

## **CTI: Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área Metropolitana**

**Ortiz-Guzmán, Armando**

**Resumen.** El objetivo de esta investigación fué el conocer las herramientas que utilizan los empleadores durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en cuanto a descripciones y especificaciones de puestos, programas de inducción, programas de entrenamiento, así como las preferencias que tienen las empresas de la ciudad de Monterrey, N. L. y su zona metropolitana, en cuanto a la contratación de profesionistas de la carrera de Licenciatura en Administración, egresados de universidades públicas y/o privadas.

Al analizar los resultados obtenidos, la mayoría de los empleadores nos indican que sí cuentan con manuales de descripción de puestos, de especificaciones, programas de inducción y de entrenamiento; sin embargo, no los tienen en forma completa ni para todos los puestos de la organización. En una investigación realizada por Francisco Ganga Contreras y Romina Sánchez Álvarez, de la Universidad de Zulia, en Maracaibo, Venezuela, y publicada por realyc en la gaceta laboral vol. 14, núm. 2, mayo-agosto de 2008, pp.271-297, realizada en Puerto Montt, Región de los Lagos, Chile, nos comentan sobre los aspectos a consdierar durante los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, relacionados con el presente estudio. En otra investigación realizada por María Atalaya Pisco, publicada en la revista de investigación en Psicología, Vol. 4, No. 2, Diciembre de 2001, nos habla también sobre los nuevos enfoques sobre la selección de personal, y nos comenta sobre los factores que intervienen en este proceso, relacionados con el presente estudio.

**Palabras clave:** Reclutamiento, Selección, Contratación.

**Abstract.** The principal aim of this research was to identify the tools used by the employers during the processes of recruitment, screening and selection of candidates, as well as job descriptions and specifications, inductive programs, training programs, and the preferences of the industries located in Monterrey, N.L. and its surrounded area, all this related to the hiring of professional Administrators graduated from private or public Universities. The data showed that most employers have the manuals for every aspect described above, but those manuals are not complete or they do not have them for all the positions in the organization.

**Key words:** Recruitment, screening, selection.

### **Introducción**

Esta investigación se realiza con el objetivo de descubrir si los empleadores cuentan con las herramientas necesarias para efectuar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, en qué grado las utilizan, y si al contratar personal egresado de la carrera de Licenciatura en Administración se inclinan por contratar egresados de universidades públicas y/o privadas.

Para la elaboración del marco teórico nos basamos en las referencias bibliográficas de Administración de personal, especialmente de: Shaun Tyson y Alfred York (2007), y de Chruden y Sherman (2008), además de: Bateman y Scott (2009), y Valle Cabrera (2006).

Para llevar a cabo esta investigación, se diseñaron las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Los empleadores de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con manuales de descripción y especificación de puestos.

Hipótesis 2. Los empleadores de ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con programas de inducción.

Hipótesis 3: Los empleadores de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con manuales de programas de entrenamiento.

Hipótesis 4. Cuando los empleadores contratan profesionistas egresados de la carrera de L.A. le dan preferencia a los egresados de universidades públicas.

Hipótesis 5. Cuando los empleadores contratan profesionistas egresados de la carrera de L.A. le dan preferencia a los egresados de universidades privadas.

### **Metodología**

Para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra de tipo probabilístico, (donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos), por lo que consideramos que la muestra seleccionada es representativa (62 empresas que representan el 10.3% de un total de 600), adheridas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, delegación Nuevo León, a quienes se les presentó un cuestionario compuesto de 18 preguntas relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación de personal, principalmente a nivel profesional.

Los 62 empleadores encuestados se encuentran clasificados de la siguiente manera: a) 22 de ellos son propietarios, directores y gerentes generales; b) 16 son gerentes de Recursos Humanos; c) 18 son gerentes de área; d) 6 son jefes de departamento. Todos ellos relacionados con la Administración de los recursos humanos de la empresa para la cuál prestan sus servicios profesionales. El período en que fueron aplicadas las encuestas fue de mayo a octubre de 2015 y se llevaron a cabo vía correo electrónico, mismo que nos fue proporcionado por la misma cámara (CAINTRA). Los resultados de la investigación se muestran al final de este estudio.

