igual entre los miembros de la dirección y de los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo el trabajo ya que están mejor calificados que los obreros, mientras que, en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros (Aktouf, 2001).

Frank Bunker Gilbereth y Liliana Gilberth estuvieron asociados con Taylor haciendo contribuciones a la escuela de la Administración Científica, estudiando los tipos de movimientos que eran más efectivos creando los movimientos básicos de las manos, de tal forma que se eliminaran tiempos inútiles. Ellos se centraban en el desarrollo del hombre a su máxima potencia a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejores ambientes y herramientas, así también se destacaba una actitud psicológica saludable (Rendón, 2011).

Otro colaborador cercano de Taylor fue Henry Laurence Gantt quien pretendió obtener una mejor organización del trabajo industrial. Gantt mostro gran interés por el trabajo humano, difiriendo de Taylor por su simpatía por los pocos privilegios y por medir la democracia por la oportunidad que ofrecía a todos los individuos. Consideraba la idea de asegurar un trabajo a cada trabajador con una bonificación por su cumplimiento por lo que es el fundamento correcto de un sistema de managment (Rendón, 2011).

La Administración Científica fue implementada en las empresas, se aplicaron medidas que contribuyeron al bienestar del personal, como contratar médicos y enfermeras para atender los problemas de salud de los empleados, se instalaron cafeterías, etc. La teoría de Taylor fue considerada movimiento internacional.

Henry Fayol, publicó su teoría llamada Administración industrial y general, la cual se distinguía por el énfasis que daba a la estructura de la organización para que esta fuera eficiente. Uno de sus principales objetivos era hacer de la administración un tema más estructurado, no solo basado en la experiencia del dueño. Fayol crea catorce principios los cuales se fueron hechos para su aplicación

en la administración general e industrial ya que estaban enfocados al manejo del personal. A continuación, se enlistan dichos principios:

1. División del trabajo (especialización)
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración razonable de acuerdo al esfuerzo
8. Centralización
9. Cadena de mando
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

La teoría clásica fue criticada desde el punto de vista humanista, por considerar que la organización debe funcionar como una máquina, que provoca la división mecanicista del trabajo, en la que la división de tareas es la base del sistema (Rendón, 2011).

A principios del año 1920 Meyer Bloomfield expuso la necesidad de crear departamentos de personal en las empresas, con personal capacitado en comprender las necesidades y deseos de los trabajadores, sin embargo, esta nueva ideología no fue aceptada completamente por las empresas, ya que en esas épocas

la oferta del personal era mayor a la demanda, por lo que no se consideraba necesario el bienestar de las personas desde el punto de vista laboral. Después de la primera guerra mundial por la demanda de productos, el panorama cambio, sentando las bases del enfoque de integración de las relaciones humanas desde el punto de vista de la administración (Rendón, 2011).

Como consecuencia de la crisis de 1929, se consideró que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, se abogó por la intervención del Estado, el cual tendría que regular las relaciones. Desde el punto de vista social, se reconoce la existencia del conflicto de clase, la cual contradice la posición taylorista de coincidencia de interés entre trabajador – patrón.

Se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca el reconocimiento, la participación y la aprobación social, se buscó la participación de los trabajadores y mejorar el trabajo en equipo. En las organizaciones se denominaba Departamento de Relaciones Industriales. También se involucraron estudios psicológicos y sociológicos con el fin de analizar la parte humana en la organización, lo que representó salir de la teoría clásica, para buscar caminos diferentes en relación a los seres humanos, los cuales tenían que concluir en la productividad de la organización. (Calderón, 2006).

Oliver Sheldon escribió el libro La Filosofía de la Administración, en donde une la ética social con la Administración Científica, enfatiza en el deber y los elementos humanos de la responsabilidad industrial. Para este autor, era más

importante el elemento humano que la producción, sin las personas no era posible la producción. En estas épocas los trabajadores solicitaban mayor tiempo de descanso y mejores condiciones para desarrollarse, una de sus principales creencias era que el problema industrial consistía en determinar el balance apropiado entre las cosas de la producción y la humanidad de la producción (Rendón, 2011).

Elton Mayo, considerado el padre de la Escuela de los Recursos Humanos, realizó una investigación en las industrias debido a los altos niveles que existían de rotación, introdujo intervalos de descanso y permitió que los operarios decidieran sus horarios de producción. La conclusión a la que llegó estuvo relacionada con las condiciones subjetivas que considere el empleado. Los empleados requieren sentir satisfacción social en su lugar de trabajo, donde se incluye la participación dentro del grupo social, pudiendo determinar con los experimentos aplicados, cuáles eran las reacciones y actitudes de los grupos en su relación social dentro de las labores de trabajo (Rendón, 2011).

Después de la segunda guerra mundial, uno de los principales pioneros del enfoque de capital humano fue Schultz, el cual identifica la dificultad de medir los beneficios de la inversión en el capital humano, indica que el principal problema se encuentra en diferenciar los gastos de consumo de los gastos de inversión, por lo que propone un método alternativo, el cual plantea calcular la inserción humana a través de su coste. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de la venta, está, sin embargo, en relación con el mercado al afectar a los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano. El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la inversión (Villalobos, 2009)

En el período de 1961 y 1990, la Gestión Humana cambia su enfoque debido a que surgen nuevas teorías administrativas las cuales sirvieron para administrar el factor humano de las organizaciones, se acoplaron las tendencias de producción, las cuales incrementan sus procesos de automatización debido al desarrollo de la tecnología de información y las comunicaciones. La Gestión Humana demanda personal con nuevas capacidades y habilidades en los operarios. En esta época surge otra forma de participación, los círculos de calidad que pretenden mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo (Rendón, 2011).

Otro autor de gran relevancia es Gary Becker el cual en la segunda mitad del siglo XX realizó una calificación de cómo era la gente, debido a que el desarrollo de una nación se mide por la utilización de conocimientos, de las técnicas y de los hábitos de la población. En el ámbito organizacional realizó una analogía ilustrativa entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (máquinas, herramientas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión de la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos para lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad (Castillo, 2012).

Un tercer autor es Blaug el cual señala que el capital humano se caracterizaba por un individualismo metodológico, el cual no consideraba que la formación del capital humano es realizada por individuos que actúan por cuenta propia, sin embargo, el cuidado médico, la educación, la recuperación de información y la formación laboral son relacionadas en parte de los gobiernos (Villalobos, 2009).

Es así como desde épocas remotas se empieza a dar la selección del personal, con el objetivo de que la persona que ocupe determinado puesto en cualquier tipo de organización cuente con conocimientos específicos para poder llevar a cabo la tarea a desarrollar.

1.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El capital humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea. Se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros); constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. Además constituyen un tipo de recursos dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo (Chiavenato, 2009).

Las personas aportan a las organizaciones una gran cantidad de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, conductas, percepciones, entre otras. Las personas son un recurso muy diverso puesto que son extremadamente distintas entre sí, es posible que no sólo sean un recurso si no un complemento de la organización.

En la tabla 1, se muestra una clasificación de los principales recursos organizacionales

Tabla 1 Clasificación de los recursos organizacionales.

Recursos	Contenido principal	Administración
Materiales o Físicos	Edificios y terrenos, Máquinas, Equipamientos, Instalaciones, Materias primas, Materiales, Tecnología de producción	Producción
Financieros	Capital, Flujo de dinero, Crédito, Préstamos, Financiamientos, Inversiones	Financiera
Humanos	Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores, Empleados. Obreros, Técnicos	Capital Humano
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores o usuarios	Mercadológica
Administrativos	Planeación, Organización, Dirección, Control	General

Fuente: *Chiavenato, 2002*

Cabe resaltar que, si bien las personas no son el único recurso dentro de la organización, si son el recurso más dinámico capaz de procesar los demás recursos. No existe organización sin personas, pero tampoco tener personas constituye un objetivo organizacional.

El término de Capital Humano se refiere a “las personas que componen una organización. La importancia de las labores del capital humano constituye el elemento común de toda organización; ya que en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones” (Werther, 2008).

Se puede definir al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales a los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos establecidos (Castillo, 2012).

El capital humano determina el grado de éxito que puede tener una organización, es por ello que la administración del capital humano, “tiene como propósito la mejora de contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther, 2008, pág. 37). Por ello es tan importante que todas las empresas cuenten con una administración de capital humano idónea, es decir, que involucre un proceso completo, que permita tener el mejor personal dentro de la organización, el cual debe sentirse participe de ella y por ende ayudará a alcanzar y mejorar los objetivos establecidos. Resulta de gran importancia resaltar que la administración se realiza con personas, las cuales son diferentes y cuentan con conocimientos y habilidades únicas que ayudarán a la organización a salir a flote.

La administración del capital humano cuenta con diversos objetivos, los cuales deben reflejar los desafíos que surgen en la organización del departamento del personal y de las personas participantes en ellos. Entre los objetivos primordiales se encuentran los objetivos corporativos, los objetivos funcionales, los objetivos sociales y los objetivos personales (Gómez, 2008).

La administración del capital humano es un área interdisciplinaria la cual: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería

de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc (Chiavenato, 2009).

Cada uno de los objetivos cuenta con diferentes actividades, las cuales complementan el área de capital humano de la empresa. En el caso de los objetivos corporativos, buscan cumplir con las obligaciones legales; hablando de objetivos funcionales, son los que debe de llevar a cabo el departamento en relación a la planeación del capital humano, la relación con los empleados, el reclutamiento del personal, la selección del mismo, su capacitación y desarrollo, la evaluación, su ubicación y retroalimentación; en el caso de los objetivos sociales, el departamento debe de responder éticamente y socialmente a los desafíos que pueda llegar a presentar la sociedad en general, y por último los objetivos personales, es que el departamento esté consciente de que cada persona perteneciente a la organización cuenta con objetivos los cuales desea alcanzar, es responsabilidad de la empresa ayudar a que estos sean logrados (Werther, 2008).

La administración del capital humano debe de contar con sistemas, los cuales se verán relacionados entre sí, ya que es necesario pasar por cada uno de ellos para contar con una administración adecuada. De acuerdo a varios autores, se debe de realizar al menos cuatro procesos en la administración de los recursos humanos, los cuales es planear, organizar, dirigir y controlar. Es dentro de estos procesos que el personal encargado del área debe de llevar a cabo una planificación de los perfiles de puestos que son necesarios en cada área de la organización, independientemente del nivel jerárquico, así se podrá llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de puestos idóneo, con el fin de contar con el personal más capacitado en relación al puesto que se quiere cubrir.

Los asuntos tratados por la Administración del capital humano se refieren tanto aspectos internos de la organización (enfoque introvertido), como aspectos externos o ambientales (enfoque extrovertido). La figura 1 muestra algunas técnicas de la ARH y su vinculación con el ambiente.

Figura 1. Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios del mercado de trabajo • Reclutamiento y selección • Investigación de salarios y prestaciones • Relaciones con los sindicatos • Relaciones con entidades de formación profesional • Legislación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos • Valuación de puestos • Capacitación • Evaluación del desempeño • Plan de vida y carrera • Plan de prestaciones sociales • Política salarial • Higiene y seguridad

Fuente: Chiavenato, 2009

1.3 RECLUTAMIENTO

Determinar a la persona idónea para ocupar un puesto, es una tarea que se debe de tomar con cuidado, ya que esa decisión repercutirá de manera directa en la empresa, en sus diferentes ámbitos. Es por ello que existe un proceso específico que se encarga de llevar a cabo este tipo de tareas, el cual permitirá escoger a la persona idónea de entre todos los postulantes. A este proceso se le denomina reclutamiento y selección de personal.

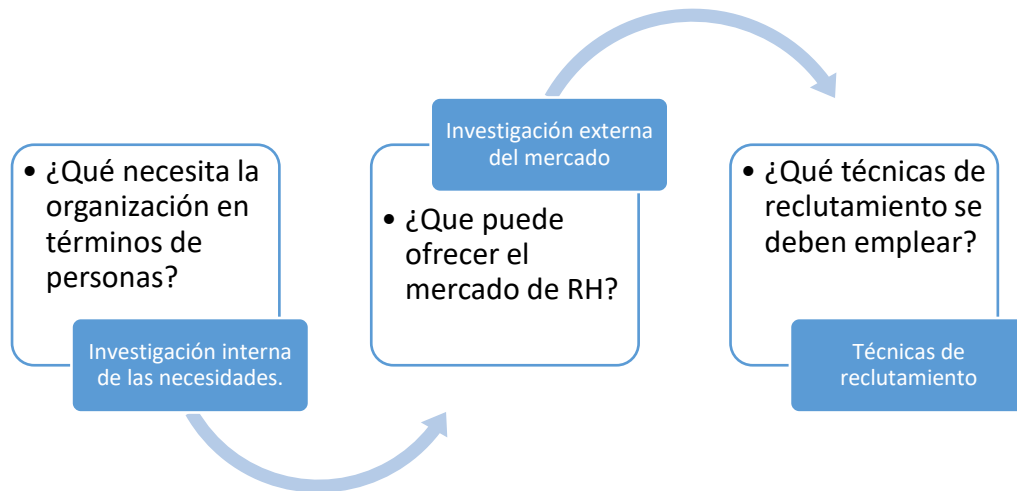
El sistema de reclutamiento, selección e integración del capital humano “Es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa” (Guth, 2012).

El 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 formación, mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2009).

Al referirse con la atracción de talento para ocupar puestos dentro de la organización, se debe hacer hincapié en que el reclutamiento se hace a partir de las necesidades de dicha organización.

Para Chiavenato (2009) el reclutamiento requiere de una planeación que consta de tres fases a las que les corresponden tres etapas del proceso de reclutamiento. En la figura 2 se puede sintetizar el proceso identificado.

Figura 2 Fases y etapas del proceso de reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2002.

Una empresa que lleva a cabo de manera adecuada el sistema de reclutamiento, selección e integración del capital humano es altamente probable que alcance niveles óptimos en el cumplimiento de todas las funciones ya que, si se contrata al personal adecuado para el puesto adecuado existirá éxito en la labor que les sea encomendada, mientras que, si el personal llega a ser contratado de manera empírica, las probabilidades de que ésta persona llegue a el logro de sus objetivos son muy bajas, ya que no cuenta ni con el conocimiento adecuado ni con la experiencia necesaria para llevar a cabo determinado tipo de tareas.

La finalidad de llevar a cabo el proceso de reclutamiento dentro de cualquier entidad, es que permite seleccionar a las personas idóneas que cuentan con un perfil adecuado con conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea en especial.

1.3.1. Tipos de Reclutamiento

Una ventaja adicional de llevar a cabo un reclutamiento, es que las fuentes pueden ser tanto internas como externas. Hablando específicamente de las fuentes internas, en variadas ocasiones dentro de la misma organización existen personas que cuentan con los elementos necesarios para tomar la vacante existente, lo cual incentiva a los colaboradores ya que en su mayoría aspiran a un puesto con un nivel jerárquico más alto y por lo tanto un salario más remunerado. Esto conlleva no solo a un beneficio para el colaborador, sino también para la empresa, ya que entre más motivado se encuentren los colaboradores más rápido se llegará a las metas y objetivos establecidos.

Hablando del reclutamiento externo, de igual manera que el interno, promueve un mejoramiento para la empresa, ya que por lo regular lo que se busca es traer experiencia e ideas nuevas a la organización lo que ayudará a que ésta, pueda ver las cosas desde una perspectiva diferente e inclusive pueda fijar metas u objetivos más complejos pero alcanzables.

De acuerdo a Gómez (2008), existen diferentes formas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Empleados actuales: Es el proceso en el cual la empresa antes de publicar las vacantes disponibles informa a los empleados actuales, con el objeto de determinar si alguno de ellos puede ser un candidato apto para ocupar dicho puesto de trabajo.

Referencias de los empleados actuales: Esto es debido a que, en la actualidad, se ha demostrado que al contratar por medio de las referencias de los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización ya que muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo.

Empleados anteriores: Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización.

Anuncios impresos: Estos se pueden utilizar cuando se pretende hacer un reclutamiento local (periódico) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

Anuncios en Internet y páginas web especializadas: Esta es una de las herramientas más utilizadas ya que los anuncios son más baratos, dinámicos y en la mayoría de los casos dan mejores resultados, lo anterior debido a que el alcance del internet es en gran medida lo que permite que personas de diferentes partes del mundo puedan postularse para ocupar un puesto en la empresa, lo cual conllevará a una mayor competencia profesional.

Agencias de contratación: Estas agencias pueden ser de gran utilidad cuando las empresas buscan a un empleado con cualidades específicas. En la mayoría de los casos buscan candidatos ya empleados y no buscan un nuevo trabajo, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento.

