

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal

Esteban Rodrigo Baldeón Almeida

Marithza Vélez, MBA, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, julio de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de Personal

Esteban Rodrigo Baldeón Almeida

Marithza Vélez, MBA
Directora de la tesis

Magdalena Barreiro, Ph.D
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, Julio

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Esteban Rodrigo Baldeón Almeida

C. I.: 171691406-2

Lugar: Quito Fecha: 15 de Julio de 2013

DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar la realización de este trabajo a mis padres ya que han sido la fuerza y soporte de mi vida y que han participado en cada una de las etapas que he completado, brindándome las herramientas necesarias para que pueda completar satisfactoriamente este trabajo; además a mi hermano que ha sido el ejemplo y modelo a seguir de superación y desarrollo personal. En general a toda mi familia que siempre han estado pendientes sobre el desarrollo de mis estudios y que me han apoyado mediante consejos o experiencias vividas que mejoran la visión y entendimiento de la vida.

Esteban Rodrigo Baldeón Almeida

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por guiarme y darme la sabiduría necesaria para poder superar una nueva etapa de mi vida, a mis padres por inculcarme los valores y formas de vida que han sido un ejemplo de cómo debe ser una persona para poder progresar en la vida. A mi hermano quién siempre ha estado a mi lado guiándome y aconsejándome sobre los diferentes aspectos de la vida y finalmente a mis abuelitos quienes han sido parte fundamental de mi crianza dándome experiencias de superación y desarrollo porque somos una familia humilde; especialmente quiero agradecer a mi abuelito paterno quien en mi adolescencia estuvo a mi lado enseñándome cosas esenciales en la vida para no depender de nadie y salir adelante sólo.

Esteban Rodrigo Baldeón Almeida

RESUMEN

La presente tesis desarrolla la importancia de la implementación de un departamento de recursos humanos dentro de una empresa pequeña o mediana, debido a que no todas las empresas tienen la posibilidad económica y además se puede evidenciar que se tiene que hacer varias actividades que tienen que ver con el manejo del capital humano y que tiene relación al crecimiento y desarrollo de una empresa. Como primer punto a desarrollar son las definiciones de los conceptos de reclutamiento y selección, que son esenciales para poder comprender de una mejor manera el funcionamiento de un departamento de recursos humanos. Otro aspecto a desarrollar es determinar los métodos y costos del proceso de reclutamiento, la planificación de recursos humanos, la incorporación de las tecnologías de información en el departamento, y las diferentes pruebas que son utilizadas para poder cumplir con este proceso. A medida que se vayan desarrollando los diferentes aspectos planteados se va ir observando los diferentes puntos y actividades que sustentan que la inclusión de este departamento dentro de una empresa, ya que de otra manera no se podría continuar generando un progreso y crecimiento a largo plazo.

ABSTRACT

This thesis develops the importance of the implementation of a human resources department within a small or medium enterprise, because not all companies have the economic and also may show that you have to do several activities with human capital management, and which relate to the growth and development of a company. The first point to be developed are the definitions of the concepts of recruitment and selection, which are essential to understand in a better way the operation of a human resources department. Another aspect to be developed is to determine the methods and costs of the process of recruitment, human resource planning, incorporating information technology in the department, and the various tests that are used to fulfill this process. While develops the various relevant aspects, will observe the different points and activities supporting the inclusion of this department within a company, and that otherwise could not progress and continue to generate long-term growth.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA	10
Antecedentes	10
El problema	10
Hipótesis	11
Pregunta	11
REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
Justificación de la metodología seleccionada.....	28
Herramienta de investigación utilizada	28
CONCLUSIONES	29
Respuesta a la pregunta de investigación	29
REFERENCIAS	30

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

Hoy en día se habla constantemente sobre el tema del buen proceso que tienen que tener las empresas para reclutar y seleccionar su personal, ya que se tiene el pensamiento de que es necesario un departamento especializado para que se pueda conformar y manejar al grupo de empleados. Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad económica para afrontar la contratación de este departamento, en todas industrias existen empresas pequeñas y medianas que optan por enfocarse en otros aspectos para desarrollarse y no en cómo se debe manejar su capital humano; a partir de este punto surge el tema que se investigará a continuación. ¿Toda empresa pequeña y mediana tienen que esforzarse para tener la capacidad de contratar a personas especializadas para que traten este asunto o solamente capacitar a una persona para que sea la encargada de realizar todo este proceso? Para poder responder esta pregunta se va a realizar una investigación tomando como referencia varias fuentes bibliográficas para ayudar a este tipo de empresa para que tengan una mejor orientación sobre este tema, para que puedan tener un conocimiento más amplio, saber cómo se debe realizar este proceso y cuáles son los aspectos más relevantes.

