



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“ LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIONES Y SU  
IMPACTO EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DENTRO  
DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE LA IES.”**

**“CASO PARTICULAR. QUERÉTARO.**

**Área de Conocimiento:**

Responsabilidad Corporativa

**Temática:**

El impacto de las diferencias nacionales en las prácticas laborales

**PRESENTAN:**

**CD. LORENA ALCOCER GAMBA** [lorealcocer2003@yahoo.com.mx](mailto:lorealcocer2003@yahoo.com.mx)

**DRA. MA. LUISA LEAL GARCIA** [lealgar@telecable.net.mx](mailto:lealgar@telecable.net.mx)

**DR. MARCO ANTONIO CARRILLO PACHECO** [marco@uaq.mx](mailto:marco@uaq.mx)

**INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
CERRO DE LAS CAMPANAS SIN NÚMERO CENTRO QUERÉTARO QRO, Tel y Fax.  
442 1921263**

## RESUMEN

Este trabajo muestra la tendencia en la Administración de personal, en empresas de Querétaro, particularmente en la función de empleo; El proceso de reclutamiento, la vigencia del análisis y descripción de puestos y las etapas que utilizan en el proceso de selección del personal.

Para la realización de esta investigación, se seleccionó una muestra de 100 empresas grandes, de diversos giros pero con más de 100 trabajadores.

Se utilizó como base del instrumento de investigación el cuestionario aplicado al proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto por Jorge Orozco (COPARMEX, 1980).

El crecimiento en Querétaro de la oferta educativa a nivel superior ha sido impactante, y en la formación de Licenciaturas Económico Administrativas, destacan programas de enseñanza de Administración de Personal o Recursos Humanos que contemplan el Proceso de Empleo, particularmente el Reclutamiento y la Selección del Personal.

No se han encontrado investigaciones actualizadas sobre el proceso de empleo en Querétaro por lo que se considera que esta investigación es pertinente.

**Palabras clave:** Reclutamiento, Análisis de Puestos, Proceso de Selección de Personal, Programas de Enseñanza.

## ABSTRACT

This study shows the tendency in personnel management in businesses in Queretaro. Particularly in the function of employment, the recruitment process, the use of analysis and job description and the stages that they use in the process of personnel recruitment.

For the purpose of this research a sample of 100 large companies of different traits but all of them having over 100 employees.

Surveys were used the basic research instrument, applied to the selection and recruitment process proposed by Jorge Orozco (COPARMEX).

The growth of options in higher education in Querétaro has been astonishing, and in the constitution of Economic-Managerial formation, Personnel Management or Human Resources programs that contemplate the Employment Process stand out, particularly in Recruitment and Personnel Selection.

No updated research has been found on the employment process in Querétaro, which makes this research pertinent.

**Key words:** Recruitment, Job Analysis, Personnel Selection Process.

## **I. Introducción**

El estado de Querétaro y en lo particular el municipio e Querétaro, ha ido creciendo en la última década, generando un crecimiento económico y creando fuentes de empleo, que obligan a realizar una investigación actualizada de los procesos que tienen las organizaciones para emplear a sus trabajadores, en especial se ha considerado las empresas grandes que emplean al 39% de la población Económicamente activa.

La industria manufacturera es la principal actividad económica del estado de Querétaro con una contribución al PIB estatal del 30% (Producto Interno Bruto) y empleando al 23% de la PEA (Población Económicamente Activa), según datos del último censo económico del INEGI. (2006)

La estructura por tamaño de las empresas que conforman este sector está conformada en un 95% por micro y pequeñas empresas y el 1% por grandes empresas. Estas últimas emplean al 39% de la población empleada en el sector.

La principal industria es la fabricación de maquinaria y equipo; seguida de productos químicos; alimentos, bebidas y tabaco; papel e imprenta, principalmente. A pesar de la estabilidad laboral en este sector, es necesario impulsar la generación de nuevos empleos.

El crecimiento de la oferta educativa a nivel superior ha sido impactante, y en la formación económica administrativa destacan programas de enseñanza de Administración de Personal o Recursos Humanos que contemplan el Proceso de Empleo, particularmente el Reclutamiento y la Selección del Personal, así como elementos de la Administración de Sueldos y Salarios, sin encontrar investigaciones actualizadas de los cambios que han tenido éstos procesos en la toma de decisiones del Sector Privado, considerando el crecimiento económico, la oferta de egresados de diversas IES y la crisis actual.

## **II Marco Teórico**

Toda organización depende para su buen funcionamiento, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Así que una organización es el retrato de sus integrantes. Para esto es necesaria la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado. Esto permitirá la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacer lo más satisfactorio para si mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera también será más útil a los propósitos de la organización.

Las organizaciones se preocupan por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas se dan cuenta de que se puede lograr únicamente con una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, está destinado a no tener un buen rendimiento dentro de la organización y por lo tanto se hace sentir víctima de un injusticia.

Para que exista un nivel normal de eficiencia en el trabajo debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus actividades.

Se tiene que identificar la función del puesto, en una organización pequeña puede resultar una tarea simple, sin embargo en una empresa grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, es una herramienta fundamental para una adecuada administración del personal, no sólo es indispensable para el proceso de empleo, sino para la adecuada administración de sueldos y salarios y en la planeación de programas de capacitación y desarrollo de personal.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso. Iniciando desde el momento que existe una vacante. (Jorge Orozco, 1980).

Siendo el objetivo del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Su importancia se debe a los siguientes:

- ✓ Permite encontrar más y mejores candidatos.
- ✓ El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.
- ✓ Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

La forma de atraer a los candidatos a la empresa, son los medios de reclutamiento:

- Medios Externos, (Masivos de comunicación, periódicos, revistas, etc.)