La información arrojada por cada pregunta del cuestionario fue procesada mediante una tabla de resultados. Cada tabla fue analizada a la luz de 5 elementos: 1. Planteamiento del problema, 2. Justificación del problema, 3. Preguntas de investigación, 4. Hipótesis de la investigación, 5. Objetivos de la investigación.

El enfoque que se le da a esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que podemos cuantificar los datos obtenidos, y el tipo y diseño de la investigación es descriptivo y correlacional, ya que se describen cada uno de los conceptos y todos los factores que intervienen en el mismo estudio se relacionan con ellos.

Para el análisis de la información recolectada (datos) se llevó a cabo un análisis de frecuencias y medidas de tendencia central (con apoyo del sistema SPSS), con la finalidad de descubrir las herramientas utilizadas por los empleadores al contratar a estos profesionistas, así como descubrir las necesidades actuales que se tienen en las empresas, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Al final concluimos este trabajo de investigación explicando los resultados obtenidos respecto a las opiniones de los empleadores en cuanto a los factores mencionados, mediante tablas comparativas que se incluyen en esta investigación.

## Marco teórico

De acuerdo con Shaun Tyson y Alfred York (2007), el proceso de *reclutamiento* consiste en atraer a la organización a los candidatos adecuados, de acuerdo al perfil requerido para los puestos vacantes, y examinar de manera cuidadosa sus documentos con la finalidad de producir una lista corta de los mismos, para que posteriormente se investiguen durante el proceso de selección de personal.

Chruden y Sherman (2008) mencionan que el reclutamiento de personal eficiente se puede describir como: “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles, y dónde y como se pueden encontrar”.

El término *selección de personal* se usa para referirse a la adquisición de un nuevo staff de empleados, es decir, a la selección de los candidatos reclutados que mejor cubran el perfil requerido para el puesto vacante. Para ello, es necesario que los selectores determinen los métodos a utilizar que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, llámese entrevistas, test psicológicos, pruebas de rendimiento, pruebas de aptitud, pruebas de personalidad y motivación, etc. Independientemente del método utilizado, las pruebas deben de estar diseñadas para evaluar el potencial del candidato a fin de que cubran los requisitos del puesto, tales como: Conocimientos, habilidades y actitudes (Tyson y York, 2007).

Una vez que se ha seleccionado al mejor candidato, de acuerdo a la evaluación, se procede a la *contratación*, que consiste en registrar (dar de alta) al nuevo empleado, (nómina, Imss, Sat, etc.) a fin de cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa, y con los preceptos legales necesarios.

El programa de *inducción*, es de utilidad para que los nuevos empleados conozcan y se identifiquen con su nueva organización; que conozcan el giro de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores de la organización, condiciones de trabajo, servicios que presta la empresa, sistemas de administración de personal y las oportunidades que el empleado tiene de hacer carrera dentro de la organización (Chruden y Sherman, 2008).

Después de implementar el programa de inducción, es conveniente y necesario implementar un *programa de entrenamiento*. Este consiste en enseñar al nuevo empleado la mejor manera de desarrollar sus funciones, de una manera efectiva y productiva, diseñado de acuerdo a la descripción del puesto en referencia; como fijar objetivos y diseñar estrategias para obtener mejores resultados en su trabajo. Los resultados pueden ser: maximizar el grado de productividad, incrementar la satisfacción laboral y el grado de motivación, hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y tecnología de la empresa (Tyson y York, 2007).

En una investigación realizada por Alfonso Palmer Pol, Juan José Montaña Moreno y María Palou Oliver (2009), de la Universidad de las Islas Baleares, analizan y comparan las opiniones de los empleadores y de los académicos, respecto a la importancia que otorgan a las competencias genéricas en la formación de los titulados y el nivel adquirido en la educación superior. Para ello se utilizó una muestra de 500 empresas e instituciones públicas de las Islas Baleares y una muestra de 173 académicos pertenecientes a la Universitat de les Illes Balears. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la divergencia de opinión entre ambos participantes colectivos.

Respecto a la importancia de las competencias genéricas ambos colectivos reconocen la importancia de la formación en competencias, especialmente los empleadores. Estos tienen una visión más homogénea de las competencias que deben proporcionar los estudios universitarios, mientras que los académicos presentan una respuesta más polarizada. Esta similitud en las valoraciones de las competencias por parte de los empleadores puede dificultar la selección de las competencias clave (Ayats, Zamora y Desantes, 2004) para el diseño de los perfiles académico-profesionales de los egresados.