El problema

El problema que se ha notado es que las pequeñas y medianas empresas no están claras en el método que se debe seguir al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo para la compañía. Como se tienen estas falencias existe la posibilidad de que las nuevas personas contratadas sean despedidas en los primeros años de trabajo generando una pérdida económica y un gasto doble porque se tiene que volver a hacer el mismo proceso. Sin embargo, existen diversos métodos para observar y evaluar si una persona es idónea o no para el puesto

requerido mediante tests de inteligencia, personalidad, capacidad cognitiva, de integridad, simulación de trabajo y entrevista. Se determinará cuáles son los mejores aspectos que se pueden utilizar y beneficiarían a estas personas al momento de realizar todo este proceso cuando se tiene una vacante en la empresa, gastando menos tiempo y dinero. Adicionalmente, se quiere introducir el tema de las tecnologías de información y cuáles son las actividades que han sido modificadas en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

Hipótesis

La hipótesis de la causa es que debido al alto costo de crear y mantener un departamento de recursos humanos las compañías pequeñas y medianas no tienen una fuente económica grande para poder implementar este aspecto dentro de la empresa.

Esta hipótesis surge a través de que este tipo de empresas tienen un enfoque orientado solamente desarrollarse y crecer, dejando en un segundo plano todo lo que tiene que ver con tener un buen capital humano y que también sea una fuente para que se pueda alcanzar ese desarrollo. Dentro de los primeros años de existencia, el gasto que no se destina a mantener un departamento de recursos humanos puede ser significativo y se los puede ver reflejados en los resultados financieros. Sin embargo, en el largo plazo las empresas empiezan a tener esa necesidad de poseer este departamento para que sean capaces de manejar a los empleados porque ya han logrado sus objetivos principales.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto el departamento de recursos humano es importante y necesario para que se maneje adecuadamente el capital humano de la empresa?

El propósito del estudio.

El propósito del estudio es poder recolectar información sobre este tema para poder comprobar si la necesidad de implementar este tipo de departamento dentro de una empresa es un factor indispensable y si una de las razones para que no se lo implemente es por su alto costo de creación y mantenimiento.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Que es reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento se describe como el conjunto de actividades y procedimientos que se tienen que poner en práctica de forma legal para obtener un suficiente número de personas calificadas, para que tanto la persona como la organización puedan elegirse mutuamente dentro de las mejores posibilidades e intereses propios en el largo y corto plazo. (Margaret Richardson) Otro autor define el reclutamiento como el proceso por el cual la empresa atrae individuos de manera oportuna, que reúnan los atributos necesarios para ocupar la vacante; para que finalmente se puedan seleccionar los candidatos que se acerquen más a las especificaciones requeridas. (Secretaría de Educación Pública) Adicionalmente, una autora define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Giacomelli Treviño, Rosamaria) Basándose en los conceptos que se describieron anteriormente, se puede decir que las empresas tienen la necesidad de salir a buscar profesionales dentro de un grupo de personas que tengan las características necesarias para que se pueda lograr un acuerdo y generar un beneficio mutuo.

Por otro lado, cuando una empresa toma la decisión de empezar a buscar candidatos, inicia un proceso de comunicación de dos canales, es decir, los candidatos desean obtener una información precisa de cómo sería trabajar en la organización, y por otro lado las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que será el aspirante. (Giacomelli Treviño, Rosamaria) Es importante transmitir de una manera concisa la información para dar a conocer lo que una empresa necesita y lo que un candidato le puede ofrecer a la misma. Para ello, todo inicia al momento de generar una solicitud de empleados para que ocupen la vacante y las personas encargadas de realizar este procedimiento realizan una serie de pasos que son la identificación de la vacante, ya sea mediante la planeación del departamento de recursos humanos o a su vez sea una petición por parte de la dirección o de diferentes gerentes. Este es el momento en el que el reclutador debe conocer cuáles son las características necesarias que deben tener los candidatos y también debe conocer cuáles son las necesidades, es decir, hay que realizar un análisis y especificación de puesto. Al momento de no tener clara la información sobre la vacante, el reclutador tiene la potestad para pedir información adicional ya sea al departamento de recursos humanos o el gerente que haya pedido el nuevo empleado.