- Medios Internos (Cartel anuncio, pizarrón, boletín interno, archivos etc.)

El reclutamiento se sirve de dos fuentes fundamentales:

- Externas (Agencias e colocación, Bolsas de trabajo, Instituciones, Universidades, etc.)
- Internas (Los empleados, sindicatos, etc.)

El proceso de selección de personal como ya se ha mencionado, es un proceso a través del cual se elige a la persona adecuado para el puesto adecuado. Su objetivo principal es elegir correctamente a la persona adecuada para que la empresa pueda funcionar satisfactoriamente:

Orozco, plantea el siguiente proceso de reclutamiento selección:

1. *Requisición de personal*: Notificación por escrito, que señala los motivos, fecha en que debe estar cubierto el puesto, tiempo, depto., sueldo, etc.
2. *Entrevista Preliminar*: Se pretende "detectar" de manera rápida y en mínimo de tiempo los aspectos más palpables del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Aquí deberá informárseles la naturaleza del trabajo, horarios, etc., para que también él decida si le interesa seguir adelante. Es el primer contacto personal que tiene el candidato en la empresa y el primer filtro al que es sometido durante el proceso.
3. *Solicitud de Empleo*: Es el instrumento más utilizado en selección y tiene dos propósitos: Como inventario biográfico del solicitante y Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.
4. *Pruebas de Preselección*: Para comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral.
5. *Entrevista Profunda*: Esta entrevista requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible al candidato, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre: Familia, Trabajos anteriores, Carácter, Motivaciones y actitudes, Intereses, Cultura, etc.
6. *Examen Psicológico*: Proceso técnico de selección donde se hará una valoración de la habilidad, potencial, personalidad, temperamento y aptitudes del individuo. Han logrado incrementar la producción y productividad, abaratar costo del producto, mejorarlo, lograr seguridad ocupacional.
7. *Opinión del Jefe Inmediato*: Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.
8. *Encuesta Socioeconómica*: Objetivo es el de conocer la veracidad de los datos proporcionados. Debe cubrir las siguientes áreas.

- a) Proporcionar la información de las actividades socio-familiares, a efecto de poder conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
  - b) Conocimientos lo más detalladamente que sean posible sobre actitud, responsabilidad, y eficacia en trabajos anteriores.
9. *Examen Médico*: Reviste una importancia básica en las empresas, a grado de llegar a influir en elementos tales como: Calidad y cantidad de producción, Índices de ausentismo y puntualidad, Disminución en el rendimiento del trabajo, Aumento en el costo de adiestramiento. Es una valiosa fuente de información.

### **III Metodología**

#### 3.1 Planteamiento del problema

Si bien ha habido un crecimiento económico sostenido en Querétaro, ello ha generado nuevas formas de reclutamiento y selección de personal, que quizás coincidan con los contenidos teóricos de la materia, pero sin lugar a duda es importante conocer cuales de éstos pasos del proceso son los más utilizados, la importancia que tienen para las organizaciones, y cuales han sido relevados o eliminados del proceso.

La pregunta central de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo se realiza el proceso de empleo en las Organizaciones y su relación con el propuesto por Orozco?

#### 3.2 Procedimiento

Se realizaron 100 visitas a diferentes empresas, entrevistándose específicamente con el Responsable del Departamento de Recursos Humanos de cada organización explicándole la importancia del estudio y aplicando en cada caso el cuestionario de la investigación. Los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y su participación voluntaria ofreciendo la confidencialidad y anonimato.

#### 3.3 Objetivo general:

Identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones y su relación con el propuesto por Orozco (1980).

#### 3.4 Tipo de estudio y población.

El Tipo de estudio es de campo, transversal, descriptivo, la población de la encuesta estudiada es de 100 empresas de diversos giros en la zona industrial e Querétaro