Reclutamiento de centros de formación superior: Estos ayudan a los estudiantes a tener un contacto con los empresarios, lo cual puede ser una gran ayuda para las personas recién egresadas y una ventaja para las empresas, pues estas personas llegan con conocimientos nuevos y creativos.

Clientes: Esta es una fuente innovadora ya que los clientes de la empresa que están familiarizados con la organización y con lo que ofrece, puede traer entusiasmo al lugar de trabajo ya que ellos han visualizado a la empresa desde un enfoque externo.

Gracias a la tecnología, en la actualidad, ya no solo existe el reclutamiento tradicional en donde se implicaba la recepción, clasificación y almacenamiento de grandes cantidades de documentos, en donde para lograr que esto se volviera masivo, era necesario recurrir a anuncios en medios de comunicación, los cuales en su mayoría suelen ser costoso para la organización. Hoy en día, este largo proceso se puede evitar a través del e-recruitment, el cual consiste en el uso del internet y sus diversas herramientas para la contratación del personal. El e-recruitment permite que las empresas puedan realizar anuncios online, recibe curriculums vitae de manera digital, valida las competencias de los candidatos e inclusive puede permitir realizar entrevistas a distancia. (Molina A. d., 2015).

Las redes sociales también se han convertido en una forma de reclutamiento altamente efectiva, Facebook, Twitter, LinkedIn son plataformas sociales clave para las empresas que desean atraer a candidatos óptimos para el puesto de empleo, a este proceso se le denomina el Social Recruiting. (Núñez, 2016).

Las redes sociales son servicios que se ofertan a través de internet las cuales permiten a los usuarios generar perfiles públicos con información profesional, conllevan herramientas que ayudarán a tener una interacción con otros usuarios y localizarlos en función a sus diferentes características. Las redes sociales profesionales consienten en realizar una búsqueda selectiva de candidatos, crean grupos y amplían las redes de contactos profesionales (García et al, 2016).

Otra forma de llevar a cabo el proceso de reclutamiento es por medio de la pirámide de reclutamiento la cual ayuda a determinar el número de aspirantes que deben de generar para controlar el número requerido de empleados. (Dessler, 1996). Como se ilustra en la figura 3. se muestra de manera gráfica el número de nuevos contactos que hay que generar para contratar el número requerido de nuevos empleados, es decir, el índice de ofertas de las nuevas contrataciones es de 2 a 1, solo se aceptan la mitad de las personas que asisten, el índice de candidatos entrevistados en relación a las ofertas hechas es de 3 a 2, mientras que el índice de candidatos invitados a entrevistas con respecto a los candidatos realmente entrevistados es de 4 a 3. Por último, los candidatos realmente invitados han sido de 6 a 1. En otras palabras, esta pirámide permite delimitar y así determinar el número real de aspirantes que se necesitan para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

Figura 3. Pirámide de rendimiento de reclutamiento



Fuente: (Dessler, 1996)

El reclutamiento es un área en la que es necesaria una cooperación del área administrativa y del área que cuenta la con la vacante, esto debido a que la persona que realiza el proceso de reclutamiento y selección inicial pocas veces es el único responsable de supervisar el desempeño. Así que, es importante tener una visión precisa de lo que implica el puesto, por lo que es indispensable que el especialista de realizar el proceso de reclutamiento y selección se ponga de acuerdo con el supervisor involucrado con el fin de seleccionar a la persona más indicada para ocupar el puesto (Dessler, 1996).

Una de las ventajas primordiales al llevar a cabo este tipo de sistema es que las personas que son seleccionadas para realizar determinado trabajo, por lo regular cuanta con intereses iguales o similares a los que tiene la empresa, por lo que, es probable que exista un incremento en los niveles de satisfacción laboral, así como, un notable incremento en la productividad y calidad de la empresa.

1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de realizar un análisis adecuado en el reclutamiento es importante llevar a cabo lo que es la selección del personal, se define como “Un proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de los otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización” (Guth, 2012).

Al realizar selección de recursos humanos, se comparan las características de las diferentes personas con lo que sería la persona ideal para ocupar determinado puesto. Este parámetro se basa en un análisis de puesto de la plaza en cuestión ya que algunas personas serían las idóneas para ocupar dicho puesto y otras no, debido a que las personas no son iguales, cada uno cuenta con actitudes, aptitudes y conocimientos diferentes (Guth, 2012).

La selección es el proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; este se puede determinar como el segundo paso del proceso de contratación (Gómez, 2008). Dicho proceso pretende determinar las características que son necesarias para realizar con éxito el trabajo, por lo que dependiendo de ello se debe efectuar una evaluación de los

diferentes candidatos para poder determinar a la persona idónea para ocupar el puesto. En función de la puntuación que se le dé a cada candidato, en las diferentes pruebas que se le realizan, los directivos tomarán la decisión del candidato que cuenta con el mejor perfil para desempeñar dicho trabajo.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero el desempeño del superior dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los subordinados que no cuentan con las características adecuadas regularmente no se desempeñan con eficiencia lo que afecta de manera directa al trabajo del superior. Segundo, contar con una selección de personal eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, realizar el proceso de selección conlleva implicaciones legales en el caso de realizarlo de manera negligente (Dessler, 1996).

Al momento de llevar a cabo la selección de la persona que ocupará el puesto vacante, es importante tomar en cuenta diversos factores que se deben de comparar entre los diferentes candidatos con el fin de cotejarlos con el análisis de puestos respectivos y por las políticas ideológicas y de contratación por la empresa. Por lo que es importante conocer variados elementos de los aspirantes que se enlistan a continuación.

- **El candidato ¿Puede desempeñar el puesto?:** La idea principal de este punto es que se puedan comparar las características particulares de cada candidato, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de diversos factores, como lo son los conocimientos académicos y de trabajo, la experiencia laboral, la inteligencia, habilidades desarrolladas para el desempeño eficiente del puesto, aptitudes requeridas para desarrollar las

actividades del puesto, características físicas adecuadas y buen estado de salud, estabilidad psicológica y solvencia moral.

- **El candidato ¿Quiere desempeñar el puesto de la organización?:** Si bien es posible que algún aspirante cuente con todas las características adecuada, es necesario analizar si el candidato cuenta con el deseo de trabajar para la empresa, contestando su forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se desenvolvería el candidato. Lo anterior se podrá determinar con elementos como los intereses vocacionales y profesionales acordes al puesto, interés por el salario y prestaciones que ofrece la empresa, valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa y conciencia de objetivos personales con los de la organización (Guth, 2012).

El conjunto de los elementos anteriores permitirá contar con una pauta que ayudará a comparar a todos los candidatos y de esta forma tomar la mejor decisión sobre la persona más adecuada para ocupar el puesto vacante. Algunas empresas ocupan un método de prueba, es decir, entre los candidatos seleccionan a algunas personas y los ponen a desempeñar el puesto en un periodo de prueba, con el fin de así poder evaluar su desempeño y determinar si se queda en la empresa o no. Otras empresas deciden seleccionar a varios candidatos, capacitarlos durante un periodo y posteriormente realizarles una evaluación, la persona que obtiene la mejor puntuación es quien se queda con el puesto, sin embargo, estos tipos de selección resultan más costosos para las empresas.

El número de pasos que existen para realizar el proceso de selección depende mucho del tipo de empresa y del puesto que se quiere ocupar, ya que las

necesidades suelen ser diferentes dependiendo de cada organización. Mientras unas organizaciones se pueden concentrar más en determinar si algún aspirante pasa todas las etapas para seguir adelante, o bien si existe un balance entre los puntos excedentes y deficientes, otras realizan la selección desde que el solicitante no cuente con alguno de los requisitos, es decir no pasa a la etapa de pruebas (Guth, 2012).

1.4.1 Pruebas de Selección de Personal

Para llevar a cabo el proceso de selección de personal, existen diferentes pruebas las cuales se le realizan a los candidatos con el fin de tomar la decisión de si la persona llega a ser contratada o no. Algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, resulta más fácil demostrar que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son válidas. La validez se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el puesto, entendiendo que el rendimiento de la prueba es un medio de predicción válido del desempeño subsecuente en el trabajo. Una prueba de selección debe de ser válida, ya que, si no se tiene una prueba de su validez, no hay razón lógica o legal permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo. En las pruebas de selección existen dos maneras para poder demostrar la validez de una prueba; validez de criterio y validez de contenido.

La validez de criterio se refiere a “la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba los harán también en el puesto, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el trabajo” (Dessler, 1996). Es decir, que lo que intenta demostrar es que entre mejor puntaje obtengan en la prueba es más probable que el desempeño en el trabajo sea mejor. Hablando de la

validez de contenido “se demuestra cuando constituye una muestra justa del contenido propuesto”. Lo que se hace es identificar el contenido del puesto y después se selecciona a lazar una muestra de tareas en las pruebas y así se puede validar que la persona cuenta con los conocimientos para realizar determinada tarea (Dessler, 1996).

Entre las pruebas que se pueden aplicar están las ocupacionales y las psicométricas, las cuales permitirán identificar los conocimientos teóricos del candidato en relación con el puesto que se está solicitando. Demuestra también habilidades reales que son actuales para conocer la forma en que el candidato puede solucionar problemas teórico o prácticos que se pueden presentar en el puesto solicitado. De igual manera permiten identificar la potencialidad con la que cuenta el aspirante para aprender con facilidad las funciones de un puesto. Por ultimo también demostrarán las características individuales de personalidad, inteligencia, vocación e intereses del aspirante (Guth, 2012). La utilidad de realizar el proceso de selección por medio de pruebas es de gran valor, ya que permiten verificar la experiencia al igual que consiente en comparar los resultados de los aspirantes.

Una vez realizada la prueba, es necesario que esta sea validada, ya que la empresa debe de estar segura de que las calificaciones que surgen de la prueba son un buen medio para así poder predecir algún criterio. El proceso de validación por lo general requiere el apoyo de la experiencia de un psicólogo quien se encargará de validar que dicha prueba cuenta con resultados reales (Dessler, 1996).

El proceso de selección de personal no solo se concluye cuando se ha determinado a las personas más idóneas para ocupar un puesto, un punto que

también es necesario se tome muy en cuenta es la socialización, la cual se encargará de orientar a los nuevos empleados en la organización para que se pueda integrar al equipo de trabajo y por lo tanto iniciar de manera correcta y con una buena comunicación con los compañeros. Por lo anterior, se entiende que el proceso de reclutamiento y selección es uno de los más esenciales que debe de llevar acabo cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, pues es el eje primordial de donde va a surgir todo. Al seleccionar de manera correcta a la persona que ocupará el puesto vacante, y éste al contar con los conocimientos necesarios sobre el puesto a desarrollar, su desempeño en la empresa será mayor y mejor, lo que reflejará un nivel más alto de ganancias.

Después de haber analizado el proceso de selección de personal, así como las diferentes formas de llevarlo a cabo, es importante que en el siguiente capítulo se aborde el tema de perfil de puestos ya que es un método importante y clave, el cual permitirá que dicho proceso se realice de manera apropiada.

CAPÍTULO II. PERFIL DE PUESTOS

En el presente capítulo se presentará el concepto del perfil de puestos, los diferentes tipos que existen, al análisis que se debe hacer a cada uno de ellos, en específico al de los altos mando y los pasos a seguir para realizar las descripciones lo más adecuadas posibles.

2.1 CONCEPTO DE PERFIL DE PUESTOS

Establecer el perfil de puesto correcto es necesario para poder desarrollar un puesto de trabajo en cualquier empresa, ya que es considerado uno de los puntos de partida primordial para que las metas y objetivos establecidos sean alcanzables, es por ello que cualquier empresa debe de poner principal atención al establecerlo.

Un perfil de puesto está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar una determinada tarea, así como los comportamientos y actitudes que deben de tener las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo (Gestion. Org, 2016).

Para iniciar, es necesario definir que es un puesto de trabajo, el cual “Es el conjunto de funciones (incluyendo conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, los objetivos de la empresa se deben lograr dividiendo el trabajo entre varias personas. Cada división o fragmento es un puesto, sin importar quien lo ocupe” (Guth, 2012). Por lo que se puede entender que el puesto describirá las funciones a realizar dentro

de una empresa, las cuales son necesarias se lleven a cabo para poder alcanzar las metas y objetivos de la misma.

Por otro lado, Manuel Fernández Labrado, en su libro titulado Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo menciona que “Cuando la realización de un conjunto de actividades se encomienda a una persona nace el puesto de trabajo. Si las actividades encomendadas sólo las realiza una persona, se le denomina un puesto singular, pero si tiene muchos titulares, se denomina plural o estándar” (Labrado, 2000). Es decir, si existen diferentes tipos de puestos de trabajo, dependiendo de hacia dónde está basada la responsabilidad del puesto y la naturaleza de los conocimientos requeridos.

Un empleado realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así grupos de actividades con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto (Rodríguez, 2011)

2.2 TIPOS DE PUESTO DE TRABAJO

Depende en gran medida la naturaleza del puesto para poder realizar una clasificación del puesto de trabajo, por lo que es importante considerar dos variables fundamentales, la primera es tener el conocimiento de si la responsabilidad del puesto está centrada en su propio trabajo o el puesto es responsable del trabajo de otros, mientras que la otra variable, busca la naturaleza del conocimiento requerido, se encuentra más orientado a las especializaciones técnicas y científicas (Labrado,

2000). En la figura 4 se ilustra las dos variables que pueden existir en los puestos de trabajo

Figura 4. Clasificación de los Puestos de Trabajo



Fuente: (Labrado, 2000).

Definiendo cada uno de los puestos, para Labrado (2000) los puestos se dividen de la siguiente forma:

- **Los puestos directivos:** Su característica principal es requieren un conocimiento de funciones organizativas, manejan un gran número de recursos humanos y materiales y los resultados que proporcionan son complejos y de gran importancia para la empresa.

- **Los puestos de mando intermedio:** Son responsables de un puesto y sus resultados deben ser operacionales.

- **Los puestos técnicos:** Son a los que se les encomienda la realización de actividades de alto concentrado especializado y su valor añadido se centra en el nivel de soluciones que aporta a los problemas planteados.

- **Puestos Operativos:** Están orientados a procedimiento prácticos, su responsabilidad está centrada en la realización de actividades en condiciones adecuadas de calidad y plazo con resultados simples en naturaleza y pequeños cuantitativamente.

2.3 ANÁLISIS DEL PERFIL DE PUESTOS

En toda empresa, es necesario llevar a cabo un análisis y descripción de puesto el cual ayudara a precisar las labores que debe de llevar a cabo cada trabajador, así como las aptitudes que son indispensables para realizar el trabajo de manera correcta.

El análisis de puestos se define “como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos” (Dessler, 1996). Al llevar a cabo un análisis de los puestos, se podrán determinar de manera específica las cualidades, responsabilidades y condiciones con las que una persona debe contar para desempeñar un trabajo. Esto es necesario ya que los puestos forman una unidad específica, lo que quiere decir que va a diferir de otros puestos por diferentes características como naturaleza, número de operaciones a desarrollar y los requisitos que supone.

Todos los puestos son impersonales ya que las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son del trabajador que lo desempeña en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Existen diferentes elementos que conforman la selección del personal, además de diferentes etapas por las que se debe pasar para llegar a la decisión de seleccionar a la persona adecuada para que desempeñe el trabajo asignado de manera correcta. Es por ello, la importancia de contar con el conocimiento previo sobre cada uno de estos elementos.

Llevar a cabo un análisis de puesto, permitirá determinar la separación y el ordenamiento necesario de los elementos que lo conforman, por lo que es importante recabar datos necesarios sobre las actividades que se deben realizar, separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar los datos correspondientes de manera lógica. (Reyes P. A., 1973). El llevar a cabo un análisis de puestos, permitirá crear un perfil adecuado respecto de la vacante disponible, con el objetivo de que la

persona que ocupe dicha vacante cuente con la mayoría de las solicitudes determinadas en el proceso de análisis de puesto.

2.3.1 Descripción de Puestos de Trabajo

La descripción del puesto de trabajo “es la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto” (Dessler, 1996).

La descripción del puesto de trabajo es “un proceso que permite identificar, definir, delimitar y reflejar documentalmente la misión y contribución fundamental de un puestos en la organización en la que está incluido” (Labrado, 2000). Las fuentes que se utilizan con más frecuencia para realizar la descripción de los puestos de trabajo son los titulares del puesto y los superiores jerárquicos, ya que estas son las personas que conocen las actividades y funciones que se deben de realizar en dicho puesto.

De acuerdo a varios autores, es importante seguir un esquema y tener conocimiento de cómo se debe describir un puesto de trabajo. Según Labrado (2000) entre la información con la que se necesita contar es:

- **Misión del Puesto:** Expresa de manera sintética la razón de ser del puesto y de su contribución dentro de la organización, se manifiesta en una acción sobre una función. Este apartado debe de contar con la

descripción de la acción principal del puesto, así como las funciones encomendadas del mismo.