Cuando se habla del proceso de reclutamiento no existen estadísticas de cuál es el mejor método que se debe utilizar para encontrar el mejor capital humano, todo queda a discreción de la persona encargada, tomando en cuenta los costos económicos que la empresa debe incurrir y el tiempo que se debe emplear cuando se lleva adelante este proceso. Sin embargo, el reclutador sabe que la solución más fácil para decidir qué forma de reclutamiento debe emplear, es elegir aquel método que sea capaz de encontrar de una manera muy eficiente y efectiva al candidato ideal. Aunque siempre hay que decidir qué método es el que mejor se

adapta al momento de buscar a un nuevo empleado, se debe considerar que el capital humano interno son una fuente esencial de posibles candidatos para esa vacante, que se la puede ver como una promoción o como un movimiento de cargo. “Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea quienes son los que dirige el trabajo de los subordinados. El reclutamiento es interno cuando la empresa intenta llenar la vacante mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”. (Giacomelli Treviño, Rosamaria)

Las ventajas que resultan de emplear el método de reclutamiento interno es que es más económica ya que se evitan costos de admisión y los costos de la integración del nuevo empleado. Otra ventaja es que se gasta menos tiempo, ya que la ocupación de la vacante puede ser en pocas horas debido a que el empleado sólo tiene que cambiar de lugar sus materiales de trabajo. Además, se reduce el grado de incertidumbre de cómo será el desarrollo de sus actividades dentro del trabajo, ya que el empleado ha sido evaluado en anteriores ocasiones, se sabe cuál es su manera de trabajar y además no necesita tener un periodo experimental, de adaptación, de integración ni de inducción en la empresa. Por otro lado, también existen algunas desventajas como por ejemplo las condiciones de promoción o movimiento de puesto deben ser iguales para todos, para evitar cualquier conflicto de intereses entre los mismos compañeros que pueda crear una actitud negativa ante cualquier evento de promoción. Una desventaja que se debe tomar en cuenta es que al momento de administrar de una manera errónea este proceso existe la posibilidad de crear un ambiente de preocupación más por la promoción que de trabajar de una manera extraordinaria.

A su vez, existe el reclutamiento externo que tiene como objetivo principal buscar y obtener candidatos que no sean parte de la empresa. “El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”. (Giacomelli Treviño, Rosamaria) Las ventajas que aparecen sobre este tipo de reclutamiento son que la empresa adquiere experiencias nuevas, ideas frescas, nuevos enfoques y nuevas perspectivas que pueden colaborar para solucionar algún problema o aprovechar una oportunidad. Otra ventaja que se puede nombrar es que existe una predisposición para aprender y esas ganas de adquirir conocimientos generan un desarrollo tanto profesional como empresarial. Sin embargo, también existen desventajas como el alto costo que se debe incurrir en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, material de oficina, formularios de empleados, etc. Si bien al momento de reclutar un nuevo empleado se puede conseguir ideas nuevas y frescas, también existe desconfianza e inseguridad sobre la forma de trabajar, a pesar de que se pueda verificar su desempeño con las referencias mencionadas en la hoja de vida.

El proceso de selección es una actividad administrativa que tiene como único fin la identificación de los nuevos candidatos para su posterior incorporación a la organización. Para ello se tiene que haber realizado una buena definición sobre las necesidades de la organización, sus objetivos y los resultados que se quieren obtener por parte del nuevo empleado. Sin embargo, el proceso de selección tiene un grado de complejidad debido a que se tiene que medir con una vara justa cada una de las solicitudes recibidas, equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidades de cada solicitante con lo que se ha estipulado dentro de las especificaciones del puesto. La selección de los candidatos que más se ajusten o cumplan con los requisitos de la organización, es la etapa final de proceso de

reclutamiento. Para ello, es de suma importancia que la decisión a tomar tiene que ser objetiva para que no exista ningún tipo de injusticias o arreglos por parte de las personas encargadas de realizar este proceso. Además, el proceso de selección tiene como objetivo principal asignar a cada una de las vacantes los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados, pero también destinar los individuos que se consideren que tendrán éxito realizando el trabajo indicado, que pueda alcanzar los objetivos de desempeño y que tengan la capacidad de integrarse de la mejor manera a los diferentes equipos. (Secretaría de Educación Pública)

En resumen, el proceso de reclutamiento y selección son aspectos importantes a tomar en cuenta y hay que emplear el tiempo necesario para que los resultados sean los mejores posibles. Por ese motivo, se determina que el reclutamiento es el proceso donde la empresa trata de conseguir la mayor cantidad de personas que pueden ser posibles candidatos para el puesto que está vacante. Además, el proceso de selección trata sobre contrastar los requisitos de los candidatos con los del puesto, para que posteriormente se conforme un grupo selecto de los candidatos más óptimos para que continúen con el siguiente paso de entrevistas y realización de tests para conseguir al candidato ideal.

2. Métodos y Costos de reclutamiento

Los métodos de reclutamiento han sido divididos en dos grupos que son los métodos duros y los métodos suaves. Los métodos duros se refieren a buscar los caminos masivos, que tienen un contacto más directo con las personas, para ello se tienen como fuente principal de reclutar posibles condaditos mediante las ferias de trabajos, las casas abiertas, etc. (*The Phonathon Manager's Planning Handbook*) Un punto en contra de este tipo de reclutamiento es que se necesita una buena capacidad económica para hacer frente a estos medios de

búsqueda de candidatos; por esta razón hay que aprovechar a cada momento este tipo de eventos porque no se los hace constantemente.