#### 3.5 Categorías de estudio:

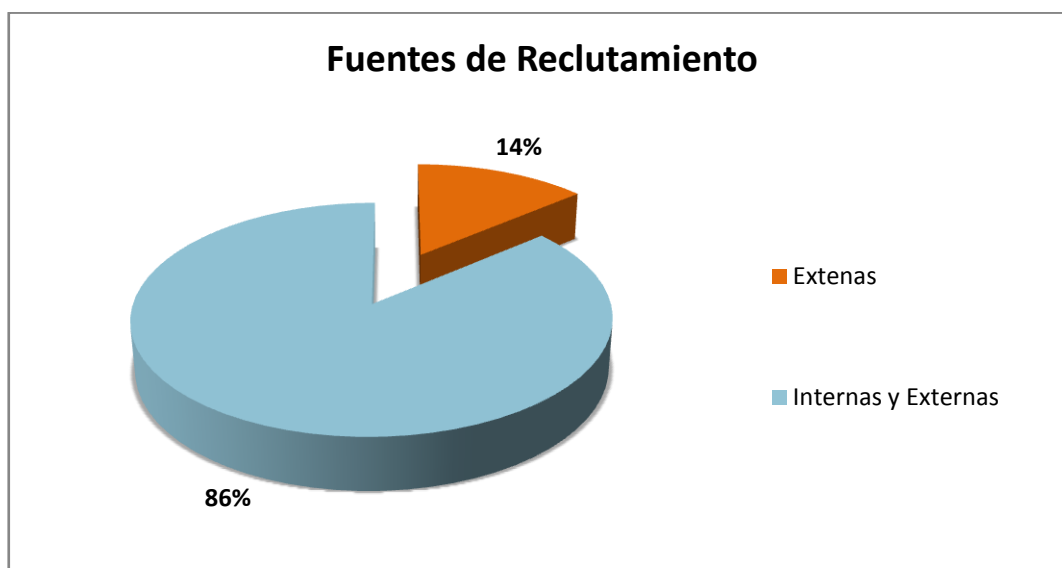
Proceso de Reclutamiento

#### IV Resultados

La modernización económica ha implicado cambios prácticamente en todos los aspectos de la vida nacional y, por ende, en los procesos y prioridades del empleo, en particular los medios y fuentes de reclutamiento de personal, así como el proceso de selección en las organizaciones, la implementación de metodologías para valorar los puestos y los sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores, así como el apoyo de la Encuesta Regional de Salarios para la adecuada administración y determinación de los mismos.

Los efectos de dichos cambios en la repercusión de estos procesos deben retroalimentar la vida académica para adecuar y modernizar los planes de estudio.

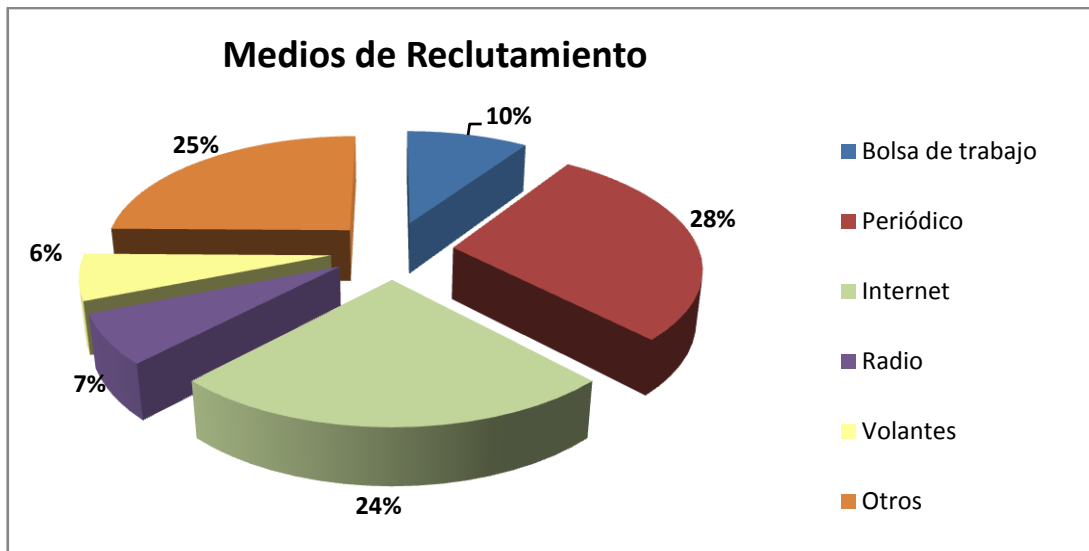
##### 1. Fuentes de reclutamiento utilizados por la empresa.



En la gráfica se muestra que las empresas en su mayoría emplean tanto las fuentes de reclutamiento internas como las externas, y el porcentaje de fuentes específicamente externas es muy bajo, pero esta estrechamente vinculado a los niveles gerenciales y de alta dirección.

##### 2. Medios de reclutamiento utilizados por la empresa.





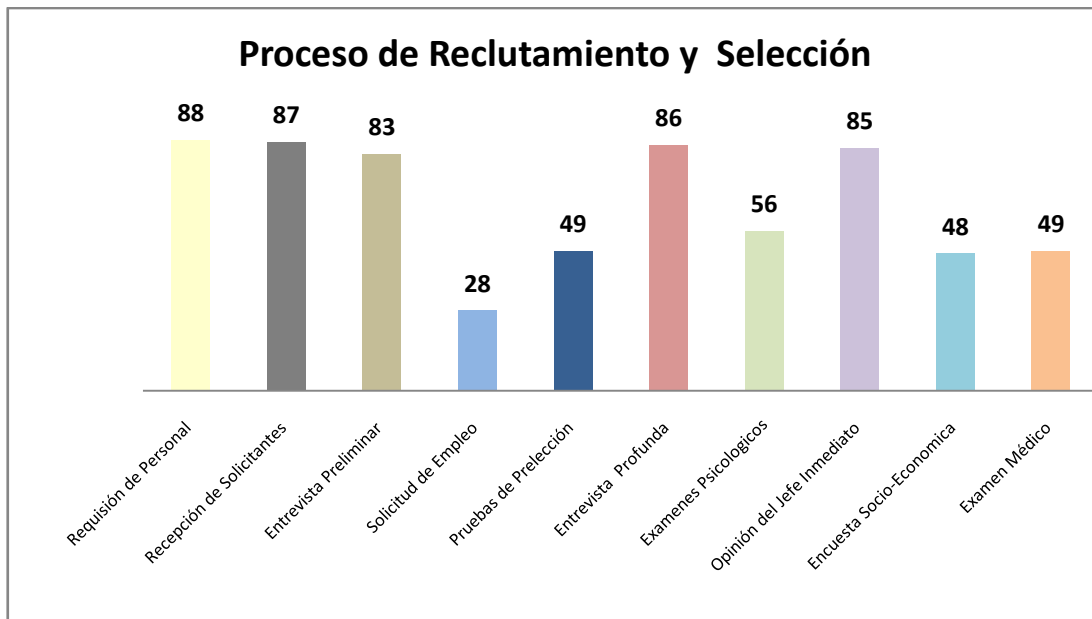
La gráfica muestra que las empresas emplean diversos medios de reclutamiento, sin embargo los más empleados son el periódico y el internet.