- **Responsabilidades básicas:** Se refiere a cómo el puesto lleva a cabo su misión encomendada, hace énfasis en que cada una es distinta, también cada responsabilidad engloba determinadas tareas y representan las principales dimensiones del puesto.
- **Organigrama del profesional:** Refleja la supervisión del puesto cuando es un puesto directivo o de alto contenido gerencial. También refleja la trayectoria profesional que debe seguir el ocupante de un puesto tipo para llegar al puesto que describe, cuando se trata de un puesto técnico.
- **Perfil del ocupante:** Marca las características estándar que se solicitan como la edad, la formación profesional y la antigüedad del puesto anterior.

2.3.2 Uso de la Información del Análisis de Puestos

Realizar un análisis de puesto, suele ser útil para la empresa ya que pueden utilizarla como base de diversas actividades que se encuentran relacionadas entre sí en el área de administración de personal. Es decir, de acuerdo a la información recabada del análisis se podrá realizar un proceso de reclutamiento específico, así también las compensaciones que tendrá cada puesto, se conseguirá idear un

método de evaluación de desempeño y se alcanzará diseñar un modelo de capacitación adecuada de acuerdo al puesto correspondiente. En la figura 5, se ilustra la relación que existe entre las actividades que se llevan a cabo al realizar un análisis de puesto.

Figura 5. Usos de la Información del Análisis de Puestos



Fuente: (Dessler, 1996)

En relación al proceso de reclutamiento y selección, el análisis de puesto proporciona información sobre el puesto a ocupar y los requerimientos necesarios para ocuparlo, esto permite tener una base sólida sobre a qué tipos de personas reclutar y como seleccionarlas. Cuando se habla de las compensaciones también es de vital importancia llevar a cabo un análisis de puesto pues los salarios y los bonos están vinculados a la capacidad de trabajo requerida, el nivel de educación,

los riesgos que implica llevar a cabo dicho trabajo etc. La evaluación del desempeño se refiere a comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento que desea la empresa. Gracias al análisis de puestos se observan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas a realizar para cada persona. En relación a la capacitación utiliza el análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y su desarrollo ya que dicho análisis permite mostrar las habilidades de las personas y por ende así se puede especificar el tipo de capacitación que requieren. (Dessler, 1996).

Llevar a cabo el análisis de puesto también resulta de gran ayuda para asegurarse que todas las actividades que se tienen que realizar en la empresa, estén realmente asignadas en las posiciones específicas y de manera equitativa, es decir, el análisis de puestos debe de identificar las tareas faltantes y debe de asignarlas a la persona correspondiente, así el análisis de puestos puede representar un papel de solución de problemas (Dessler, 1996).

2.3.3 Proceso del Análisis de Puestos

De acuerdo a diferentes autores, es importante llevar a cabo una serie de pasos para poder realizar un análisis de puesto de manera correcta. De acuerdo a Dessler (1996) El primer paso sería determinar el uso que se le dará a la información que se va a recabar, de acuerdo a eso se podrá delimitar el tipo de datos que se van a reunir y la técnica adecuada que se tendrá que utilizar para recabarlos. Algunas de las técnicas que se pueden utilizar son entrevistas a los empleados con el fin de que ellos puedan describir las diferentes tareas que realizan a lo largo de su jornada laboral, también se puede reunir la información a través de cuestionarios de análisis

de posición que proporciona calificaciones numéricas para cada puesto para después compararlos con el propósito de realizar compensaciones.

Un segundo paso a seguir es reunir la información previa, posteriormente hay que revisar la información previa disponible como diagramas de procesos, descripciones de puestos, organigramas, etc. Los diagramas de proceso permitirán comprender de manera más detallada el flujo de trabajo ya que muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

Como tercer paso es importante identificar la existencia de muchos puestos similares para analizar, por lo que es necesario seleccionar o delimitar posiciones representativas para llevar a cabo el análisis.

El cuarto paso consiste en realizar el análisis del puesto obteniendo datos de las actividades que involucra, la conducta que se requiere de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos, como lo son las características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo.

Posteriormente como un quinto paso se debe de llevar a cabo la revisión de la información con el trabajador que lo desempeña y con un superior inmediato. Realizar dicho paso ayudará a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron y a realizar las correcciones de manera oportuna.

Por último, como sexto paso se debe realizar la descripción y especificación del puesto, lo que se refiere a crear una relación por escrito de las actividades y responsabilidades del puesto, así como sus características más importantes. Es indispensable especificar las cualidades personales, las características necesarias y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

2.3.4 Presentación de la Descripción de Puesto

Realizar una redacción de los requerimientos necesarios en relación a qué se hace, cómo se hace y bajo qué condiciones, es de gran utilidad para así poder especificar el puesto. Aquí se describirán los conocimientos, habilidades y aptitudes que son requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. A pesar de que no existe una guía obligatoria de los pasos a seguir para realizar dicha descripción, la mayoría de los autores mencionan que los pasos básicos para realizar dicha descripción son: identificación del puesto, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, autoridad, criterios de desempeño, condiciones de trabajo y especificaciones del puesto (Dessler, 1996).

Cuando se habla de la identificación del puesto, se refiere a que se debe dar un título al puesto, así permitirá de manera rápida identificar el estatus del puesto, además que también gracias a esto se podrá definir el salario o la escala de pago. Cuando se hace el resumen del puesto se describe la naturaleza general del puesto, en donde se enlistan sus funciones o actividades principales, es importante que en este apartado exista claridad y no se incluyan declaraciones como desempeña otras asignaciones conforme lo requiera, esto debido a que ya no serviría de nada realizar la descripción del puesto. Las relaciones se refieren a la interacción del empleado

con otras personas dentro y fuera de la organización. Las responsabilidades y deberes presentan una lista detallada de todas las responsabilidades y deberes que implica el puesto las cuales son necesarias e inamovibles de determinado puesto. La autoridad se refiere a definir los límites de la autoridad que puede tener el trabajador, incluyendo sus limitaciones de la toma de decisiones, supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Los criterios de desempeño indican que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción. Las condiciones del trabajo son especiales dependiendo del puesto a desarrollar y a la empresa (Dessler, 1996).

Existen normas que son necesarias para poder realizar la descripción de un puesto, entre las que destacan: ser claro, es decir, que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones que puedan provocar una confusión. Ser específico, es importante seleccionar las palabras más específicas para así poder mostrar sin problemas el tipo de trabajo y el grado de complejidad. Ser breve se refiere a que las declaraciones deben de ser claras y precisas así se podrán producir mejores resultados y por ultimo repasar, al finar de realizar toda la descripción es importante verificar que cubre con los requerimientos básicos (Dessler, 1996).

2.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE ALTO MANDO

Llevar a cabo un análisis de puesto de alto mando, resulta más complejo que realizar un análisis para un puesto de un empleado o un trabajador ya que por lo general su elaboración presenta problemas específicos. Según Reyes (1973) existen 3 tipos de problemas, los cuales se describen a continuación:

El primer problema que por lo regular se presenta es la adaptación de la persona al puesto ya que al tratarse de un alto mando los mínimos normales que pueden y deben exigirse son superados fácilmente, lo cual es lo ideal para las organizaciones, resulta más conveniente que la persona supere las expectativas de la empresa. Un gerente que se llega a conformar con hacer lo que el puesto demanda resulta poco valioso para las empresas ya que siempre se debe de buscar innovaciones, reformas, desarrollo, implementación de mejoras, etc. Por lo que es importante encontrar a una persona que cuente con iniciativa y sea capaz de transmitir sus ideas a la gente que lo rodea.

Un segundo problema es que una sola persona puede tener múltiples funciones por la propia naturaleza del trabajo, por lo que es importante aun así realizar un análisis de puesto como se espera que sea en un futuro, ese decir, si la empresa desea que en un futuro una sola persona no realice tantas tareas, es importante realizar el análisis de puesto para que diferentes personas desempeñen las diferentes tareas. En este caso se debe de procurar hacer que las especificaciones del puesto se coloquen los requisitos mínimos que sean necesarios, ya no en razón de una de las funciones, sino del conjunto de todas las que asumen.

El tercer problema puede ser la confusión de funciones y jerarquías, esto debido a que los puestos que tiene las mismas o muy parecidas funciones, difieren solo en nivel jerárquico. La aplicación de las reglas de la administración general sobre funciones y jerárquicas, ayudará a resolver ese problema.

2.4.1 Contenido del Análisis del Puesto de Alto Mando

Por tratarse de puestos de alto mando, es necesario que este análisis contenga una estructura diferente a la de los análisis ordinarios, por lo que, de acuerdo a Reyes (1973), lo mínimo requerido que debe de contener es lo siguiente:

- **Título del puesto:** Contar con un título del puesto implica que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa el método para fijar títulos. Lo más importante es adoptar un sistema dentro de la empresa de títulos, que con el paso del tiempo serán aceptados por los empleados y ayudarán a tener claro el manejo del puesto.

- **Posición en la estructura de la empresa:** El alto ejecutivo es centro al que convergen todas las líneas superiores de la autoridad y responsabilidad, es por eso que se tienen que fijar de manera clara y cuidadosa las posiciones jerárquicas. El alto ejecutivo o las personas que se encuentran en los altos mandos son personas que resultan ser una fuente de contactos que se encuentran de manera permanente dentro de la organización.

- **Deberes generales:** Para poder definir los deberes generales del puesto es importante hacer una serie de preguntas como: ¿Qué función llena ese puesto para la empresa?, ¿Qué misión específica es la que se le tiene encomendada?, ¿Qué espera la empresa de su trabajo?, ¿Qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha

otorgado dentro de la organización? Otros aspectos que pueden ayudar a formular la definición son los elementos de la administración que son la previsión, planeación, organización, integración dirección y control.

- **Funciones básicas:** Debe seguir un orden funcional y no cronológico, la clasificación es lo más esencial, para lo cual puede ayudar los seis elementos de la administración, la división real de los departamentos, los análisis ordinarios y abarcar las funciones de los subordinados y de otros niveles.

- **Descripción específica:** Es importante añadir una enumeración de actividades muy general y en orden cronológico. Esto sirve para responder a las preguntas que se realizan con más frecuencia los ejecutivos. En esta descripción habrá que distinguir las actividades diarias de las periódicas y eventuales y evalúa los tiempos que se llevará con cada una.

- **Especificación del puesto:** Esta especificación es lo más importante en el análisis de puestos de un alto mando. Por lo tanto, es necesario que es estas especificaciones se aborden los conocimientos necesarios con los que debe de contar la persona, la autoridad que ejerce y la responsabilidad que va a asumir, la responsabilidad con la que cuenta al adquirir el puesto y sus características intelectuales, físicas, sociales, morales y psicológicas.

Regularmente para cualquier tipo de empresa, existen determinados objetivos que marca el empresario, en donde lo primordial es que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria en donde presente a la empresa su más amplia colaboración.

Si, por el contrario, el personal carece de conocimientos y capacidad para desarrollar determinadas tareas encomendadas, de manera evidente es improbable que desarrolle su labor de manera correcta. Una persona que es incapaz de llevar a cabo las tareas que le son asignadas de manera correcta impedirá el desarrollo de la empresa.

A pesar de que los procesos mencionados con anterioridad son de vital importancia para cualquier tipo de organización, un punto que influye de manera importante es el tipo de administración que se ejerza sobre ella, y esto regularmente depende del tipo de empresa que sea, es por ello que en siguiente capítulo se aborda el concepto de empresa, sus formas de administración y las diferencias que existen entre ellas.

CAPÍTULO III. EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO

En el presente capítulo se define el concepto de empresa, se señalan los diferentes tipos de empresa existentes, se especifica cómo se conforman empresas públicas y el proceso de reclutamiento y selección de personal de alto mando que se lleva a cabo en ellas.

3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Una organización es una empresa social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos. Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Los recursos se clasifican en: físicos y materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos (Chiavenato, 2009).

La empresa es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de sus objetivos determinados (García, 2005)

La Ley Federal del Trabajo (2015) señala que “una empresa es una unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia o alguna otra forma semejante, sea

parte inteligente y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado. Las empresas pueden ser clasificadas por su forma jurídica, el tamaño y la procedencia del capital . (Enciclopedia de Tipos, 2016).

Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos y desarrollar sus actividades debe de disponer de diversos factores como lo son el capital humano o factores activos y los bienes económicos también llamados factores pasivos. En el caso de los pasivos, suelen ser limitados, mientras que los activos son parte primordial para la empresa y están por arriba de cualquier factor pasivo.

En múltiples ocasiones los objetivos de las empresas suelen variar, dependiendo del sector en el que se encuentren, la forma jurídica con la que están constituidas e inclusive la procedencia de su capital.

3.2 TIPOS DE EMPRESAS

Las empresas pueden ser clasificadas de diferentes maneras. De acuerdo a su tamaño, a la procedencia del capital, su forma jurídica, entre otras.

Hablando de las empresas de acuerdo a su forma jurídica, Hernández (2006) menciona las siguientes:

- **Unipersonales:** Este tipo de empresas pertenecen a una persona, la cual es beneficiaria de todas las ganancias que reporte la empresa, así como de todas las responsabilidades que esta represente.
- **Sociedades colectivas:** Son aquellas empresas en donde ya existen socios, por ende, la responsabilidad es compartida y responden de sus bienes de forma limitada.
- **Cooperativas:** Son aquellas empresas que buscan obtener beneficios para las personas que lo integran y no tienen fin de lucro.
- **Comanditarias:** Aquí existen dos tipos de socios los colectivos que tienen determinada participación en la empresa y tiene responsabilidades mínimas. Por otro lado, están los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada.
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** La característica principal es que los socios únicamente responden con el personal que aportaron a la empresa y no el personal que la integra.
- **Sociedad anónima:** Su principal característica es que poseen responsabilidad limitada de acuerdo al patrimonio que aportaron

Para Bautista (2015) las empresas se pueden dividir de acuerdo a su tamaño de la siguiente forma:

- **Microempresas:** Son empresas que cuentan con máximo 10 trabajadores, por lo regular es un solo dueño y tiene poca incidencia en el mercado.
- **Pequeñas empresas:** Poseen más de 10 trabajadores hasta 49, su principal objetivo es ser rentables, sin embargo, no cuentan con un gran grado de especialización.
- **Medianas empresas:** Poseen más de 50 a 250 empleados, empieza a establecerse delimitación de funciones.

- **Grandes empresas:** Estas empresas poseen más de 250 trabajadores, sus trabajadores son especializados, cuentan con instalaciones propias.

Las empresas se pueden dividir de acuerdo a información de Enciclopedia (2017). la siguiente manera:

- **Empresas del sector primario:** Son empresas que sus principales actividades son con elementos básicos de la naturaleza, como la agricultura.
- **Empresas del sector secundario:** Su principal característica es que transforma la materia prima en un producto terminado.
- **Empresas del sector terciario:** Se caracteriza por la capacidad para realizar tareas físicas e intelectuales, pues este es su elemento principal.

Bautista (2015) considera que las empresas se pueden clasificar dependiendo del origen de su capital, de la siguiente manera:

- **Empresas públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- **Empresas privadas:** En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

3.3 DEFINICIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

Una empresa pública se define como toda aquella manifestación de la actividad industrial o comercial del Estado y no a una realidad orgánica determinada (Brewer, 1967).

Se incluirán dentro del sector público a todos aquellos entes productores y/o comercializadores de bienes y servicios en los que el sector público detecte la propiedad total o mayoritaria, directa o indirectamente. Por lo tanto, la intención es que el estudio considere a todos aquellos servicios, direcciones, corporaciones, compañías y sociedades que desarrollan tareas de carácter “empresarial” no siendo obligatoria en la definición empresarial la búsqueda de utilidades, sino que lo decisivo será la presencia de una administración por parte del ente público que no solamente esté orientada por fines puramente sociales y que en la mayoría de los casos, dicha administración o gestión sea alternativa de la que podría realizar una empresa privada (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

Una empresa pública viene determinada por un análisis previo de dos elementos integrantes. Primordialmente se habla de una empresa, es decir, que es un ente económico que resulta de una organización de recursos humanos, financieros y materiales que tienen una tendencia a lograr una actividad económica, que por lo regular corresponde a la producción o prestación de servicios a la sociedad, lo cual es un derecho público. Entre las características de las empresas públicas, es importante reconocer la intervención del Estado, o de cualquier persona o unidad económica, manifestada a través de la titularidad patrimonial. Otra característica podría ser que quien la forma es la Administración Pública Paraestatal y por ultima característica es la realización de la actividad económica, que debe de

repercutir en el interés público, al menos de manera declarativa y puede ser dirigida a la producción de bienes y servicios (Aguirre, 2016).