Académicos y empleadores seleccionan, entre las competencias mejor desarrolladas en la formación universitaria, la: **capacidad para adquirir nuevos conocimientos y la capacidad para aplicar dichos conocimientos en la práctica profesional.**

En relación a las diez competencias más importantes, ambos grupos coinciden en más de la mitad de las competencias (6). Entre ellas se encuentra la: **capacidad para trabajar en equipo**". Como muestran los resultados de los estudios de inserción laboral, esta competencia es una constante en la selección que realizan los empleadores, especialmente en las grandes empresas, (Ayats, Zamora y Desantes, 2004).

Respecto a las diferencias entre ambos grupos, los académicos eligen básicamente competencias relacionadas con el proceso de aprendizaje, como el "pensamiento analítico", "la capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones" y las "habilidades de investigación". Por su parte, los empleadores eligen competencias mayoritariamente metodológicas, (saber hacer) relacionadas con la práctica profesional como la "capacidad de utilizar herramientas informáticas" la "capacidad para utilizar el tiempo en forma efectiva" y la "capacidad para redactar informes o documentos".

Las conclusiones anteriores muestran las similitudes y las divergencias entre las percepciones del mundo laboral y el mundo académico. La empleabilidad de los egresados universitarios requiere de la universidad una mayor permeabilidad a las nuevas necesidades sociales. En este sentido, este trabajo aporta información valiosa respecto a las competencias genéricas que han de formar parte de los perfiles de egreso de los nuevos planes de estudio, con el objeto de facilitar la inserción laboral de los egresados universitarios.

Vale la pena señalar que el aprendizaje por competencias no es una mera tecnología educativa orientada al desempeño inmediato de habilidades, sino que contempla la educación integral del estudiante, ya que aborda tanto los conocimientos teóricos como las habilidades o conocimientos prácticos o aplicativos, así como las actitudes o compromisos personales que van del "**saber y saber hacer al saber ser o estar**", (Morín, 1999).

Desde una perspectiva orientada a la mejora de la calidad de la educación superior, "la formación de los graduados debe integrar un conjunto de aprendizaje de carácter transversal o genérico, que garanticen a los egresados universitarios una buena y rápida incorporación al mundo del trabajo, pero que a su vez contribuya como un buen espacio para el aprendizaje ético y la ciudadanía", (Martínez, Buxarrais y Esteban, 2002).

## **Análisis de resultados**

Dentro del grupo de preguntas que forman el diseño del cuestionario, relacionadas con el reclutamiento, la selección y contratación de personal, a nivel profesional, la investigación arrojó los siguientes resultados:

### **1.- ¿En su empresa cuentan con un manual de descripción de puestos a nivel profesional?:**

En relación a la pregunta número 1 sobre si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos, a las 62 empresas encuestadas, los resultados son los siguientes:

El 85.5% (53) nos dicen que si cuentan con un manual de descripciones de puestos.  
El 14.5% (9) nos dicen que no cuentan con este manual.

### **2.- ¿Si su respuesta es sí, hasta que niveles jerárquicos lo cubre?**

En la pregunta número 2 indagamos sobre el contenido de este manual, es decir, hasta que niveles jerárquicos de puestos cubre este manual, a partir del nivel de supervisor y hacia arriba del organigrama; lo anterior, para las empresas que contestaron que sí cuentan con un manual de descripciones de puestos. Los resultados son los siguientes:

El 37.1% (23) de las personas entrevistadas, nos dicen que su manual de descripciones de puestos cubre hasta el director general.  
El 22.6% (14) de las empresas cubren hasta el nivel de gerente.  
El 8.1% (5) abarcan solo hasta el nivel de jefe de área.  
El 3.2% (2) de las empresas cubren con su manual solo hasta el puesto de jefe de departamento,  
El 14.5% (9) mencionan que su manual cubre hasta el puesto de supervisor.  
Del total de las 62 empresas encuestadas, el 14.5% (9) dijeron no contar con un manual de descripciones de puestos.