Por otro lado, los métodos suaves se refieren a tratar de buscar mecanismos de forma masiva pero de manera más indirecta, que tienen tintes creativos que pueden ser distribuidos y producidos en grandes cantidades. Para implementar este tipo de reclutamiento hay que utilizar medios como correos electrónicos, volantes o sitios web que se encargan de recoger información de las personas para que las empresas puedan encontrarla de manera fácil y rápida. (*The Phonathon Manager's Planning Handbook*) En comparación al método anterior, para implementar este tipo de proceso no es necesario incurrir en grandes gastos solamente hay que tener un conocimiento básico de algunos recursos tecnológicos. Estos dos métodos se pueden unir para crear un mayor alcance del grupo de posibles candidatos debido a que solamente enfocarse en uno de los dos hace que no se obtengan los mejores resultados posibles y que los candidatos que se están en la lista de espera no sean los más idóneos.

Reclutamiento en línea

El reclutamiento en línea es un sistema seguro que permite a las empresas tener la capacidad de reclutar personal por medio de internet hacia prácticamente cualquier parte del mundo. El sistema de reclutamiento en línea, está diseñado con una tecnología avanzada y fácil de utilizar, con el que la empresa podrá trabajar de manera independiente, ya que la información la administra en su totalidad la empresa. El sistema permitirá recibir solicitudes de trabajo, recibir hojas de vida, personalizar formularios electrónicos de solicitud de empleo, filtrar candidatos y entrevistar solo a los más calificados y monitorear la información que le ha llegado. Este sistema puede ser aplicable para empresas que requieran reclutamiento de personal a nivel nacional e internacional.

Adicionalmente, un aspecto que hay que tomar en cuenta es el costo que una empresa tiene que incurrir al momento de querer contratar a un nuevo empleado. Empezar a desarrollar un proceso que lleva tiempo e implica la utilización de recursos que la empresa no tiene con facilidad. Por ese motivo hay que considerar que el costo de contratar un nuevo empleado empieza desde que existe la vacante hasta el momento en que el contratado se convierte en productivo. Adicional a los costos tangibles sobre la contratación de un nuevo empleado, existen costos intangibles que comúnmente se los conocen como costos de oportunidad. Un ejemplo que describe este costo es el tiempo que tiene que utilizar el supervisor al momento de estar trabajando con los nuevos empleados, tiempo que puede ser destinado a realizar actividades relacionadas con el giro del negocio o a la toma de decisiones dentro de la empresa. Estos gastos intangibles también incluyen el tiempo en que un administrador tiene que pasar escuchando argumentos negativos y resolviendo problemas que tienen relación con el desarrollo de las actividades por parte del nuevo empleado. Además cada vez que un empleado renuncia o es despedido, toda la inversión que hay realizado la empresa se ve por perdida y a partir de este punto el costo del ciclo sobre el reclutamiento, entrevistas, contratación y entrenamiento empieza de nuevo y tiene que ser incurrido nuevamente por parte de la empresa. (*The Hiring Process*)

3. Planificación de Recursos Humanos

"La planificación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, sea el óptimo". (Wayne Mondy- Robert Noe) Es un punto importante ya que se obtiene una idea clara de todos los procesos que una empresa tiene

que seguir para tener el número ideal de empleados, debido a que en muchas ocasiones los gerentes tienen el pensamiento de que un empleado puede hacer varias cosas a la vez por el simple hecho de no querer contratar a una persona más. Un gerente tiene que pensar que conseguir el número indicado de empleados dentro del negocio es beneficioso, ya que es una inversión a largo plazo que puede contribuir a una mejor realización de procesos administrativos u operativos de la empresa. Otra definición dice que "La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización". (Robbins, S & Couter, M) Es útil e indispensable al momento de querer que el departamento de recursos humanos tenga un nivel de involucramiento mayor con las demás áreas, ya que ayuda a establecer las metas y objetivos en general.