Esta estrategia de las organizaciones, esta relacionada a la nueva cultura de la tecnología y la comunicación, donde el INTERNET juega el papel principal, aunado a la eficiencia y a su bajo costo, representa una de las principales herramientas en el Proceso de Reclutamiento de personal.

Como se puede apreciar el uso del periódico sigue siendo un medio importante para el reclutamiento, como estrategia para allegarse las organizaciones de candidatos a ocupar las vacantes.

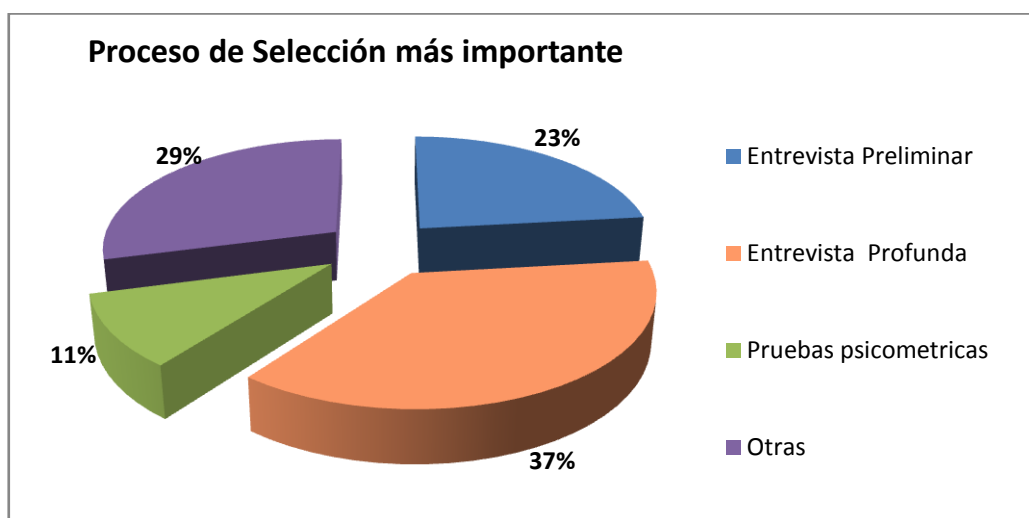
Aquí se observa que siguen existiendo medios de reclutamiento que aunque no se utilicen mucho, siguen siendo una alternativa para reclutar personal, dentro de los menos significativos encontramos las mantas y los volantes.

**3. En relación a la instrucción de “Mencione en orden cronológico el proceso de selección que su empresa utiliza.”**



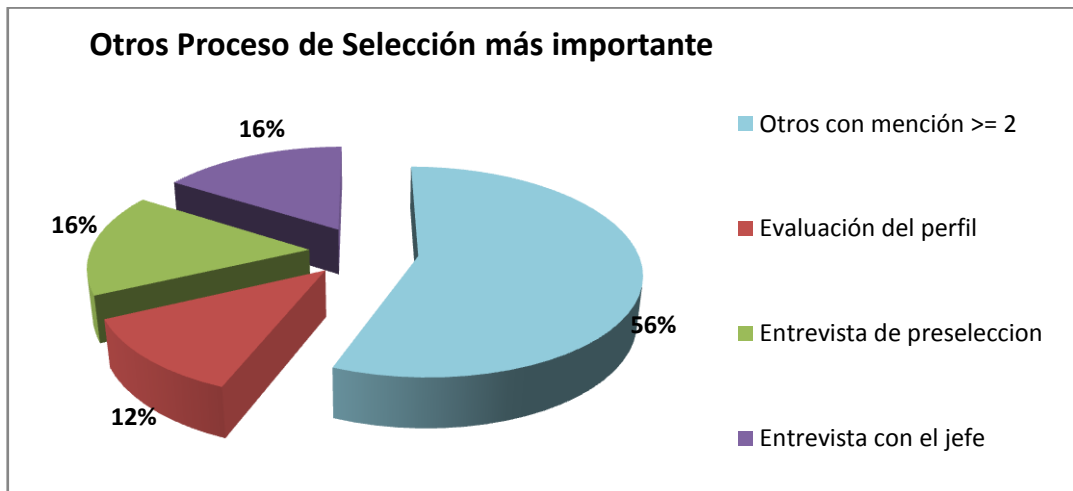
La gráfica muestra que la Requisición de Personal es un paso del proceso de Reclutamiento fundamental en las empresas, y que la Recepción de Solicitantes, es el punto de valoración en un alto porcentaje dentro del proceso de selección, así como la Entrevista Profunda y la opinión del Jefe inmediato.