Con base en lo anterior, una empresa pública puede tener cualquier tipo de actividad empresarial, no siempre siendo obligatoria la obtención de una utilidad, su administración no necesariamente debe ser por parte de un ente público, puede ser también por parte de algún particular, sin embargo, las aportaciones económicas si son correspondientes al Estado.

3.4 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Fijar los objetivos de una empresa pública por lo general suele ser un reto, a pesar de que la construcción de las empresas públicas es obedecer y satisfacer las necesidades que tiene el Estado para absorber las actividades industriales y comerciales a través de entes que instrumentalicen y ejecuten sus políticas de desarrollo. (Aguirre, 2016).

En la reunión de Expertos de la Administración de Empresas Públicas en América Latina y El Caribe, se estableció un consenso general en torno a cuáles son los objetivos que indistintamente se han fijado a cumplir constitutivamente en virtud de la dinámica empresarial a este tipo de organización y se hacen mención de las siguientes:

- Proveer de servicios básicos
- Sustituir el control privado por el público

- Producir ingresos al erario
- Controlar monopolios
- Redistribuir ingresos
- Subvencionar industrias esenciales
- Estimular la industrialización
- Proporcionar una base a otras industrias
- Crear competencia
- Sustituir la iniciativa privada ineficiente e inadecuada
- Actuar como pionero de ciertas actividades
- Resolver problemas de determinada industria de proveedores
- Reducir el desempleo
- Entrar en nuevas zonas geográficas de actividad
- Proveer artículos básicos al costo o bajos precios para atender las necesidades sociales.

Todos los puntos anteriores dan un panorama de la fijación de los objetivos que deben de perseguir las empresas públicas y que permitan fijar criterios que posibiliten evaluar de manera objetiva la gestión empresarial y ayuda a realizar toma de decisiones internas.

Hablando exclusivamente de los objetivos de las empresas públicas mexicanas, lo principal es acelerar el desarrollo nacional, aumentar la productividad y el empleo; elevar el nivel de vida, abrir fuentes de crédito; facilitar los procesos de reforma agraria y redistribución de la riqueza, prestar mejores servicios a la comunidad, reducir el grado de dependencia en que se encuentra el país con respecto al capital y la dirección extranjera, facilitar la expansión y diversificación del comercio exterior, suministrar servicios necesarios que pudiera no ser lucrativo, garantizar el control gubernamental de algunos sectores de la economía

considerados estratégicos para el adecuado cumplimiento de los objetivos de política (Aguirre, 2016).

El objetivo principal de cualquier empresa pública debería de ser administrar los recursos de la ciudadanía de una manera adecuada que permita brindar un mejor y mayor servicio a costos menores y con ello se logre una mejora no solo para el ciudadano sino para la empresa en sí.

Aunado a lo anterior, para que estas empresas puedan alcanzar todo este tipo de objetivos, es necesario e importante modificar su estilo de imposición de personal y empezar a llevar a cabo un proceso de análisis de puestos que permita determinar al personal idóneo, de ahí hacer todo el proceso de reclutamiento y selección, lo cual conllevaría a alcanzar un punto clave en las empresas públicas, pues permitirá que los objetivos establecidos sean más alcanzables y con ello se puedan establecer metas más complejas y a un plazo mayor

3.5 ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Las empresas públicas, cuentan con una administración la cual busca satisfacer de manera directa o indirectamente todo tipo de necesidades colectivas con el fin de que ayude a la mejora colectiva de la ciudadanía.

Partiendo de lo anterior, es importante que las empresas públicas lleven a cabo el proceso de selección de personal de manera adecuada ya que el talento

humano es primordial y de vital importancia pues es quien tiene el trato directo con la ciudadanía de la entidad.

Como en todo tipo de empresa, las empresas públicas cuentan con un organigrama el cual marca los diferentes niveles jerárquicos que existen dentro de la misma. En la mayoría de estas empresas, los niveles jerárquicos se marcan de manera tradicional, es decir, existe un director general, gerencia de área, jefatura, analistas y por ultimo auxiliar.

En la mayoría de este tipo de empresas, los niveles jerárquicos de más alto mando son impuestos por el gobierno del estado, es por ello que cada vez que existe un cambio de administración estas personas son sustituidas por nuevas, pertenecientes a la nueva administración.

En materia de administración este tipo de imposición y cambios tan repentinos y abruptos, conlleva a una problemática no solo económica sino también en la organización y dirección de la empresa, lo que provocara que exista un retroceso en los objetivos y metas planteadas (Molina C. , 2015).

3.6 EMPRESAS PÚBLICAS Y SUS COLABORADORES

En variadas ocasiones, las personas que ocupan los puestos de más alto rango, carecen de conocimientos referente a los procesos administrativos necesarios para llevar a cabo las tareas a desempeñar, de igual forma carecen de conocimientos referente a la toma de decisiones, a la administración del talento humano, al diseño

de tareas para sus subordinados, y la motivación necesaria que se debe de llevar a cabo para que los subordinados se sientan partícipes de las empresas y en variadas ocasiones carecen de conocimientos del trabajo a desempeñar pues no cuentan con un perfil adecuado respecto a la labor a desempeñar.

Contar con conocimientos referente al proceso administrativo permitirá que se establezcan planes de acción para llevar a cabo una organización adecuada logrando que los planes tengan una dirección correcta y controlando los resultados para que estos vayan siendo cada vez mayores y mejores. Llevar a cabo una administración de talento humano permitirá conocer las necesidades de los subordinados lo cual puede ayudar en gran medida a entender su comportamiento dentro de la organización, por lo que, al detectarlas, se puede buscar y encontrar la manera de satisfacer sus necesidades, lo que conllevará a que el empleado se sienta motivado y por ende el trabajo a realizar lo hará de manera más eficaz.

Cuando una persona de un alto mando no cuenta con este tipo de características, es muy probable que los subordinados no se sientan partícipes del área al que pertenecen y mucho menos de la empresa, esto debido a que sus opiniones y puntos de vista no son tomadas en cuenta por lo que el trabajo que desempeñan suele no tener el resultado esperado y en variadas cesiones solo se presentan en el lugar de trabajo para obtener una remuneración económica.

Estableciendo el concepto de burocracia, de acuerdo a Max Weber, la burocracia tiene un sentido racional, ya que el objetivo principal era crear un modelo basado en la racionalidad en donde se pretendía cuidar la relación entre los medios,

los objetivos y los recursos que se utilizarían. Se establece que deben existir normas impersonales que permitiera implantar una disciplina ideal (UCEMA, 2017).

Aunque la burocracia en un principio se planteaba para contar con un sistema adecuado y organizado para llevar a cabo determinadas tareas, a lo largo del tiempo y sobre todo en el sector público, este concepto se ha viciado, convirtiéndolo a lo contrario establecido en un principio, ya que en la actualidad hablar de un proceso burocrático es sinónimo de un proceso extenso y complicado que hay que llevar a cabo para obtener el resultado deseado. Es importante eliminar todos estos tipos de vicios que se han adquirido a lo largo de los años, ya que gracias a ellos no se puede lograr que este tipo de empresas subsistan por si solas sin la ayuda el estado y también es por el mismo motivo que cada vez los servicios que prestan son más obsoletos deficientes y con costos elevados (UCEMA, 2017).

3.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS

Como se menciona el Capítulo II, un proceso de reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para contar con las personas más adecuadas para ocupar el puesto vacante. En los casos de altos mandos con mayor razón es indispensable realizar este proceso, sin embargo, en el sector público es muy recurrente que las personas que ocupan los altos mandos no pasen por dicho proceso debido a que la manera de llegar a determinado puesto es por recomendación o por imposición de alguna autoridad. En el caso del sector público, pasado el tiempo asignado para la provisionalidad y confirmado en el cargo, el agente adquiere estabilidad y sólo puede ser despedido mediante la implementación de un sumario administrativo. Por la falta de compromiso, de

voluntad y disposición en un puesto de trabajo no son causa de despido, por lo que un error en la selección se puede pagar con décadas de servicio de personal no apto para la función que fue asignada (Milito, 2011).

Por otra parte, los recursos invertidos en capacitación no dan los frutos esperados cuando no se ha seleccionado personal con determinadas competencias. Se acentúa esta problemática ante las dificultades que regularmente existen en el sector público para la rotación de personal entre los distintos organismos.

Resulta muy recurrente que cuando se presenta la necesidad de cubrir distintos puestos de trabajo se recurrió a los contratos de locación de servicios, becas y pasantías como alternativas válidas para superar la falta de personal. Con el tiempo estas modalidades de contratación, por presiones gremiales o decisiones políticas, se transformaron en ingresos a la planta permanente. Actualmente al descongelar las vacantes, existe la posibilidad de seleccionar personal adecuado para responder a los objetivos institucionales y planes de gestión de cada organismo (Milito, 2011).

Otra manera en la que se ve afectada la empresa al no realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado. Es que al no contar con los conocimientos necesarios referente al puesto a desarrollar es que los tramites y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización se vuelven burocráticos y poco ágiles tanto para los propios subordinados, así como para la ciudadanía en general, que es el cliente final de la empresa.

Si las empresas públicas realizaran un perfil de puestos adecuado se podría lograr una simplificación del trabajo a desarrollar, esto debido a que permitirá que el trabajo pueda dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Este tipo de enfoque permitirá planificar y organizar a los directivos, mientras que los trabajadores sentirán que el trabajo a desarrollar es más simplificado.

Una vez que se lleve a cabo la selección de personal de manera adecuada se podrían realizar dentro de las empresas un diseño de trabajo en función de los diferentes grupos que integran a la empresa, en donde los miembros del equipo contarán con la habilidad y capacidad de decidir entre ellos como se debe de realizar el trabajo. Lo ideal es que los diferentes miembros del equipo cuenten con formación referente a distintas tareas, lo que provocara que entre todos exista una complementación de información y de tal manera se logran mejores y mayores resultados.

Logrando un diseño de trabajo adecuado, se puede realizar un análisis del mismo, el cual consistirá en recopilar información para tomar decisiones relativas al trabajo, que permitirá identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades, lo cual mostrará tanto los puntos fuertes y débiles que la empresa presenta y de esta manera se puedan tomar las decisiones óptimas para mejorar.

Que en las empresas del sector público permita contratar de manera diversa, es un elemento que puede ayudar relevante, ya que se puede lograr que esta sea una fuente de ventaja competitiva. Una de las principales ventajas de permitir que exista una diversidad en los empleados es que puede existir una mayor creatividad, es decir, ya no se tendrá ese pensamiento tan cuadrado para llevar a cabo un proceso, sino más bien, se tomaran diferentes alternativas que pueden lograr que

se lleva a cabo ese mismo proceso de manera más eficiente, a un menor costo y en menor tiempo.

Una ventaja también es la resolución de los problemas que se viven día a día en las empresas, al contar con personal diverso y al tener diferentes tipos de experiencias y perspectivas culturales, la posibilidad de que se encuentre una solución a los problemas presentados es mejor, ya que será analizado desde distintos enfoques.

De igual manera, se puede contar con una mayor flexibilidad en el sistema, ya que, al existir varios puntos de vista en los distintos niveles, se favorece a una mayor apertura a nuevas ideas y a una mayor tolerancia hacia diferentes formas de realizar el trabajo asignado

Cuando una empresa no se permite contratar permite contar con este tipo de diversidad en los empleados y cuando las personas que ocupan puestos directivos no cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a flote a la empresa, surge una consecuencia la cual es denominada fuga de cerebros.

La fuga de cerebros se refiere a la pérdida de personas que pueden ser claves y con un gran talento que podrían mejorar el servicio que se brinda a la ciudadanía. Otro punto importante es que las personas que ocupen los puestos directivos apoyen las estrategias creadas por el área de recursos de talento humano ya que es de vital importancia que se trabaje estrechamente con ellos en la formación de las políticas de la empresa ya que, al estar en sintonía, el personal subordinado se sentirá seguro y a gusto dentro de la organización (Milito, 2011).

Para llevar a cabo todo lo anterior, y poder realizar una selección adecuada de puestos, es relevante que se tenga el conocimiento de la demanda de personal que se va a requerir, así como la oferta que existe dentro del mercado.

La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo. Mientras que la demanda de trabajo, se refiere al número de trabajadores que la organización va a requerir y por lo tanto contratar en un futuro. (Gómez, 2008).

Llevar a cabo una planificación del talento humano permitirá que la organización garantice que tiene la cantidad de personal adecuado y pueda ofrecer un determinado nivel de producción o servicios en el futuro.

La persona que se encuentra en un nivel jerárquico de alto mando además de poner vital importancia en el logro de sus objetivos establecidos y el mejoramiento de ellos, debe de poner atención en la retención de los empleados eficientes. Lo anterior es importante señalarlo ya que la retención de los empleados eficientes es una acción estratégica pues son estas personas las que hacen que la empresa pueda despuntar y ser líder en el ramo en el que se desarrolla.

Las empresas no deben de permitir que los empleados pertenecientes a ella se encuentren insatisfechos ya que el trabajo a desempeñar será de un bajo nivel, lo que se verá reflejado en el resultado de los objetivos.

Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada uno de los trabajadores y son los directivos los

que tiene que demostrar los altos niveles de madurez emocional, puesto que ellos son el ejemplo a seguir de todos los subordinados que se encuentran a su cargo, es decir, si el personal perteneciente a la empresa pública cuenta con apoyo de sus niveles jerárquicos más altos estos se sentirán satisfechos y participes de la empresa, lo cual ocasionará que su trabajo sea mejor, logrando así que los objetivos establecidos de la empresa sean más alcanzables (Gómez, 2008).

Una vez descrito los tipos de empresas que existen, y analizado el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas públicas, en el siguiente capítulo se da paso a la metodología de la investigación en la que se explica el tipo de investigación que se llevó a cabo para realizar la propuesta de mejora.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El presente capítulo se enfoca al estudio de la metodología y el diseño de la investigación, en el cual se detalla la investigación documental, investigación de campo, instrumento para la recolección de información, población, muestra, presentación de resultados, análisis de resultados, metodología y estado del problema (Hipótesis).

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de libros en relación al tema de perfil de puestos y selección de personal, analizando diferentes tesis presentadas de alumnos de diversas universidades con la finalidad de que se pudieran realizar comparativos entre ellos, también se recurrió a direcciones electrónicas de internet, se procedió a la consulta de fuentes secundarias como son periódicos y revistas.

Se procedió al acopio de información relacionada con el tema de las fuentes citadas y posteriormente fueron seleccionadas, analizadas y se realizó con ellas resúmenes, síntesis y cuadros comparativos de la misma que permitió construir el marco teórico referencial del trabajo.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se apoyó con la obtención de información de fuentes primarias, tomando como herramienta cuestionarios. Uno de los cuestionarios fue dirigido a la gerencia de capital humano y al personal encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, el segundo cuestionario fue dirigido a las diferentes gerencias pertenecientes a las empresas de estudio.

El presente trabajo de investigación busca como principal objetivo identificar el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en Empresas Públicas de la Ciudad de Puebla, considerando el perfil de puestos idóneo para ocupar puestos de alto mando. En este caso se llevó a cabo a partir de la medición de 2 Responsables de la Administración del Capital Humano y 16 Jefes de Departamento.

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento para la recolección de información fue diseñado considerando una alternativa por la cual se decidió la investigadora durante el desarrollo del tema, se estructuraron dos cuestionarios, el primero dirigido a Responsables de la Administración del Capital Humano de Empresas Públicas, el cual está integrado por 14 preguntas, el segundo cuestionario fue dirigido a Jefes de Departamento de diferentes áreas de Empresas Públicas, está cuenta con 15 preguntas, Anexo 1 y Anexo 2.

4.4 POBLACIÓN

De acuerdo a información del Gobierno Municipal de Puebla, en este Municipio las instituciones gubernamentales se encuentran divididas por dependencias y organismos. En las dependencias, se encuentra la Secretaría del Ayuntamiento, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Desarrollo Urbano y Sustentabilidad, Tesorería Municipal, Coordinación General de Transparencia, Contraloría Municipal, Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, Secretaría de Administración, Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Turismo, Coordinación General de Comunicación Social y Secretaría de Movilidad dando un total de 14 dependencias. En el caso de los organismos, estos se encuentran conformados por el Instituto Municipal del Deporte, Sistema Municipal DIF, Instituto de la Juventud del Municipio de Puebla, Instituto Municipal de las Mujeres, Gerencia del Centro Histórico y Patrimonio Cultural, Organismo Operador del Servicio de Limpia, Instituto Municipal de Arte y Cultura de Puebla, Instituto de Abastos Puebla, Instituto Municipal de Planeación, Academia de Seguridad Pública del Municipio de Puebla, Gerencia de Gestión de Fondos y Unidad Normativa y Regulación Comercial, dando un total de 12 organismos. Tomando en cuenta tanto las dependencias como los organismos se cuenta con una población de 26 instituciones gubernamentales en el Municipio de Puebla. (Gobierno Municipal, 2018).