Cuando una empresa llega a establecer de mejor manera, no siempre de manera correcta, las directrices y estrategias que se quieren ir implementando y cumpliendo, se puede alcanzar una unión y compromiso tan alto por parte de los empleados que mejora el crecimiento de la empresa. Al lograr una integración y coordinación, se crea un ambiente laboral muy bueno que genera actitudes de entusiasmo y de trabajo para resolver problemas o aprovechar oportunidades. Cuando se llega a obtener este objetivo, hay que tomar en cuenta que los insumos, procesos de producción y el producto en sí hacen que estas metas planteadas sean capaces de lograrse. Toda empresa que haya conseguido implementar un departamento de recursos humanos, tiene como propósito crear beneficios para la misma, es decir, que el gasto que se está incurriendo en esta implementación pueda ayudar al progreso de la compañía. Así lo describe el siguiente autor con su pensamiento que dice "La planificación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar

las estrategias en la organización se van a ver relacionados con el área de los recursos humanos, y con todas las dependencias de este departamento, así como también tendrá mucha importancia la fuerza laboral interna que estará bajo la dependencia de este departamento". (Robbins, S & Couter, M) La buena unión y comunicación que puede generar esta área dentro de una empresa es fundamental ya que colabora a establecer un panorama claro sobre la situación laboral y si las estrategias que se quieren implementar están en concordancia con la filosofía de la empresa.

4. Tecnologías de Información en RRHH

La inclusión de las tecnologías de información genera la posibilidad de que la información se pueda almacenar y utilizar de una manera repetitiva a través de una base de datos electrónica, que puede ser accesible para todos los empleados, en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización. Dentro de las funciones del departamento, la tecnología de información puede ser vista como una ayuda del mejoramiento del canal de comunicación entre los gerentes de niveles altos con los empleados de niveles más bajos. La información que se puede disponer en este sistema son básicamente las políticas de la empresa, noticias y publicaciones que son relevantes en una empresa. Una de las razones esenciales para que se instale este tipo de sistemas es la automatización de los procesos por los cuales el departamento de recursos humanos realiza sus actividades. Para ellos se utilizan dos tipos de manejo de información que son intranet e internet, el primero es una herramienta que maneja la información individual de cada empleado, y la segunda maneja la información del negocio como tal la estructura de la organización, escalas salariales, etc.

La automatización de estos procesos puede reducir la cantidad de trabajo rutinario que se tiene que realizar diariamente, por ejemplo, emitir los desarrollos y decisiones tomadas dentro las negociaciones. En cambio, ahora los empleados tienen la posibilidad de subir la información al sistema proporcionando beneficios, por ejemplo, existe una retroalimentación por parte del empleado instantáneamente. Este cambio se visualiza al momento de que la información en el sistema sea verdadera y seleccionada para realizar planeaciones de futuras actividades. De esta manera se puede considerar como un nuevo patrón a las tecnologías de información que son una plataforma de software que provoca un movimiento hacia adelante a lo que se refiere a las funciones del departamento en la red y las actividades basadas en el conocimiento adquirido.

La utilización de Intranet dentro de una empresa.

“Intranet es una herramienta muy útil que puede fomentar la buena comunicación y la colaboración dentro de la empresa, poner en orden los procedimientos y proporcionar a cada uno de sus empleados una actualización permanente del movimiento y la información que se genera, a pesar de que los empleados no se encuentren físicamente en las instalaciones de la oficina". (José L. Gascó, Juan Llopis & M. Reyes González)

No hay que pensar en que cuando se instala un tipo de tecnología dentro de una organización es solamente para transferir información para los empleados y para los gerentes de otros departamentos, sino que va más allá como por ejemplo recolectar, comunicar y difundir la información con los empleados, automatizar el acceso y la administración de la base de datos de la empresa, simplificar la distribución de información compleja e importante, construir una estructura que permita el crecimiento de la efectividad de las personas al momento del cumplimiento de sus objetivos y metas, ayudar a los gerentes de cada área para

que pueden identificar a los empleados expertos teniendo como referencia criterios como sus habilidades, conocimientos, experiencia y lugar de residencia, y finalmente para instalar los mejores archivos de práctica que se espera que ayuden a personas que al momento de consultar alguna información no tengan que consumir mucho tiempo y de esta manera se pueden simplificar los trabajos a través de una mejor organización dentro de la empresa.

La instalación de una red de comunicación interna hace que las actividades que la empresa realiza en tiempos muy extensos son ahora cuestión de horas. Adicionalmente, la implementación de esta tecnología hace que la empresa empiece a tener dos tipos de beneficios que se los pueden catalogar como duros o suaves. Los beneficios duros o de magnitud cuantificable son los siguientes: empezar a ahorrar el uso de papel en la realización de informes, realizar una actualización sobre lo que está sucediendo, la posibilidad de consultar ante cualquier duda y tener material de información como manuales de entrenamiento, manuales de políticas, manuales de procedimientos, anuncios sobre actividades a realizar, eventos, memorandos, etc. A su vez, aparecen los beneficios suaves que se relacionan con esos puntos intangibles y que son difíciles de cuantificar; generalmente, son esos aspectos que tiene que ver con el mejoramiento en el servicio que brinda este departamento.