#### 4. Dentro del proceso de selección, que paso se considera el más importante.



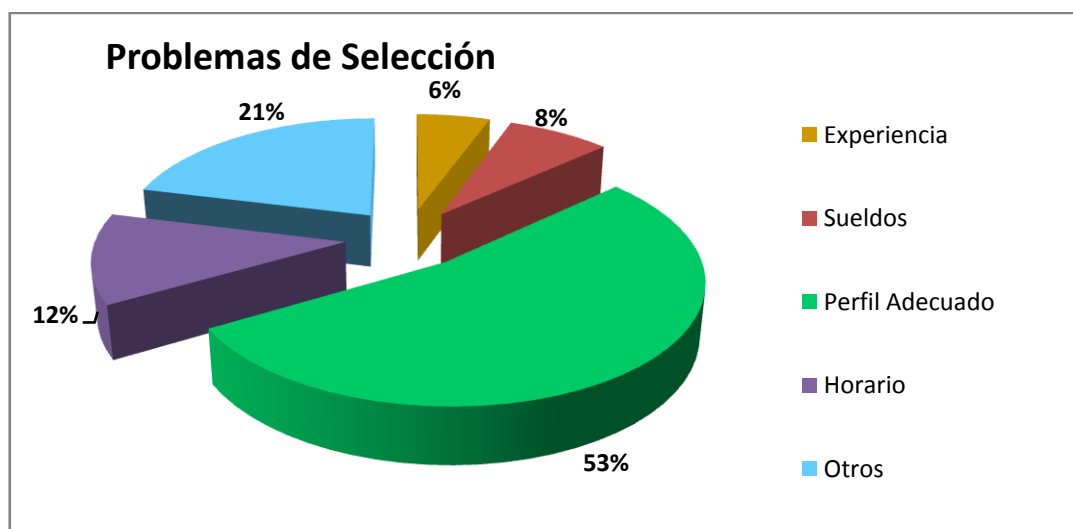
La Entrevista Profunda, formal o de selección es el paso decisivo del Proceso de Selección que las empresas consideran más importante, seguida la Entrevista Preliminar, por lo tanto es necesario que las instituciones educativas lo tomen en cuenta para su inclusión y análisis en los programas educativos.

Es bastante representativo que las Pruebas Psicométricas ocupen el 11 % de importancia en la selección, habría que realizar futuros estudios para conocer el por qué de esta valoración.



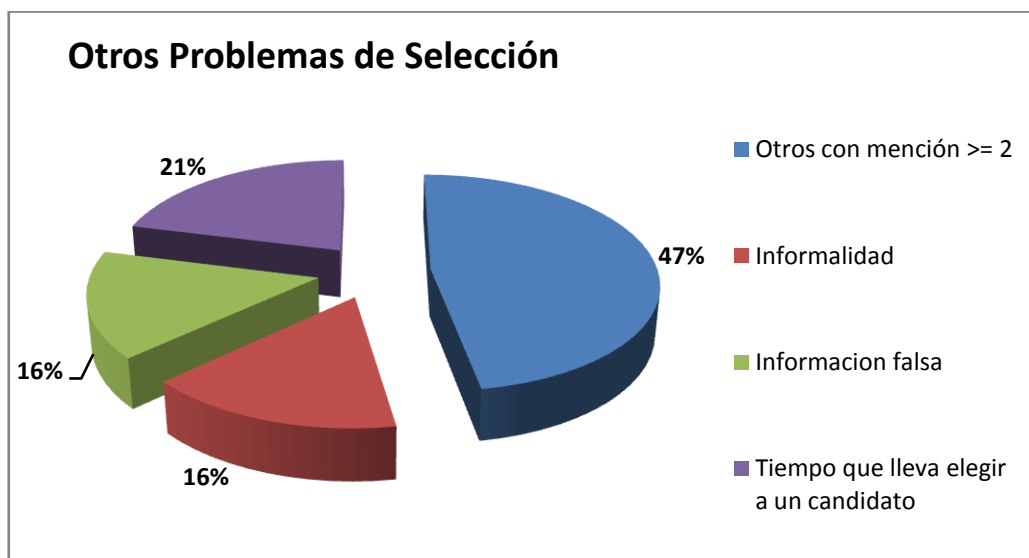
En la gráfica se muestran otras partes del Proceso de Selección, sin embargo sigue existiendo una parte importante que cuenta con un mención muy poco significativa.

5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que su empresa tiene en materia de selección?



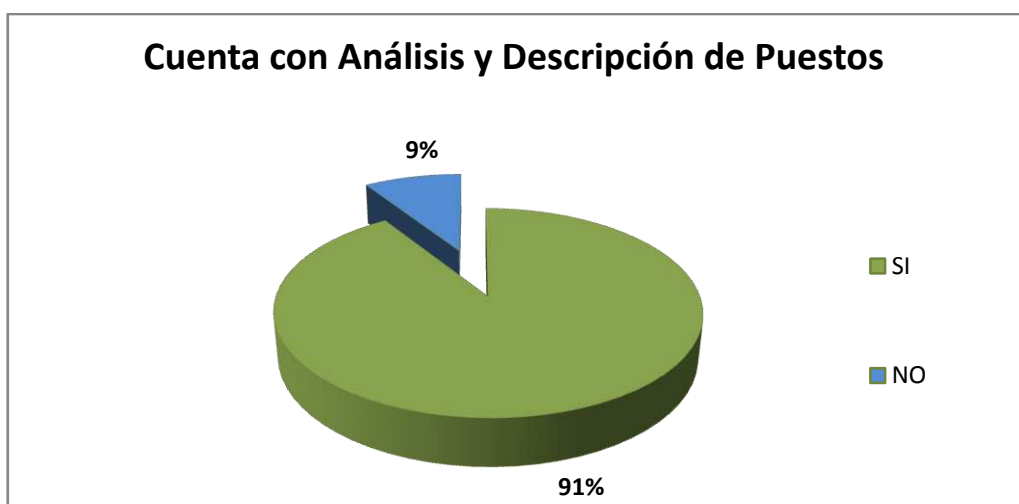
El problema que se presenta con mayor frecuencia en las empresas al momento de la Selección del Personal es encontrar personal que encaje con los perfiles de acuerdo a la

vacante solicitada. Es fundamental la articulación de los requerimientos del mercado laboral y los perfiles de la IES.