4.5 MUESTRA

Los cuestionarios se aplicaron a conveniencia del investigador a una muestra del 7.7% de Empresas Públicas del Municipio de Puebla, que representa a 2 Responsable la Administración del Capital Humano y 16 Jefes de Departamento

4.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar la presentación de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se procedió a registrar los datos en una tabla y gráficas, en donde se presentan las preguntas, las posibles respuestas a cada una de ellas y la opción elegida por los Gerentes de Recursos Humanos y Jefes de Departamento.

De esta forma se puede visualizar y comparar las respuestas obtenidas por cada empresa. En la tabla 2, se presenta las respuestas obtenidas por el personal encargado del área de Administración del Capital Humano.

Tabla 2 Cuestionario dirigido a Gerente de Recursos Humanos de empresa pública de la Ciudad de Puebla

	PREGUNTA	RESPUESTA	GERENTE RH 1	GERENTE RH 2	TOTAL
1.-	¿Cuál es su formación profesional?	a) Administrador	X		1
		b) Psicólogo			0
		c) Otra ¿Cuál?		Contador Público	1
2.-	¿Cuántos años de experiencia tiene con el puesto que desarrolla?	a) 1 a 5			0
		b) 6 a 10	X		1
		c) Más de 10 años		X	1
3.-	¿Cuáles son los medios con el que se realiza el proceso de Reclutamiento en la empresa	a) Internet	X	X	2
		b) Anuncios en periódicos			0
		c) Agencias de bolsas de trabajo			0

4.-	Cuando se trata de realizar un proceso de Reclutamiento para Puestos de Alto Mando, ¿Se utiliza el mismo medio de reclutamiento?	a) Si	X		1
		b) No		X	1
		c) ¿Cuál?		Se recluta a personal ya perteneciente a la empresa	
5.-	¿Con qué frecuencia se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de los Puestos de Alto Mando?	a) Rara ocasión	X		1
		b) En algunas ocasiones		X	1
		c) Siempre			0
6.-	¿Qué consideraciones se toman en cuenta para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de los Puestos de Alto Mando?	a) Nivel de Estudios			0
		b) Lugares en los que ha trabajado	X		1
		c) Años de experiencia		X	1
7.-	¿Se llevan a cabo pruebas para realizar el proceso de Selección de personal para Puestos de Alto Mando?	a) Si	X		1
		b) No		X	1
8.-	¿Qué tipo de pruebas son las que se aplican para realizar el proceso de Selección de los Puestos de Alto Mando?	a) Psicométricas			0
		b) De conocimiento		X	1
		c) De habilidades	X		1
9.-	¿Considera que es necesario que las personas candidatas a ocupar un puesto de alto mando posea algún tipo de capacitación específica (liderazgo, empowerment)?	a) Si	X		1
		b) No		X	1
		c) ¿Cuál?	Liderazgo	Con contar con los conocimientos necesarios se da el liderazgo por si solo	
10.-	¿Existe un manual de descripción de perfil de puestos en la empresa?	a) Si	X		1
		b) No		X	1
11.-	¿Existe un perfil de puesto establecido para las personas que ocupan los puestos de alto mando dentro de la empresa?	a) Si			0
		b) No	X	X	2
12.-	Al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de los puestos de alto mando ¿Se toma en consideración, que el candidato cubra con todo lo establecido en el manual de perfil de puestos?	a) Si			0
		b) No	X	X	2
13.-	Si en el momento de realizar el proceso de reclutamiento, observa que existen dos candidatos que cuentan con las calificaciones y cualidades similares ¿Cómo toma la decisión de la persona que cubrirá el puesto de trabajo?	a) Experiencia			0
		b) Recomendaciones		X	1
		c) Curruculim Vitae	X		1
14.-	¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta la empresa al momento de seleccionar colaboradores?	a) No cubren con los requisitos	X	X	2
		b) Mala comunicación entre áreas			0
		c) Otros			0

Fuente. Elaboración propia

Al realizar el primer cuestionario a los Gerentes de Recursos Humanos de las Empresas Públicas, se puede interpretar que la selección de personal de los puestos de alto mando no es muy frecuente en este tipo de organizaciones, que el 50% de estas empresas cuenta con un perfil de puestos definido, sin embargo, no siempre la persona que se encuentra en el puesto de alto mando, cuenta con todo lo establecido en dicho perfil.

A continuación, con apoyo de la estadística descriptiva se presentan los resultados obtenidos a través de 15 gráficos derivados de la aplicación de los cuestionarios a jefes de área de las empresas públicas.

Gráfica 1 Información de la formación profesional



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 1, se muestra que del 100% de la población muestra, el mayor porcentaje de profesionistas que se encuentra en una jefatura de departamento son

Contadores públicos, sin embargo, también es muy notorio que un 25% de dicha población no cuenta con una carrera profesional.

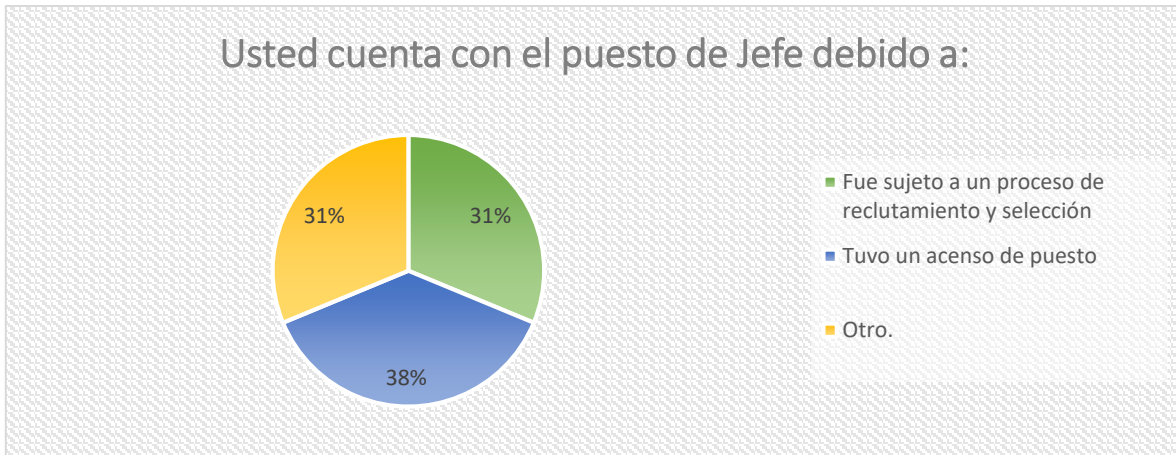
Gráfica 2 Información de los años de experiencia.



Fuente. Elaboración propia

La gráfica 2 muestra que la mayoría de las personas que ocupan una jefatura de departamento en las empresas públicas cuentan una amplia experiencia en el área ya que llevan desempeñando dicho puesto más de 5 años

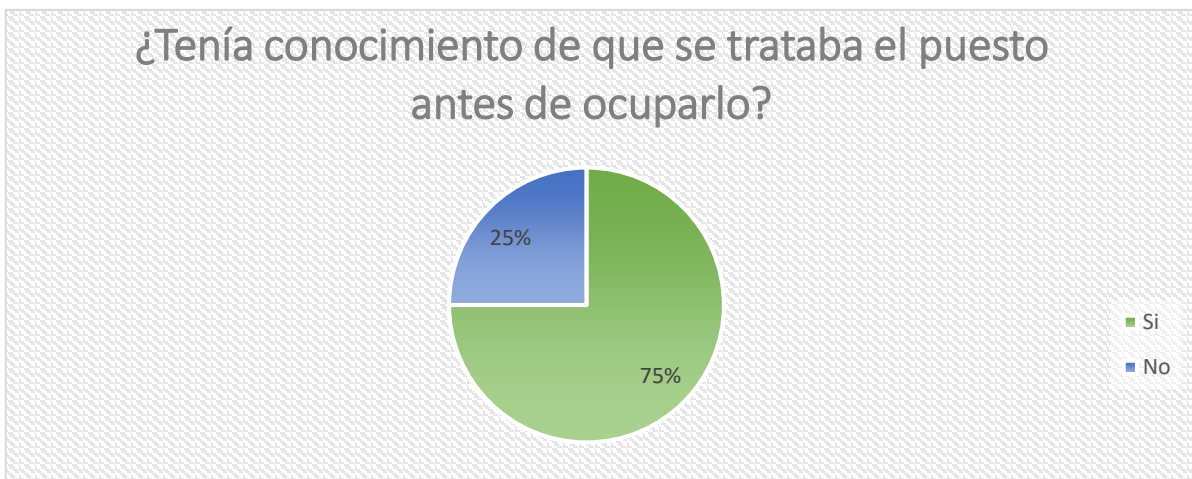
Gráfica 3 Datos sobre el proceso de acenso de puestos



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 3 se puede observar que la mayoría de las personas que cuentan con un puesto de alto mando están debido a que fueron ascendidos de puesto, sin embargo, también es importante mencionar que el 31% de la población que se encuentra en ese puesto no fue por medio de un proceso de reclutamiento, si no por otros medios.

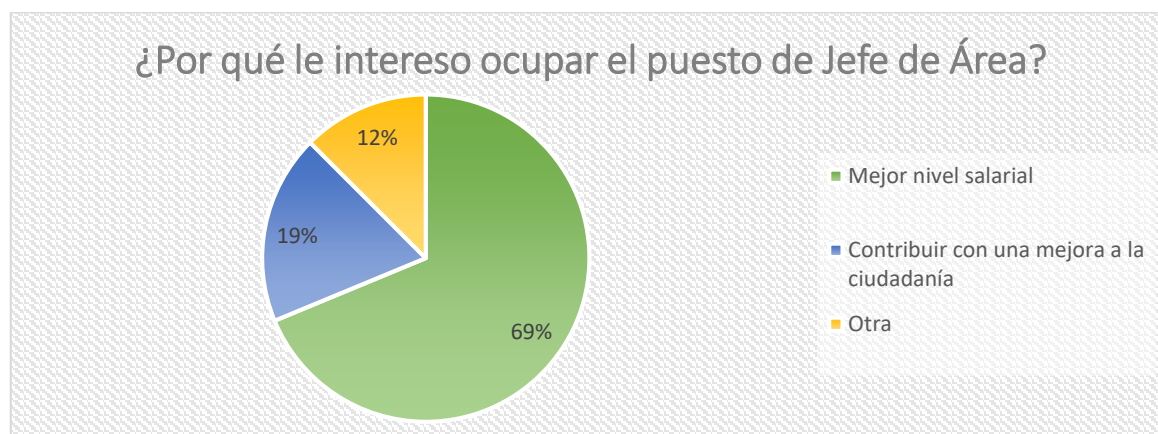
Gráfica 4 Información en relación al conocimiento del puesto a desempeñar



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 4 se demuestra que la mayoría de las personas que cuenta con un puesto de alto mando dentro de las organizaciones públicas si cuenta con el conocimiento sobre qué tipo de tareas debe de desempeñar en su puesto, sin embargo, también existe un porcentaje importante en relación a que la persona que ocupa el puesto de alto mando desconoce en su totalidad las actividades a realizar.

Gráfica 5 Información en relación al interés de ocupación de una jefatura



Fuente. Elaboración propia

Al interpretar la gráfica 5, se puede demostrar que a la mayoría de las personas lo que les motiva ocupar una jefatura es el hecho de que existirá un mejor nivel salarial, a una parte mucho menor su principal interés es el contribuir a una mejora ciudadana y en un porcentaje aún menor les interesas por otro tipo de factores.

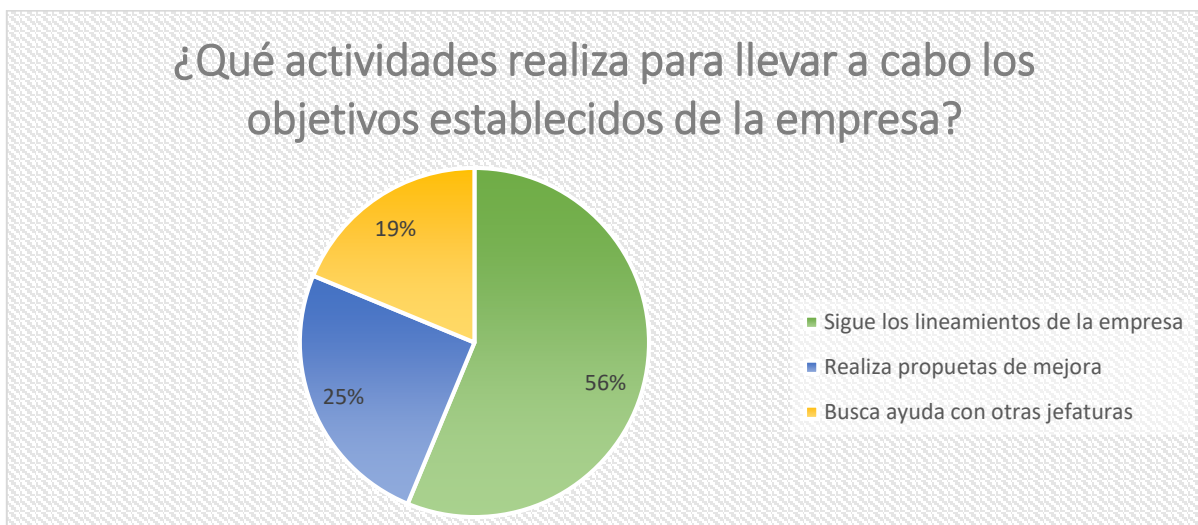
Gráfica 6 Porcentajes sobre conocimientos de jefes respecto a los objetivos de la empresa



Fuente. Elaboración propia

La grafica 6 muestra que el 100% de las personas que ocupan un puesto de jefatura de área más del 50% de ellos desconocen en su totalidad cuales son los objetivos específicos de la empresa pública en donde laboran.

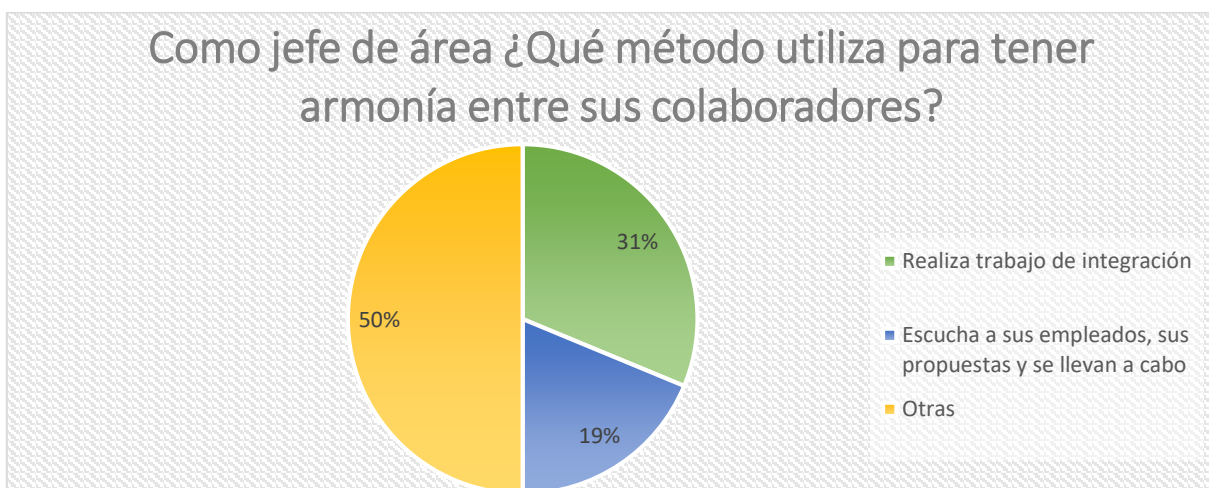
Gráfica 7 Actividades a realizar para alcanzar objetivos de la empresa



Fuente. Elaboración propia

El grafico 7 demuestra que la gran mayoría de los jefes de área sigue los lineamientos establecidos por la empresa, un porcentaje menor representan a aquellas personas que crean propuestas de mejora y solo un 19% busca ayuda de otras personas con un puesto de alto nivel para poder alcanzar los objetivos establecidos.