La instalación de la red de comunicación interna provoca la sensación de reubicación de los empleados dentro de la empresa que fortalece sus niveles de motivación y crecimiento. Este tipo de red interna contribuye a la evolución de la empresa ya que distribuye un bien común como lo es la información. Por ese motivo, la empleabilidad está en función de la información que cada empleado pueda realizar para compartir con los demás. (José L. Gascó, Juan Llopis¹ & M. Reyes González) Sin embargo, la empresa debe tener la idea clara sobre

cuál va a ser el uso de la red interna de comunicación para aprovechar al máximo lo que se está comprando. El verdadero cambio que genera este tipo de instalación es cuando los procedimientos trascendentales de una compañía son modificados para un mejor manejo de los mismos. Al momento de lograr esta unión, se empieza a observar puntos técnicos como operacionales que se pueden ir mejorando y aprovechando; para ello pueden existir cambios en la estructura de la organización, en el hardware, software y sistemas de seguridad, los mecanismos de asignación de responsabilidades, la capacidad de publicación y actualización de información, la identificación de potenciales usuarios dentro de un nivel de interés, métodos de detección de información necesaria para el movimiento.

Impacto en las funciones de recursos humanos

Mientras se conoce que las aplicaciones de este sistema en los servicios proporcionados por parte del departamento de recursos humanos han sido desarrolladas a partir de la década de los noventa, se puede considerar que los efectos que ha provocado la misma se están ampliando con los años. (José L. Gascó, Juan Llopis¹ & M. Reyes González) Esto es cierto ya que en años anteriores no se tenía mucha confianza en las tecnologías de información debido a que no era un tema muy conocido y pocas empresa fueron las arriesgadas que implementaron este tipo de sistemas, pero actualmente es casi indispensable que todas las empresa tengan en su estructura un sistema que colabore al desempeño de la misma. Considerando que las tecnologías de información contribuyen al desarrollo de una empresa, el departamento de recursos humanos fundamentalmente se enfoca en lo que tiene que ver con la transformación de las funciones del mismo.

Las funciones que empiezan a surgir de la implementación de este sistema son consideradas como sistema de reclutamiento electrónico, sistema de selección electrónico, sistema de rendimiento electrónico, y sistema de compensación electrónico; sin dejar de lado que la inclusión de estos sistemas pueden generar influencias positivas o negativas directamente en la realización de las funciones de recursos humanos. (Usman, S, Ahmad Fareed, K & Khurram, I)

5. Las Pruebas de Selección

Prueba de la Capacidad Cognitiva

La prueba de la capacidad cognitiva fue desarrollada para establecer un alto porcentaje de validez y utilidad dentro del proceso de selección de una empresa. Aunque se ha generado una gran discusión acerca de que si esta prueba se trata de para evaluar habilidades en general, inteligencia en general, o para determinar aspectos más específicos y habilidades distintas entre los candidatos. La mencionada prueba es un desarrollo y estudio realizado por parte de los psicólogos y son adquiridos por parte de las organizaciones mediante los editores de pruebas similares. Esta prueba es de fácil acceso ya que cubren ciertos aspectos o habilidades de los postulantes como la inteligencia en general, habilidad numérica, habilidad verbal, capacidad administrativa, razonamiento abstracto, y aptitudes mecánicas. Al momento de querer realizar una medición sobre este tipo de prueba en el proceso de selección se observa que son actividades más fáciles de realizar y que no significan un alto costo como sí lo son las demás pruebas. Un ejemplo son las pruebas comerciales que pueden llegar a durar unos quince minutos al momento de realizarlas y no llegan a costar más de \$5,00 por aspirante. Teniendo como base un extenso y minucioso análisis de resultados, se puede decir que las pruebas de

capacidad cognitiva son las que poseen un mayor porcentaje de validez que las demás pruebas psicológicas que se pueden realizar y es aplicable para cualquier tipo de puesto. La prueba de capacidad cognitiva ha demostrado que puede producir una buena ganancia económica para las compañías cuando se realiza de una manera muy acertada. Los empleados utilizan regularmente pruebas de selección de alta validez para que se pueda generar una estrategia de selección que sea lo más eficiente posible, ya que se ha demostrado que la contratación de los empleados, tomando como referencia conceptos estadísticos, están a un desviación estándar por encima de la media, se lo puede traducir a valores económicos como un gasto extra alrededor de una 40 por ciento por encima del promedio de los empleados. (Rothstein, M & Goffin, R)