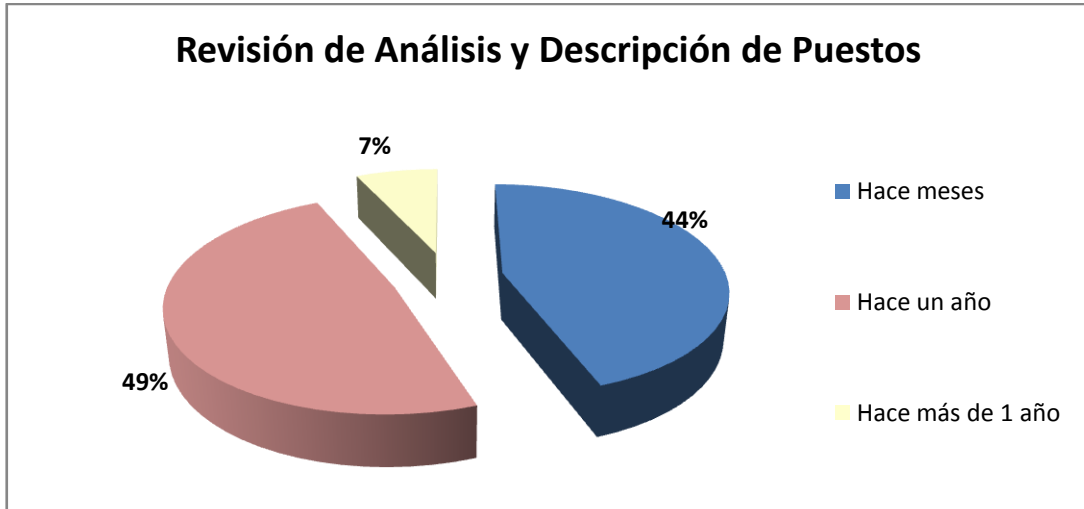
Dentro de otros problemas para realizar la Selección del Personal se encuentran los que se muestran en la gráfica, no obstante se sigue contando con un menor número de problemas que apenas si cuentan con una doble mención.

#### 6. ¿Cuenta su empresa con análisis y descripción de puestos?



La mayoría de las empresas cuenta con Análisis y Descripción de Puestos. No obstante, existe un porcentaje de las empresas que no cuentan con un Análisis y Descripción de Puestos considerándose estos una oportunidad de empleo para las instituciones educativas.

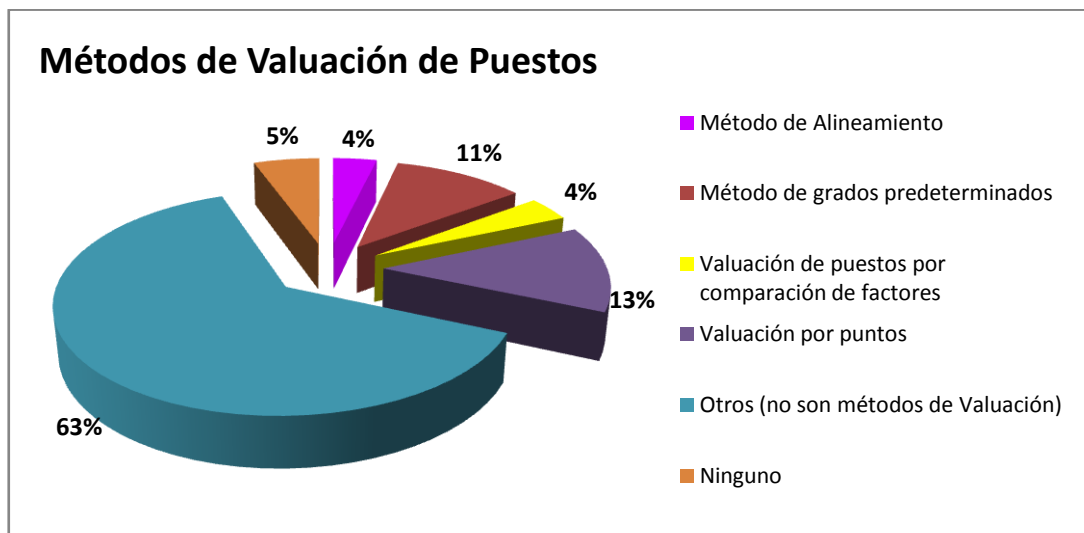
7. ¿Cuándo fue la última vez que se revisaron los análisis y descripción de puestos?



En su mayoría, las empresas revisan sus Análisis y Descripción de Puestos cada año. Sin embargo, existe un porcentaje no muy considerable que realiza revisiones en un período mayor a un año.

Este dato reafirma el estudio de éstos temas que siguen teniendo amplia vigencia en las organizaciones-