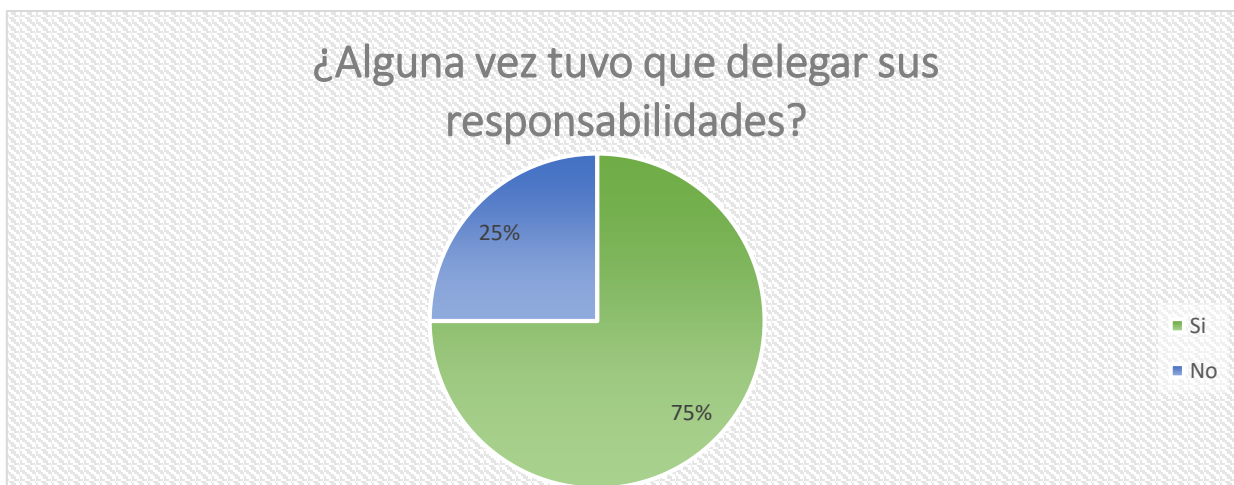
Gráfica 8 Métodos a ocupar para la obtención de armonía con los colaboradores



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 8, se puede mostrar que la mayoría de las personas que se encuentran en un puesto de alto mando, no ocupan trabajos de integración ni escuchan las propuestas de mejora que pueden aportar sus colaboradores.

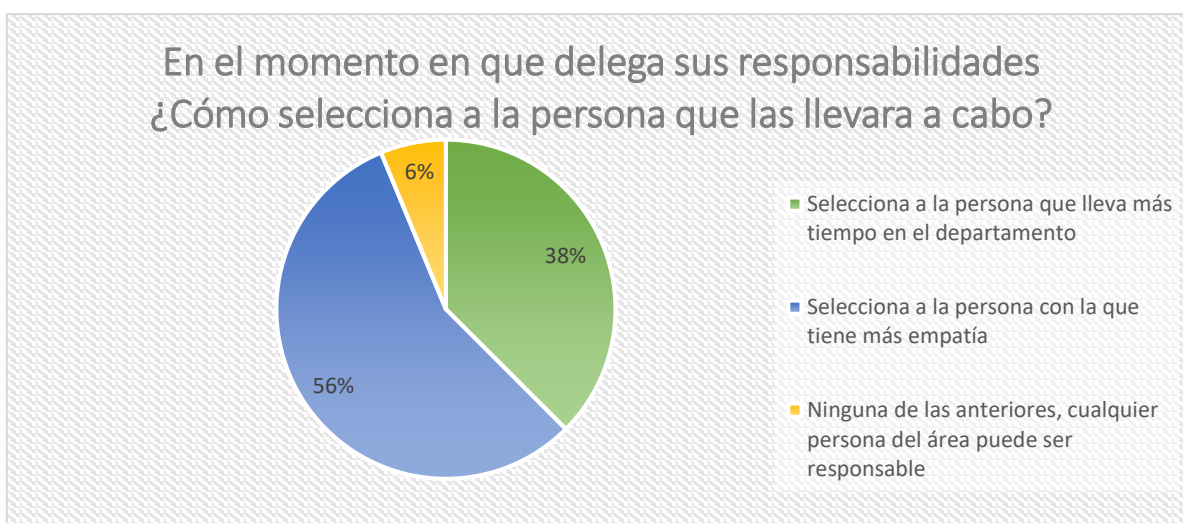
Gráfica 9 Información respecto a la delegación de actividades



Fuente. *Elaboración propia*

Interpretando el gráfico 9, se puede demostrar que la mayoría de los jefes delegan responsabilidades. Existe un margen muy pequeño respecto a los jefes de diferentes áreas que no entran en el rubro de delegación de responsabilidades.

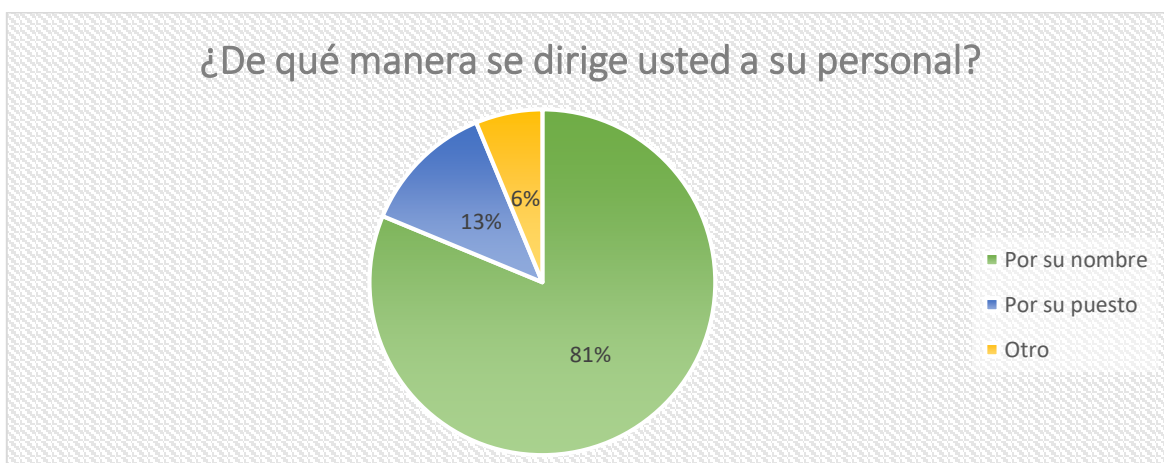
Gráfica 10 Información relacionada con el proceso de selección de altos mandos



Fuente. *Elaboración propia*

En la gráfica 10, se puede observar que la mayoría de las personas que llegan a ser seleccionados para ocupar un puesto de alto mando, alcanzan dicho nivel ya que son quienes cuentan con mayor empatía con el jefe directo, un porcentaje menor llega a ser seleccionado debido a la experiencia que tiene en el área, y un porcentaje mucho menor es seleccionado solo por tener conocimientos del área.

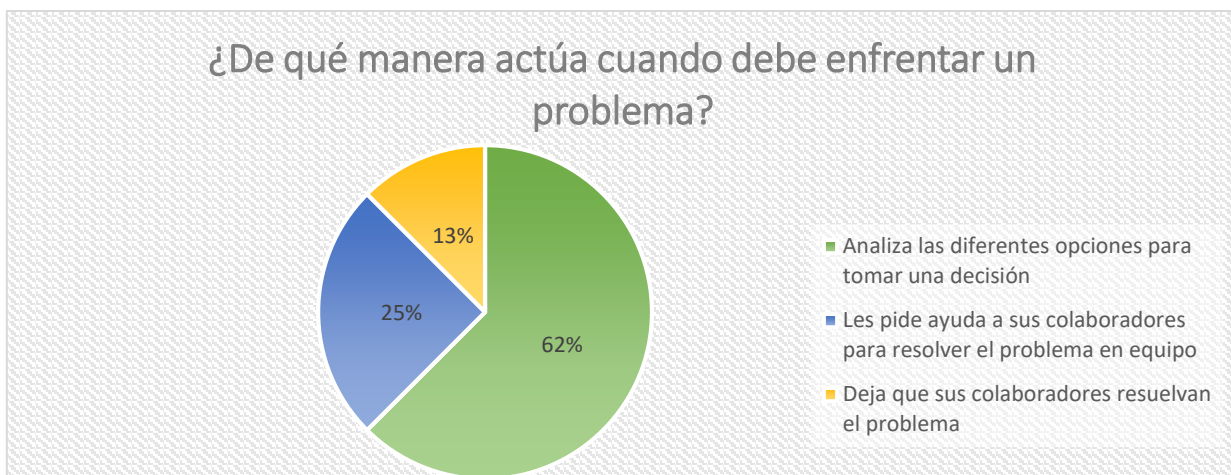
Gráfica 11 Formas de dirigirse al personal



Fuente. Elaboración propia

Analizando los resultados del gráfico 11, se puede demostrar que del 100% de la población, la gran mayoría se dirige a su personal con propiedad, es decir por su nombre, un porcentaje mucho menor ocupa el puesto que desempeña para nombrarlos y solo un 6% ocupa algún otro adjetivo para nombrar a sus colaboradores.

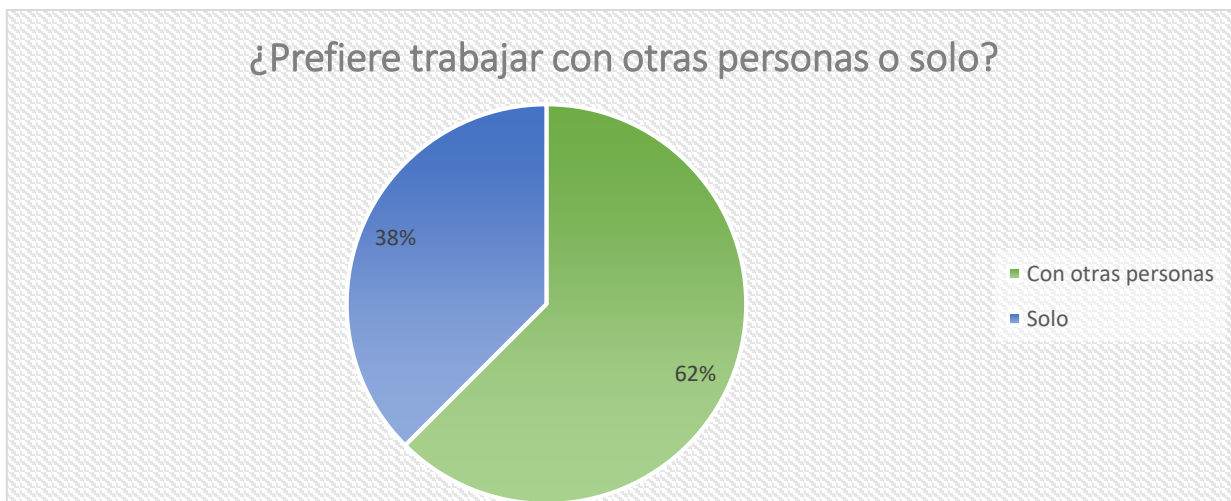
Gráfica 12 Modos de enfrentar problemas de los altos mandos



Fuente. Elaboración propia

Haciendo un análisis de la gráfica 12, se demuestra que la gran parte de las personas que ocupan un puesto de alto mando analizan las cosas antes de que se tome una decisión, mientras que una cantidad mucho menor hace que intervengan sus colaboradores para tomar dicha decisión.

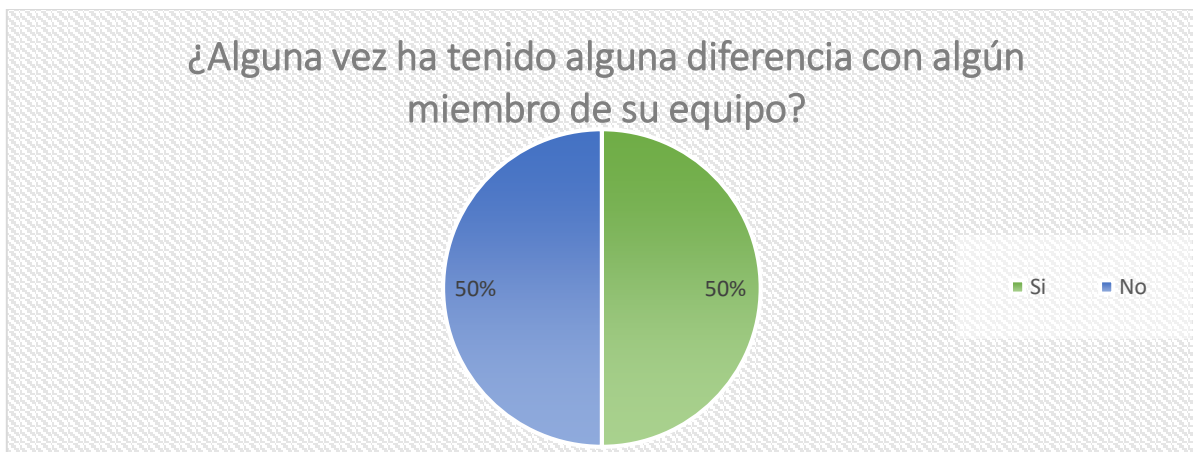
Gráfica 13 Información en relación al trabajo en equipo



Fuente. Elaboración propia

En relación al gráfico 13, se puede observar que a la mayoría de las personas que se encuentran en alguna jefatura de departamento en empresas públicas les es difícil trabajar en equipo.

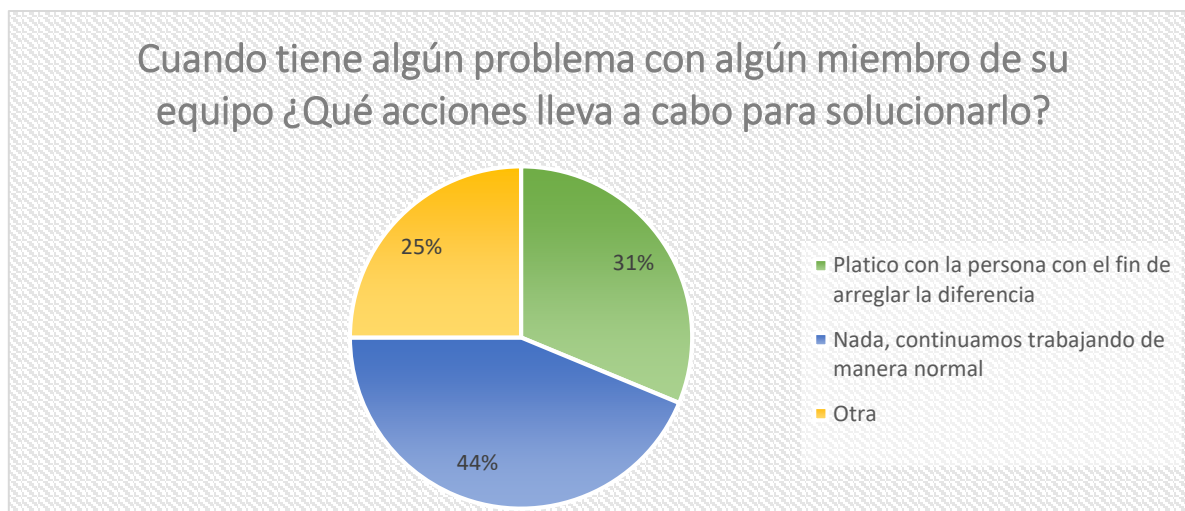
Gráfica 14 Integración entre jefes de departamento y colaboradores



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 14 se muestra que existe una probabilidad del 50% de que los jefes de área cuenten con alguna diferencia con los colaboradores que pertenecen a su departamento.

Gráfica 15 Herramientas de solución de problemas con colaboradores



Fuente. Elaboración propia

En relación a la información presentada en la gráfica 15, se puede observar que, al tener algún problema con los colaboradores, los jefes de departamento ven que la manera más viable es ignorar el asunto y seguir con su trabajo designado, mientras que un porcentaje un poco más bajo menciona que lo ideal es hablar con el colaborador para poder arreglar el problema y así, poder seguir laborando.

4.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los cuestionarios se realizaron en dos empresas públicas, el primero dirigido a los gerentes de recursos humanos y el segundo a jefes de departamento de las diferentes áreas de dichas empresas.

Haciendo un análisis de los resultados que arrojó el primer cuestionario dirigido a los gerentes de recursos humanos, se puede apreciar que al menos el

50% de las personas que ocupan dicho puesto no cuenta con el perfil adecuado para desempeñarlo, sin embargo, en ambos casos la persona ya tiene bastantes años de experiencia. El medio que utilizan regularmente para realizar el proceso de reclutamiento es internet, sin embargo, al hablar de vacantes de alto mando es muy poco probable que el proceso de reclutamiento sea por este mismo medio, además de que la existencia de una vacante de un puesto de este tipo de nivel jerárquico suele ser en ocasiones muy específicas.