Prueba de Muestra de Trabajo y Pruebas de Capacidad de Formación

Las pruebas de muestra de trabajo son usadas cuando el candidato va a estar a cargo de una o varias actividades cruciales dentro del trabajo, y necesita tener habilidades que no están dentro del plan de capacitación. Como primer punto hay que realizar un análisis minucioso del empleo a desarrollar para poder tener una visión completa las necesidades que son requeridas para cubrir el puesto. A partir de este razonamiento, un especialista en el área de recursos humanos puede construir una específica y estandarizada prueba de muestra de trabajo, que ayude a comprobar que el candidato realmente tenga las habilidades necesarias. Para ilustrar esta prueba, si el ochenta por ciento del trabajo de una secretaria requiere realizar actividades que tenga que ver con mecanografía para poder escribir diferentes informes, es necesario incluir en la prueba de muestra de trabajo actividades que demuestren esa habilidad de mecanografía que debe tener una secretaria. Otro ejemplo que se puede exponer es que cuando se quiere analizar a posibles empleados para que sean vendedores por teléfono, se ejecuta la

simulación de llamadas de clientes falsos difíciles de convencer y a su vez devolver esas llamadas a clientes que ya han expresado el interés por adquirir el producto de la empresa.

Las pruebas de capacidad de formación o entrenamiento son utilizadas para empleos donde no se espera que el candidato tenga las habilidades necesarias para el trabajo. Estas pruebas tienen como finalidad realizar la evaluación sobre el nivel de adaptación o la facilidad de aprendizaje a las diferentes habilidades que son requeridas. La primera parte de las pruebas de capacidad de entrenamiento consiste en un período de instrucción estandarizada cuidadosamente durante el cual el instructor establece y determina las tareas, luego explica y demuestra cada uno de los pasos y finalmente el candidato tiene que realizar las tareas una o varias veces mientras es entrenado por parte del instructor. Como segunda parte de la prueba es la realización de la prueba mencionada pero con pequeño detalle que mientras el candidato está realizando las diferentes tareas asignadas no tiene ningún apoyo por parte del instructor; pero si está siendo observado y calificado en una plantilla de verificación de actividades. Cuando se llega a la terminación del periodo de performance, el instructor es el encargado de realizar una puntuación sobre los diferentes aspectos que conlleva la prueba de capacidad de entrenamiento.

Pruebas de Personalidad

Dentro de una encuesta realizada dentro de la *American Management Association* se obtuvo como resultado que al menos un 15 por ciento de las empresas han utilizado la prueba de personalidad para el proceso de selección de empleados. A diferencia de las pruebas que ya se han descrito anteriormente, este tipo de pruebas de personalidad no tiene como fin una respuesta correcta a la cual el candidato tiene que llegar. La intención que tiene principalmente este tipo de prueba es obtener respuestas auto-descriptivas. La medición de la personalidad de

cada candidato tiene que ser desarrollada de una manera muy cuidadosa, similar a la medición que se tiene que realizar dentro de las pruebas de las habilidades cognitivas. Hay que tener muy en cuenta que hoy en día existen un sin número de pruebas de personalidad, motivo por el cual hay que decidir que prueba es la que mejor se adapta al proceso de selección.

Inteligencia Emocional

El concepto que tiene que ver con la inteligencia emocional ha llamado mucho la atención por parte de académicos, consultores y en general por parte de la prensa popular en la última década. Algunas conceptualizaciones sobre la inteligencia emocional hacen que se trate este aspecto como una parte de la personalidad que se puede medir a través de auto-reportes; otros lo ven como un conjunto de habilidades que deben ser evaluados con mayor objetividad. Existen muchas definiciones sobre la inteligencia emocional que van desde prácticamente cualquier pensamiento que no es una habilidad cognitiva o física, y a su vez definiéndolo como un conjunto de competencias específicas sociales y la autogestión. La inteligencia emocional envuelve las habilidades de reconocer las emociones dentro de sí mismo y la de los demás, saber administrar estas emociones, y saber utilizar las mismas de una manera muy apropiada en la resolución de problemas y que no sean causa de aumentar o crear nuevos conflictos. (Brown, B)

Prueba de Integridad

Hoy en día es muy común que se hable al momento de buscar a los candidatos más aptos para el puesto, descartar a cada uno de estos que sean propensos a realizar cualquier tipo de robo dentro de la empresa. Tradicionalmente, se dice que existen dos tipos de pruebas de integridad que se han sido utilizadas para identificar de la mejor manera posible cualquier tipo de actitud sospechosa de deshonestidad dentro de un candidato, que eran la prueba del

polígrafo y la prueba del papel y lápiz. El polígrafo, o también conocido como el detector de mentiras, tenía como base de procedimiento medir y graficar la respiración, presión sanguínea y la transpiración de una persona al momento de estar sometido a una serie de preguntas. Siempre han existido una serie de dudas sobre la validez de este tipo de prueba, ya que tiene un mal pasado histórico por algunos errores producidos por este aparato utilizado, que conllevó a una restricción legal del uso de la prueba del polígrafo. A partir de esta restricción de uso que se instauró, el crecimiento de uso de la prueba de papel y lápiz fue rápido que causó una popularidad instantánea. (Rothstein, M & Goffin, R)

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología seleccionada

La revisión bibliográfica fue la metodología seleccionada para que la pregunta de investigación fuese respondida, porque es la mejor manera de obtener información sobre cómo se ha venido manejando sobre el tema de la implementación o no de un departamento de recursos humanos dentro de una empresa. A partir de esta información obtenida se puede tener una visión más clara sobre el problema que se planteó en un principio dentro del presente trabajo.