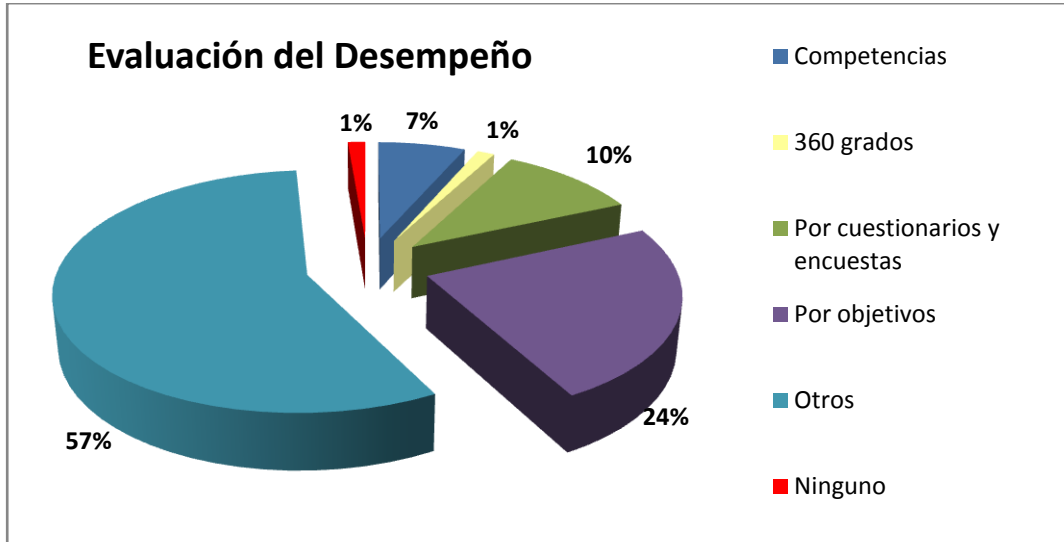
8. ¿Qué Método de Valuación de Puestos utiliza su empresa?



Encontramos. Como se aprecia en la gráfica, que un porcentaje muy alto de responsables de Recursos Humanos en las organizaciones, confunden la Valuación de Puestos con la Evaluación del Desempeño, esto se deduce a partir de lo que muestra la gráfica, ya que se

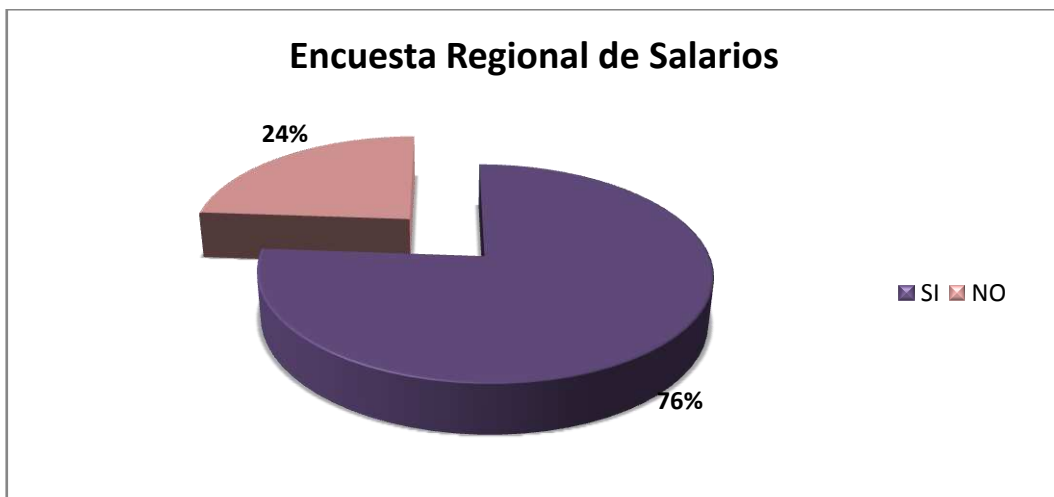
aprecia que el mayor porcentaje que representa el 63 % (otros) se engloban los métodos que nos corresponden a la Valuación del Desempeño, sino a la Evaluación del Personal.

**9. ¿Qué Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal utiliza su empresa?**



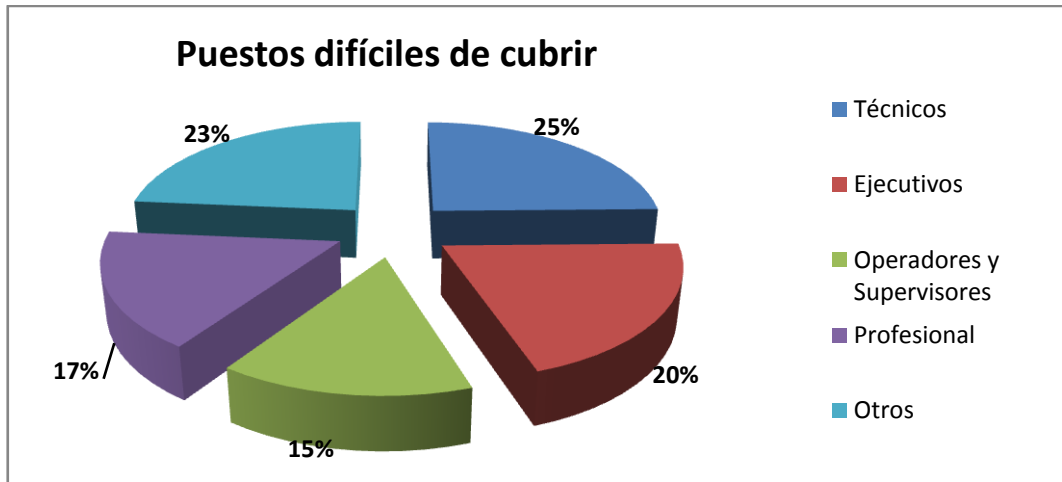
En esta gráfica muestra un problema en la conceptualización de lo que es la Evaluación del Desempeño, ya que se muestra en la gráfica que el porcentaje más alto corresponde a otros, refiriéndose a otros los sistemas de Valuación de Puestos, que no corresponden a la Evaluación del Desempeño.