Cuando se llega a realizar un proceso de reclutamiento y selección para niveles de alto mando, uno de los principales puntos a considerar es el grado de experiencia en el puesto y las empresas en las que se ha trabajado con anterioridad, el nivel de estudios no representa un obstáculo para poder ocupar la vacante. Solo el 50% de las empresas públicas realiza pruebas de conocimientos y de habilidades al momento de seleccionar a la persona que ocupara dicho puesto y no consideran necesario que la persona cuente con capacitación específica como lo es el liderazgo o el empowerment.

En relación al perfil de puestos, únicamente la mitad de la muestra cuenta con un manual de descripción de puestos, sin embargo, no existe como tal un perfil de puesto definido para personas que ocupan los altos mandos, por lo que, al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, que el candidato cubra con lo establecido en el manual no es una prioridad.

Si se llegara a presentar el caso en el que existan dos personas que cuenten con los requerimientos necesarios para ocupar dicho puesto, para poder tomar la decisión de que persona lo obtendrá, se toman en cuenta dos puntos muy específicos, el Curriculum Vitae y las recomendaciones con las que cuente.

El segundo cuestionario aplicado a los jefes de área de las empresas públicas, demuestran que al menos el 75% de las personas que ocupan este tipo de puestos cuentan con una carrera profesional, sin embargo, también demuestra que un porcentaje no tan pequeño no tiene ningún tipo de preparación profesional y aun así ocupa un puesto de alto mando. La mayoría de las personas que ocupa dicho puesto se encuentra en un rango de 1 a 10 años de experiencia en él. Un porcentaje grande de las personas que actualmente se encuentran desempeñando puestos de alto mando, obtuvieron ese nombramiento gracias a un acenso, mientras que un porcentaje menor alcanzo dicho nivel gracias al proceso de reclutamiento y selección de personal.

La mayoría de las personas que actualmente se encuentran en un nivel de alto mando, antes de que ocuparan dicho puesto, no tenían conocimiento de las labores que tenía que realizar, sin embargo, aceptaron o buscaron llegar a dicho nivel ya que su principal motivante era el incremento salarial que iban a obtener.

En relación los objetivos establecidos por la empresa, más de la mitad de las personas que ocupan puestos de alto mando no tienen conocimiento de cuáles son, es decir, no sabes hacia dónde quiere ir la empresa, ni cuál es su razón de ser. Aquellas personas que, si tienen el conocimiento de los objetivos establecidos por la empresa, un gran porcentaje de ellos sigue los lineamientos ya establecidos para poder alcanzar dichos objetivos, mientras que un porcentaje menor, busca ideas de mejora o ayuda con otros colaboradores para poder alcanzarlos.

Con respecto al liderazgo que este tipo de personas debe de desempeñar para poder contar con una armonía con sus trabajadores, solo un 31% de las jefaturas buscan realizar trabajos de integración, mientras que un porcentaje del

19% escucha a sus empleados y acepta sus propuestas de mejora. En relación a la interacción con los colaboradores, la mayoría de los jefes de área no delega sus responsabilidades, lo cual podría interpretarse como desconfianza hacia sus colaboradores y si llega a delegar responsabilidades, en su mayoría solo lo harían hacia la persona con la que presenta una mayor empatía.

En su mayoría las personas que se encuentran en los niveles de alto mando se dirigen con propiedad a sus colaboradores y prefieren realizar el trabajo en equipo, sin embargo, si se llega a presentar alguna diferencia con alguno de los colaboradores pertenecientes a su equipo de trabajo, la gran mayoría prefiere ignorar el mal entendido y seguir trabajando de manera regular, sin embargo, un porcentaje un poco menor, intenta interactuar con los colaboradores y así llegar a un acuerdo mutuo.

Adicionalmente se comenta que, la aplicación de los cuestionarios permitió identificar la forma en que actualmente las empresas públicas realizan su proceso de reclutamiento y selección para puestos de alto mando, encontrando que en dicho proceso, lo más relevante para tomar una decisión son los años de experiencia, en rara ocasión se realizan las pruebas necesarias para llevar a cabo la selección, además de que el nivel de estudios no es un punto que influya en gran medida para elegir a la persona. También se quería conocer si existía un perfil de puestos establecido para el personal de alto mando, encontrando que no existe un perfil establecido para dichos puestos. Así también, se identificó como era el trato de las personas que cuentan con un nivel jerárquico alto hacia sus colaboradores, se encontró que existe una buena relación entre los altos mandos y sus colaboradores, además de que se delegan responsabilidades, por lo que existe confianza entre ellos. Otro punto que se quería analizar era si el trabajo realizado por los altos mandos se encontraba encaminado al logro de los objetivos de la empresa, si este

es realizado de manera empírica o existe una metodología organizada y planificada que al llevarla a cabo permita alcanzar dichos objetivos. Se encontró que la mayoría de las personas que ocupa una jefatura no conoce como tal todos los objetivos establecidos y para alcanzarlos, solo siguen los lineamientos de la empresa, es decir, la mayoría de ellos no crea una metodología o una estrategia para alcanzarlos.

De acuerdo a los resultados presentados, la propuesta se encuentra encaminada a crear y utilizar el perfil de puestos como una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección de puestos para altos mandos, esto con el propósito de seleccionar a la persona que cuente con todos los conocimientos y habilidades requeridos, además de que se encuentre capacitado en cuestiones de liderazgo, lo cual permitirá crear una armonía entre su equipo de trabajo y así se pueda crear una planificación para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

4.8 METODOLOGÍA

Esta investigación inicia con la construcción teórica apoyada con una indagación documental, la cual fue abordada en los capítulos 1, 2 y 3, para completarla se realizó una investigación de campo, la cual fue apoyada con estudios de caso. Para llevar a cabo el desarrollo de la exploración de campo, se hicieron diferentes acciones en diferentes fechas, las cuales se especifican en la tabla 3:

Tabla 3 Bitácora de Actividades

FECHA	ACTIVIDAD	RESULTADO
21/11/2017	Primer contacto con primera empresa pública	Acercamiento con el contacto de la empresa
23/11/2017	Segundo contacto con la empresa pública	Acercamiento con el Gerente de Recursos Humanos
24/11/2017	Implementación de Instrumento	Recolección exitosa de información con Gerente de Recursos Humanos
27/11/2017	Implementación de Instrumento	Recolección exitosa de información con Jefes de Área
29/11/2017	Primer contacto con la segunda empresa pública	Acercamiento con el contacto de la empresa
30/11/2017	Segundo contacto con la empresa pública	Acercamiento con el Gerente de Recursos Humanos
04/12/2017	Implementación de Instrumento	Recolección exitosa de información con Gerente de Recursos Humanos
05/12/2017	Implementación de Instrumento	Recolección exitosa de información con Jefes de Área

Fuente. Elaboración propia

4.9 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPOTESIS)

La hipótesis presentada como:

Si se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal con base a los perfiles de puestos para altos mandos en empresas públicas, se facilitará el logro de los objetivos establecidos.

La hipótesis se prueba con base en la construcción teórica y los resultados de la investigación de campo en lo que respecta a que, con la implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal con base en el perfil de puestos en niveles de alto mando se pueden obtener mejores resultados de la organización,

ya que las personas que ocupen dicho puesto contarán con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de una manera idónea y por ende, esto permitirá que los colaboradores sientan un ambiente de trabajo sano y seguro, lo que provoca el compromiso con la empresa. De esta manera se podrá realizar un proceso administrativo idóneo encaminado al logro y mejora de los objetivos.

Por esta razón se hará una propuesta a las empresas públicas en relación a la creación de un perfil de puestos para sus altos mandos, con la finalidad de que posteriormente se utilicen en el momento de llevar a cabo su proceso de reclutamiento y selección de personal.

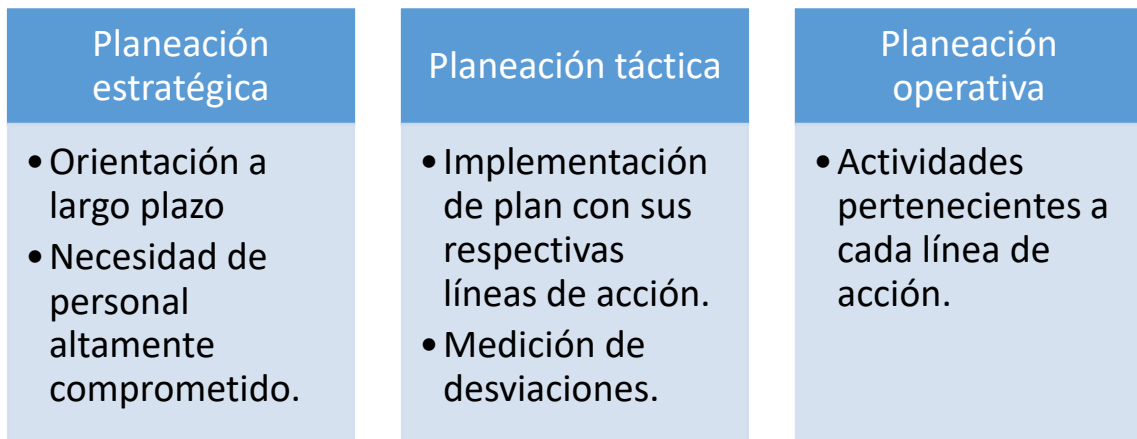
PROPUESTA

La propuesta va dirigida a Empresas del Sector público del Municipio de Puebla, la cual se encuentra respaldada en los capítulos teóricos y en los resultados de la investigación de campo, en donde se pudieron detectar las siguientes áreas de oportunidad:

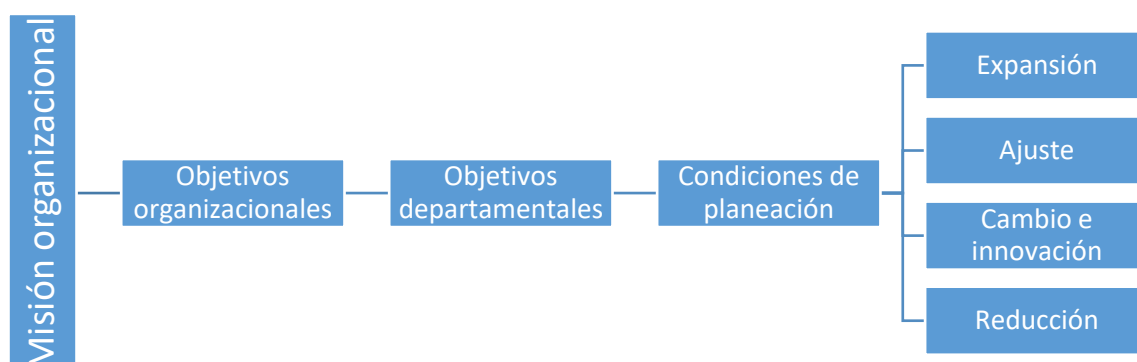
- Las personas que realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal, no se encuentran 100% calificadas para realizar dicha tarea.
- Al momento de realizar la selección de personal de alto mando, esta no se lleva a cabo con un reclutamiento idóneo.
- No se realizan pruebas de selección de personal competentes.
- No existen perfiles de puesto establecidos para los altos mandos.
- La mayoría de las personas que se encuentran desempeñando un puesto de alto mando, no contaba con el conocimiento de la tarea que iba a realizar.
- Las personas que ocupan puestos de alto mando, en pocas ocasiones cuentan con capacitación de liderazgo.

En las empresas en donde se implementaron los cuestionarios, el diagrama organizacional suele ser extenso debido su naturaleza, es por ello que como relevancia en el estudio se analizan los altos mandos que incluyen de los niveles directivos hasta las jefaturas. Cabe resaltar que a pesar de existir manuales de organización donde se habla sobre la descripción de puestos, la mejora proviene de las áreas de oportunidad que se pueden analizar, además de observar las posibles desviaciones y tener un plan contingente.

Debido a la magnitud de las empresas y a las problemáticas existentes, la propuesta se desprende de la siguiente forma:



Para poder analizar la problemática en los procesos de reclutamiento y selección de este tipo de empresas, las bases de la planeación del personal se pueden sintetizar en el siguiente proceso:



Por esta razón, se exponen las siguientes líneas de acción:

Propuesta	Objetivo
1.-Estrategia de formación: perfil de puestos.	Crear conciencia sobre la descripción de actividades en la orientación del perfil, además de fomentar la identidad dentro de la organización.
2.-Estrategia de reclutamiento interno y externo.	Contar con colaboradores altamente calificados en los puestos vacantes.
3.-Estrategia de selección de personal.	Facilitar la captación de colaboradores que cuenten con las características idóneas.

Para poder llevar a cabo las etapas del proceso de reclutamiento y selección, es necesario que la empresa cuente con el perfil de puestos establecido, en este caso para un alto mando. Antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el área de recursos humanos tiene que hacer un análisis del puesto, a continuación, se enuncian los elementos necesarios con los que debe de contar el perfil de puestos:

- En primera instancia es necesario identificar las tareas que se desempeñarán, se debe de crear la misión del puesto, en donde se especificará la razón de ser de dicho puesto y su contribución dentro de la organización.
- Se deben marcar las responsabilidades con las que contará, en decir, como se llevará a cabo la misión encomendada, aquí se delimitará las diferentes tareas que se tendrán que realizar para alcanzar las metas establecidas.
- Hay que realizar de manera detallada un flujo de trabajo, el cual permitirá mostrar el proceso y el tiempo que se ocupará para realizar el trabajo encomendado.

- Se tendrá que crear un organigrama profesional, el cual reflejara la trayectoria profesional con la que debe de contar la persona que ocupe dicho puesto.
- Es necesario especificar las características con las que debe de contar el ocupante del puesto, como lo es la edad, la formación profesional, la antigüedad en el puesto anterior y sus conocimientos sobre el área y sus habilidades encaminadas al puesto a desempeñar.
- Por ser un perfil de puestos de alto mando, se debe incluir que la persona a ocupar dicho puesto, cuente con capacitación sobre liderazgo, lo cual le permitirá crear un ambiente de armonía con sus colaboradores.
- Un punto de vital importancia es que este perfil de puesto, se tenga documentado, con la finalidad de que este pueda ser revisado e inclusive modificado, de acuerdo a las necesidades que vaya presentando la empresa.

En la siguiente tabla se señalan las estrategias, las tácticas, acciones y actividades que se proponen para crear un perfil de puestos:

Objetivo general: Elaborar descripción de actividades con la orientación del perfil, además de fomentar la identidad dentro de la organización.			
Estrategia	Táctica	Acciones	Actividades
Perfil de puestos	1. Elaborar plan de diseño de perfiles.	1.1 Elaborar cronograma de actividades	1.1.1 Elaborar mapa estratégico.
			1.1.2 Determinar fechas.
	2. Ejecutar diseño de perfil.	2.1 Elaborar descripción de puesto.	2.1.1 Determinar misión del puesto.
			2.1.2 Ubicación en el organigrama.
			2.1.3 Descripción genérica y específica.
			2.1.4 Describir actividades.
			2.1.5 Delimitar responsabilidades.
			2.1.6 Realizar flujo de trabajo.
	2.2 Elaborar análisis de puesto.	2.2.1 Requisitos intelectuales	
		2.2.2 Requisitos físicos	
		2.2.3 Responsabilidades adquiridas	
		2.2.4 Condiciones de trabajo.	
	3. Evaluar resultados.	3.1 Dictamen de diagnóstico	3.1.1 Creación de equipo de trabajo.
			3.1.2 Revisión de bosquejo.
3.1.3 Presentación de bosquejo al supervisor inmediato.			
3.1.4 Presentación ante directivos.			

Por lo antes expuesto, se propone en primera instancia, que la persona que realice el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentre capacitado para dicha tarea, es decir que tenga un perfil de administrador o psicólogo lo cual permitirá que el proceso se realice de manera planeada, estableciendo tiempos, etapas y procesos. Lo anterior abarcará desde el lanzamiento de la vacante, los tiempos de entrega de currículum vitae, la entrevista, la aplicación de pruebas ocupacionales y psicométricas, así la evaluación y comparación de los resultados lo cual permitirá que la selección de la persona sea la correcta.

Una vez que se cuente con el perfil de puestos establecido, se deberán de llevar a cabo las etapas para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, es de vital importancia que, en el momento de seleccionar a la persona que ocupará el puesto de alto mando, se especifique cuáles son sus tareas a realizar y también se le hagan saber las metas que debe alcanzar.

Si bien el proceso de reclutamiento y selección de personal para cualquier puesto es importante, cuando se trata de tomar la decisión de cubrir una vacante de un puesto de alto mando, dicho proceso debe ser aún más específico y más estricto, por lo que en este punto se propone que el reclutamiento sea a través de diferentes fuentes, es decir, llevar a cabo un reclutamiento interno con el beneficio de que estas personas son las que ya se encuentran involucradas con la empresa y tienen los conocimientos en relación a los objetivos que se quieren alcanzar, posteriormente llevar a cabo en proceso de reclutamiento externo, utilizando de preferencia como medio principal el internet a través del social recruiting o e-recruitment .