Herramienta de investigación utilizada

La herramienta que se utilizó para el desarrollo de este trabajo fue basada en documentos, investigación bibliográfica, ya que es la que mejor se adaptaba al tipo de trabajo realizado a lo largo de esta tesis. La razón por la cual no se utilizó encuestas o entrevistas a personas es porque cada quien tiene su propio criterio y percepción sobre este problema y todo

iba a quedar en un choque de opiniones que no hubiese contribuido a la investigación que se hizo en este trabajo.

CONCLUSIONES

Respuesta a la pregunta de investigación

El departamento de recursos humanos es muy importante y necesario dentro de una empresa para que se pueda manejar de una manera adecuada el capital humano que se tiene debido a que son muchos aspectos que se deben tratar, como tener un control sobre las horas de trabajo diarias, tener un control sobre los permisos médicos y vacaciones solicitadas, tener un seguimiento sobre los contratos firmados, su finalización o si el trabajador ha incumplido alguna cláusula estipulada en el mismo; no es solamente pagarle el sueldo al empleado, sino son varias tareas que se deben cumplir para que el desarrollo de la empresa no se vea afectada por un mal manejo de los empleados. Una de las razones principales para que la empresa no quiera tener un departamento de recursos humanos es debido al alto costo que se tiene que incurrir, porque se debe conformar un buen grupo de personas para que estén a cargo de realizar este trabajo y además hay que dar las herramientas necesarias para que se pueda llevar a cabo las actividades. Pero con la investigación realizada se puede evidenciar que la tendencia de cualquier tipo de empresa es llegar a implementar este departamento ya que cada vez son más temas y actividades que se tiene que realizar; la inclusión de la tecnología ha hecho que se pueda tener un trabajo más ordenado y completo, pero si la información que se ingresa al sistema es errada lo más probable es que los resultados que arroje el sistema sean muy diferentes a la realidad. Otra razón para que se implemente el departamento es que el tiempo que se debe dedicar para que se tenga un buen manejo sobre el capital humano de la

empresa es muy alto, por ejemplo, llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal hay que gastar varias horas para descartar a los solicitantes que no están cumpliendo los aspectos necesarios, después se tiene que hacer una ponderación sobre los candidatos que se escogieron para ver cuáles son los más aptos para continuar, luego hay que entrevistarlos y tomar algunas pruebas para ver las capacidades que tienen los candidatos, para que finalmente se pueda determinar el mejor candidato y al que se lo va a contratar. Pero si todo este proceso se lo hace de una manera apresurada y únicamente con el objetivo de llenar el puesto se puede escoger al candidato menos idóneo y después de poco tiempo se lo tiene que despedir o cambiar de puesto porque no cumple con las características necesarias y se tiene que empezar otra vez con el mismo proceso. Si bien las definiciones sobre reclutamiento y selección que se determinaron anteriormente no tienen mayor complejidad para ser comprendidas, la implementación de las mismas en la práctica es una situación diferente ya que se debe tomar en cuenta factores externos que pueden influir de una manera positiva o negativa en este proceso y cambiar el rumbo de los resultados que se quieren obtener.

REFERENCIAS

Wayne Mondy-Robert Noe, Administración de Recursos Humanos- Editorial Prentice Hall, 6ta Edición- Pág. 122.

Robbins, Stephen, Couter Mary, Administración, Editorial Pearson, 8va. Edición, 2005, Pág. 158.

Steven L. Thomas and Wesley A. Scroggins, Psychological Testing in Personnel Selection: Contemporary Issues in Cognitive Ability and Personality Testing. 2006. Journal of Business Inquiry.

Yu Long. 2009. The impact of information technology on the HR function transformation. Business Administration HRM, University of Twente.

José L. Gascó, Juan Llopis¹ & M. Reyes González. The use of information technology in training human resources. University of Alicante, SanVicente (Alicante), Spain

Giacomelli Treviño, Rosamaria. Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. International Journal of Good Conscience. 4(2) : 53-96. Septiembre 2009

Mitchell G. Rothstein, Richard D. Goffin. 2006. The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?

Usman, S, Ahmad Fareed, K & Khurram, I. The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department. Nova Southeastern University. Journal of Business Studies Quarterly 2012, Vol. 3, No. 4, pp. 77-91

Brown, B. Emotional Intelligence: Implications for Human Resource Development. Otago Management 2005