**10. ¿En su empresa realizan la Encuesta Regional de Salarios?**

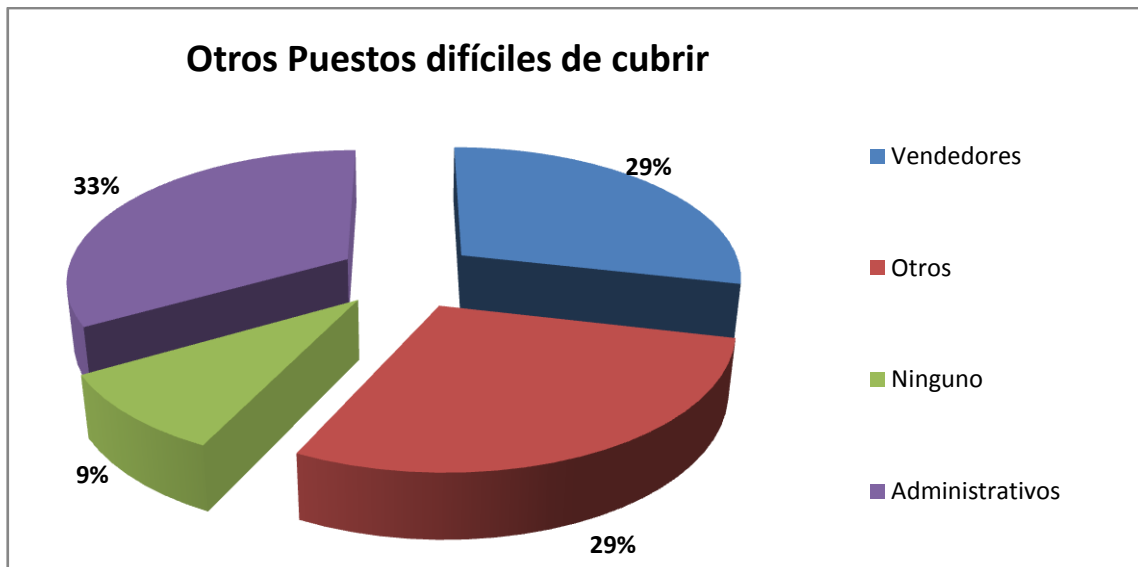


En su mayoría, las empresas realizan la Encuesta Regional de Salarios, sin embargo es importante conocer las causas por las que una cuarta parte no lo utiliza e identificar el área de oportunidad para brindar este servicio por parte las IES.

### 11. ¿Qué puestos son las más difíciles de cubrir?



La gráfica muestra que los puestos más complicados de cubrir son los técnicos, algunos empresarios piensan que es porque son puestos muy especializados y tal vez de aquí la dificultad para cubrir estos puestos.



Los puestos de trabajo más difíciles por cubrir son los administrativos, seguidos de los vendedores. Sin embargo, existe un porcentaje muy pequeño donde las empresas dicen que ninguno de sus puestos es difícil de cubrir y esto está articulado a la cantidad de opciones en oferta educativa de la entidad.

El porcentaje que señala otros, está integrado por oficios varios a nivel técnico.

## **V. Conclusiones**

La realización de este tipo de estudios contribuye a la mejor comprensión de los procesos de reclutamiento y selección, y aspectos importantes de la Administración de Sueldos y Salarios y poder retroalimentar a las áreas de planeación y revisión de planes y programas de estudio

Para que se puedan generarse cambios en la dinámica de enseñanza e implementar programas que vinculen los contenidos teóricos con la práctica.

Fortalecer el perfil de egreso de los profesionistas que han de manejar estos campos, para que sean más eficientes y estén sensibilizados a los cambios, como por ejemplo, el uso cada día más frecuente del Internet en el Proceso de Empleo en las organizaciones.

Muchas empresas requieren personal con un perfil específico, por lo que esto se suscita como un problema para su ajuste a una vacante.

Además, el panorama laboral se extiende, pues muchas empresas necesitan personal en el área de recursos humanos, ya que las encuestas arrojan que a pesar de que son empresas que por su tamaño deberían contar con un departamento de recursos humanos, las estadísticas reflejan algunos inconvenientes en cuanto a que un porcentaje considerable de las empresas cuentan con análisis y descripciones de puestos que no se encuentran actualizados.

Es preocupante la confusión que se manifiesta entre la valuación del puesto y el desempeño del trabajador en el mismo, muchas organizaciones delegan en despachos de consultoría esta fase de la Administración de sueldos y salarios y puede ser la causa de que no lo apliquen con la claridad.

En cuanto a las encuestas regionales de salarios y los convenios de productividad, algunas empresas no los realizan y es una parte esencial en la estructura de una organización pues afecta directamente al recurso humano, además de revisar si estos se encuentran al corriente.

En relación a la información obtenida, podremos detectar un área de oportunidad para que las IES ofrezcan y desarrollen consultoría

## **BIBLIOGRAFIA**

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica. bs. As. Argentina.

Blue, M. y Taylor, J. (1999). *Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México: ed. trillas.

Chiavenato, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc. Graw

Arias, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas



- Gómez-Mejía, I.; Balkin, D.; Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ed. Pearson.
- Hernández y R, S. (2006). *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Edit. Mc. Graw Hill.
- Hernández, J. y Rodríguez, S. (2000). *Introducción a la administración*. México: McGraw Hill
- Ley Federal del Trabajo” editorial Porrúa
- Munich, L. (2000). *Administración del capital humano*. México: Editorial Trillas
- Mondy, W.; Noe, r. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Pearson.
- Noe, R. A. (1986). Training attributes and attitudes: Neglected influences of training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11.
- Orozco Jorge Enrique “Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal”. COPARMEX Fondo Editorial 1980
- Reyes Ponce, A. (1990). *Administración de Personal*. México: Editorial Limusa
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sherman/Bohlander/Snell (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México.