De la estrategia de reclutamiento se desprenden dos medios para realizarlo. Las ventajas para el reclutamiento interno son:

- Resultar ser económico en cuanto a recursos como tiempo y dinero.
- Cuenta con una mayor seguridad puesto que corresponde a personal propiamente desarrollado dentro de la organización.
- Es un elemento de motivación y sana competencia. Los ascensos o promociones suelen resultar medios de crecimiento personal y laboral.

Referente al reclutamiento externo, cuenta con posibles beneficios como son:

- Significa una entrada de experiencia nueva a la organización.
- Ofrece desarrollo en experiencia al nuevo colaborador.

Una vez que se cuente con un determinado número de candidatos reclutados, se llevará a cabo la selección de personal, la cual contará con diferentes etapas para así poder realizar una comparación de los resultados de todos los candidatos y así seleccionar a la persona idónea. A continuación, se hace una descripción de dichas etapas.

- ✓ Crear un diagrama de actividades en donde se tenga bien definido el tiempo en el que se llevará a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Contar con los conocimientos necesarios sobre qué vacante es la que se quiere cubrir, para así realizar el proceso del reclutamiento de una manera correcta.
- ✓ Llevar a cabo el proceso de reclutamiento externo e interno.
- ✓ Realizar la revisión de Currículum Vitae, en esta etapa se hará un análisis del perfil con el que cuenta la persona, de sus años de experiencia, de su grado de estudios, así como de sus aspiraciones.

- ✓ Elaboración de pruebas, estas serán de dos tipos, la primera será ocupacional, la cual permitirá identificar los conocimientos teóricos sobre el puesto solicitado, también permitirá conocer las habilidades reales con las que cuenta el candidato para solucionar problemas teóricos o prácticos, permitirá encontrar las características de inteligencia, personalidad, así como la vocación e interés del solicitante. Esta prueba contará con una guía de estudio y se llevará a cabo tanto para las personas reclutadas de manera interna como externa. La segunda prueba será psicométrica, como su enfoque es para altos mandos, se propone que sean Terman y Cleaver ya que permitirán conocer los diferentes universos de inteligencia del candidato debido a que muestra su razonamiento abstracto, su concentración, razonamiento lógico, interpretación de oraciones, memoria, atención, concentración, empuje, influencia social, constancia y valores morales.
- ✓ Realizar la revisión de todas las pruebas aplicadas y crear un tabulador en el que se vea reflejado los resultados de cada uno de los aspirantes.
- ✓ Una vez que se cuente con todos los resultados, hacer una selección de las personas que obtuvieron una mayor calificación y que el perfil con el que cuenta sean los más idóneos para ocupar la vacante.
- ✓ Ya identificadas las personas que obtuvieron las calificaciones más altas en las pruebas, y que además cuenten con el perfil necesario para cubrir la vacante, se realizará el proceso de la entrevista, en la cual se le solicitara al aspirante información sobre sus metas personales, los conocimientos que tiene de la empresa, el motivo por el cual le interesa contar con ese puesto de trabajo y la manera en que incrementaría la eficiencia para que el logro de los objetivos sea más rápido.
- ✓ Después de la entrevista, se deberá hacer una revisión minuciosa de cada uno de los aspirantes, se tendrán que hacer comparaciones y análisis del perfil de cada uno de ellos y así se

tendrá que seleccionar a la persona que cuente con el perfil adecuado, además de que sus objetivos se encuentren enfocados y relacionados a los objetivos de la empresa.

En las siguientes tablas se señala las estrategias, las tácticas, acciones y actividades que se proponen para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal:

Objetivo general: Contar con colaboradores altamente calificados en los puestos vacantes.			
Estrategia	Táctica	Acciones	Actividades
Reclutamiento	1. Elaborar plan de reclutamiento.	1.1 Elaborar cronograma de actividades	1.1.1 Elaborar mapa estratégico.
			1.1.2 Determinar fechas.
	2. Ejecutar proceso de reclutamiento.	2.1 Reclutamiento interno	2.1.1 Lanzar vacante a los colaboradores
			2.1.2 Delimitar candidatos con base en trayectoria interna.
			2.1.3 Elaboración de diagnóstico
			2.1.4 Realizar base de datos de colaboradores.
			2.1.5 Ajustar los perfiles de acuerdo a la vacante.
			2.3.1 Lanzar vacante a través de e-recruitment.
			2.3.2 Delimitar candidatos con base en CV.
			2.3.3 Realizar base de datos candidatos.
	3. Evaluar resultados.	3.1 Dictamen de diagnóstico	2.3.4 Elaboración de diagnóstico
			3.1.1 Proceso de reclutamiento objetivo.
			3.1.2 Obtener candidatos internos.
3.1.3 Obtener candidatos externos.			
			3.1.4 Continuar con proceso de selección.

Objetivo general: Facilitar la captación de colaboradores que cuenten con las características idóneas.			
Estrategia	Táctica	Acciones	Actividades
Selección de personal	1 Elaborar plan de selección.	1.1 Elaborar cronograma de actividades	1.1.1 Elaborar mapa estratégico.
			1.1.2 Determinar fechas.
	2. Ejecutar proceso de selección.	2.1 Selección interna	2.1.1 Elaboración de prueba ocupacional.
			2.1.2 Elaboración de prueba psicométrica.
			2.1.3 Elaboración de diagnóstico.
		2.2 Selección externa	2.1.1 Elaboración de prueba ocupacional.
			2.1.2 Elaboración de prueba psicométrica.
			2.1.3 Elaboración de diagnóstico.
	3. Evaluar resultados.	3.1 Dictamen de diagnóstico	3.1.1 Realizar entrevista profunda.
			3.1.2 Proceso de evaluación.
3.1.3 Procesos de contratación			

CONCLUSIONES

La administración del capital humano existe desde épocas remotas, a lo largo del tiempo, se ha determinado que gracias a los recursos humanos se puede llegar a alcanzar el éxito en una organización, por lo que contar con el personal correcto y llevar a cabo una administración idónea del capital humano en la actualidad es un punto de vital importancia para la empresa logre sus metas y objetivos.

En toda organización, los puestos de alto mando son un punto nodal para que esta salga abante, por lo que llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado se ha convertido en eje indispensable ya que se atraen a candidatos que se encuentran potencialmente calificados y son capaces de realizar tareas específicas, los cuales tienen que ser evaluados, calificados y analizados para así poder seleccionar a la persona que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar dicho puesto.

El proceso de reclutamiento y selección de altos mandos debe de ir acompañado de un perfil de puestos establecido, el cual permitirá señalar de manera específica todas las características con las que debe contar el candidato, desde su formación profesional, su experiencia laboral, conocimientos en el área, capacitación de liderazgo y sus habilidades encaminadas al puesto, esto permitirá que, en el momento de realizar la selección, se elija a la persona cuyo perfil es el más adecuado para ocupar la vacante existente.

Las empresas del sector público se califican por ser aquellas organizaciones productoras o comercializadoras de bienes y servicios públicos, cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades que tiene el estado, acelerar el desarrollo, aumentar la productividad y el empleo, proporcionar mejores servicios los cuales

son necesarios para la ciudadanía, por lo que contar con el personal calificado y capacitado es un eje principal para que dichos objetivos se puedan alcanzar. Por lo anterior, las empresas públicas deben de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo, tomando como una herramienta clave el perfil de puestos. Hablando de los niveles de alto mando, realizar un proceso basado en el perfil de puestos, permitirá que las actividades se lleven a cabo de manera correcta, ya que la persona que se encuentre desempeñando dicho puesto contarán con las habilidades, conocimientos y formación y experiencia necesaria que les permitirá alcanzar de manera óptima los objetivos establecidos.

De acuerdo a los instrumentos aplicados, se puede concluir que en la actualidad las empresas del sector público cuando se trata de puestos de altos mando, si realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, no se cuenta con un perfil establecido, no se llevan a cabo las pruebas necesarias, ni se tiene un cronograma establecido para realizar dicho proceso, lo cual imposibilita tomar la decisión correcta al momento de seleccionar a la persona que ocupara la vacante, por lo que se hizo una propuesta de creación de un perfil de puesto y la forma en que este se puede elaborar, también, se proponen etapas las cuales se podrían efectuar en el momento en que se proceda a realizar el proceso de reclutamiento y selección de puestos.

REFERENCIAS

Referencias

- Aguirre, H. J. (2016). Las Empresas Públicas. *Jurídica. Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana*, 80.
- Aktouf, O. (2001). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Colombia: Ltda.
- Bautista, B. G. (Enero de 2015). *UAEH*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
- Brewer, C. A. (1967). *Las Empresas Públicas en el Derecho Comparado*.
- Calderón, H. G. (2006). *Gestión en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación*. Colombia.
- Canarias, G. d. (2016). *Gobierno de Canarias*. Obtenido de <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf>
- Castillo, C. R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Estado de México: Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (13 de Enero de 2017). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Enciclopedia de Tipos*. (Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>
- Enciclopedia, C. (24 de Agosto de 2017). *Enciclopedia de Clasificaciones* . Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>
- García et al, G. P. (2016). Proceso de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*.
- García, d. J. (2005). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México: Piramide.
- Gestion. Org*. (2016). Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>
- Gobierno Municipal. (12 de 01 de 2018). *Gobierno Municipal de Puebla*. Obtenido de <http://www.pueblacapital.gob.mx/ayuntamiento/dependencias-y-organismos?start=15>
- Gómez, M. L. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

- Guth, A. A. (2012). *Reclutamiento, Selección e Integración de los Recursos Humanos*. México CF: Trillas.
- Hernández, y. R. (2006). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa*. México DF: Mc Graw Hill.
- Labrado, F. M. (2000). *Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley Federal del Trabajo. (30 de Abril de 2015). *Juridicas UNAM*. Obtenido de <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-federal-del-trabajo>
- Milito, E. (2011). *La Selección de Personal que Ingresa en la Administración Pública*. Obtenido de www.asociacionag.org.ar/pdfcap/3/Milito.doc
- Molina, A. d. (24 de 09 de 2015). *conexiónesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion-personas-e-recruitment/>
- Molina, C. (Marzo de 2015). *udlap.mx*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/molina_p_a/capitulo3.pdf
- Núñez, T. S. (13 de 07 de 2016). *TICbeat*. Obtenido de <http://www.ticbeat.com/socialmedia/claves-social-recruiting/>
- Rendón, G. L. (2011). *Biblioteca Digital UNAL*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3838/1/linamariarendongiraldo.2011.pdf>
- Reyes, P. A. (1973). *El Análisis de los Puestos*. México: LIMUSA.
- Reyes, P. A. (1999). *Administración de Personal Relaciones Humanas*. México D.F.: Limusa.
- Rodríguez, V. J. (2011). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*. México: Trillas.
- UCEMA. (2017). Obtenido de http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf
- Villalobos, M. G. (20 de Diciembre de 2009). *Prespectiva de la Teoría del Capital Humano*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Werther, W. B. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Zayas Agüero, P. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/10/

ANEXO 1

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FACULTAD DE CONTADURÍA CUESTIONARIO

Objetivo: Obtener información de la empresa pública en relación a su proceso de reclutamiento y selección y la existencia de perfiles de puestos.

Dirigido a: Gerente de Recursos Humanos de una empresa pública de la Ciudad de Puebla.

Instrucciones: Lea con detenimiento las siguientes preguntas y subraye la opción que describa de una mejor manera a la empresa pública que pertenece.

1. ¿Cuál es su formación profesional?

- a) Administrador b) Psicólogo c) Otra ¿Cuál? _____

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene con el puesto que desarrolla?

- 1 a 5 años b) 6 a 10 años c) Más de 10 años

3. ¿Cuáles son los medios con el que se realiza el proceso de Reclutamiento en la empresa?

- a) Internet b) Anuncios en periódicos c) Agencias de bolsa de trabajo

4. Cuando se trata de realizar un proceso de Reclutamiento para Puestos de Alto Mando, ¿Se utiliza el mismo medio de reclutamiento?

- a) Si b) No c) ¿Cuál? _____

5. ¿Con qué frecuencia se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de los Puestos de Alta Mando?

- a) Rara ocasión b) En algunas ocasiones c) Siempre

6. ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de los Puestos de Alto Mando?

- a) Nivel de Estudios b) Lugares en los que ha trabajado

- c) Años de experiencia

7. ¿Se llevan a cabo pruebas para realizar el proceso de Selección de personal para Puestos de Alto Mando?

- a) Si b) No

8. ¿Qué tipo de pruebas son las que se aplican para realizar el proceso de Selección de los Puestos de Alto Mando?

1. Psicométricas b) De conocimiento c) De habilidades

9. ¿Considera que es necesario que las personas candidatas a ocupar un puesto de alto mando posea algún tipo de capacitación específica (liderazgo, empowerment)?

- a) Si b) No c) ¿Cuál? _____

10. ¿Existe un manual de descripción de perfil de puestos en la empresa?

- a) Si b) No

11. ¿Existe un perfil de puesto establecido para las personas que ocupan los puestos de alto mando dentro de la empresa?

a) Si b) No

12. Al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de los puestos de alto mando ¿Se toma en consideración, que el candidato cubra con todo lo establecido en el manual de perfil de puestos?

a) Si b) No

13. Si en el momento de realizar el proceso de reclutamiento, observa que existen dos candidatos que cuentan con las calificaciones y cualidades similares ¿Cómo toma la decisión de la persona que cubrirá el puesto de trabajo?

a) Experiencia b) Recomendaciones c) Curriculum Vitae

14. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta la empresa al momento de seleccionar colaboradores?

a) No cubren con los requisitos b) Mala comunicación entre áreas

c) Otros

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA
CUESTIONARIO**

Objetivo: Conocer el perfil de puesto con el que cuentan las personas de alto mando de la empresa pública.

Dirigido a: Jefes de las diferentes áreas de una empresa pública de la ciudad de Puebla.

Instrucciones: Lea con detenimiento las siguientes preguntas y subraye la opción que describa de una mejor manera a la empresa pública que pertenece.

1. ¿Cuál es su formación profesional?

- a) Administrador b) Psicólogo c) Otra ¿Cuál? _____

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene con el puesto que desarrolla?

- a) 1 a 5 años b) 6 a 10 años c) Más de 10 años

3. Usted cuenta con el puesto de Jefe debido a:

a) Fue sujeto a un proceso de reclutamiento y selección

b) Tuvo un acenso de puesto

c) Otro. ¿Cuál? _____

4. ¿Tenía conocimiento de que se trataba el puesto antes de ocuparlo?

a) Si

b) No

5. ¿Por qué le intereso ocupar el puesto de Jefe?

a) Mejor nivel salarial

b) Contribuir con una mejora a la ciudadanía

c) Otra. ¿Cuál?

6. ¿Conoce los objetivos establecidos por parte de la empresa?

b) Si

b) No

7. ¿Qué actividades realiza para llevar a cabo los objetivos establecidos de la empresa?

a) Sigue los lineamientos de la empresa

- b) Realiza propuestas de mejora
 - c) Busca ayuda con otras jefaturas
8. Como jefe de área ¿Qué método utiliza para tener armonía entre sus colaboradores?
- a) Realiza trabajos de integración
 - b) Escucha a sus empleados, sus propuestas y se llevan a cabo
 - c) Otras. ¿Cuál?
9. ¿Alguna vez tuvo que delegar sus responsabilidades?
- c) Si
 - b) No
10. En el momento en que delega sus responsabilidades ¿Cómo selecciona a la persona que las llevara a cabo?
- a) Selecciona a la persona que lleva más tiempo en el departamento
 - b) Selecciona a la persona con la que tiene más empatía
 - c) Ninguna de las anteriores, cualquier persona del área puede ser responsable

11. ¿De qué manera se dirige usted a su personal?

- a) Por su nombre
- b) Por su puesto
- c) Otro. ¿Cuál?

12. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

- a) Analiza las diferentes opciones para tomar una decisión
- b) Les pide ayuda a sus colaboradores para resolver el problema en equipo
- c) Deja que sus colaboradores resuelvan el problema

13.- ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?

- a) Con otras personas
- b) Solo

14 ¿Alguna vez ha tenido alguna diferencia con algún miembro de su equipo?

- a) Si
- b) No

15 Cuando tiene algún problema con algún miembro de su equipo ¿Qué acciones lleva a cabo para solucionarlo?

a) Platico con la persona con el fin de arreglar la diferencia

b) Nada, continuamos trabajando de manera normal

c) Otra. ¿Cuál?

¡Gracias por su colaboración!