### **3.- Considera usted que el manual de descripción de puestos de su empresa está elaborado en forma:**

En la pregunta número 3 quisimos saber si el manual de descripción de puestos con el cuentan en su empresa está bien elaborado, completo u obsoleto; las respuestas fueron las siguientes:

El 38.7% (24) contestaron que su manual está elaborado en forma completa.  
El 35.5% (22) dijeron que su manual está bien.  
El 12.9% (8) contestaron que su manual está elaborado solo en forma regular.  
El 1.6% (1) contestó que su manual está obsoleto.  
El 11.3% (7) no contestaron, es decir, no cuentan con un manual de descripción de puestos.

**4.- ¿En su empresa cuentan con un manual de especificación (perfil) de puesto a nivel profesional?**

Con la pregunta número 4 quisimos saber si en las empresas encuestadas cuentan con un manual de especificaciones de puestos (perfil), a nivel profesional. La finalidad de esta pregunta es porque consideramos que este manual es necesario e indispensable para el reclutamiento y la selección de personal. Los resultados fueron los siguientes:

El 77.4% (48) nos dijeron que en sus empresas sí cuentan con un manual de especificación de puestos, mientras que:

El 22.6% (14) contestaron que en sus empresas no cuentan con este manual.

**5.- Si su respuesta es sí, el manual de especificación de puestos cubre hasta los puestos de:**

En la pregunta número 5 también investigamos hasta que niveles jerárquicos cubre el manual de especificación de puestos, partiendo del puesto de supervisor, hacia arriba del organigrama. Los resultados fueron los siguientes:

El 35.5% (22) de los encuestados contestaron que su manual cubre hasta el puesto de director general.

El 17.7% (11) contestaron que su manual cubre hasta el puesto de gerente de área.

El 8.1% (5) contestaron que su manual solo cubre hasta el puesto de jefe de área.

El 3.2% (2) dijeron que su manual cubre hasta el puesto de jefe de departamento.

El 12.9% (8) contestaron que su manual solamente cubre los puestos de supervisor, mientras que:

El 22.6% (14) no contestaron, lo que quiere decir que en estas empresas no cuentan con un manual de especificaciones de puestos.

**6.- Cuando usted contrata a un recién egresado de la carrera de Lic. En Administración, de FACPYA-UANL, cubre los requisitos solicitados en forma:**

La pregunta número 6 es sobre el grado en que cubren los requisitos solicitados, los profesionistas egresados de la carrera de LA, de FACPYA-UANL, que contratan en sus empresas; los resultados fueron los siguientes:

El 29% (18) contestaron que los profesionistas que contratan, egresados de esta carrera y de esta facultad, cubren los requisitos solicitados en forma completa (total).

El 38.7% (24) contestaron que estos profesionistas cubren los requisitos en forma bastante bien.

El 29.0% (18) contestaron que los LAE que contratan solo cubren requisitos en forma regular.

El 1.6% (1) dijo que estos profesionistas cubren requisitos en forma deficiente, y;

El 1.6% (1) no contestó.

**7.- Considera usted que el manual de especificación de puestos de su empresa está elaborado en forma:**

En la pregunta número 7 también quisimos saber como está elaborado el manual de especificación de puestos que tienen en sus empresas; los resultados fueron los siguientes:

El 32.3% (20) contestaron que su manual está bien elaborado, es decir, en forma completa.  
El 40.3% (25) dijeron que su manual está elaborado bastante bien.  
El 16.1% (10) contestaron que su manual solo está elaborado en forma regular.  
El 1.6% (1) dijo que su manual no está bien elaborado.  
El 1.6% (1) considera que el manual que tienen en su empresa está obsoleto, y:  
El 8.1% (5) no contestaron, o sea que no cuentan con un manual de especificación de puestos.

#### **8.- Cuando contrata a un nuevo profesionalista, ¿en qué grado es indispensable que cubra el perfil requerido para el puesto?**

En la pregunta número 8 investigamos el grado de importancia que le dan en las empresas a las nuevas contrataciones, en cuanto al grado en que deben de cubrir el perfil requerido; las respuestas fueron las siguientes:

El 43.5% (27) contestaron que cuando contratan a un nuevo profesionalista, es necesario que cubran los requisitos que el puesto requiere, en forma completa (total).  
El 48.4% (30) contestaron que los profesionalistas que contratan deben de cubrir los requisitos en forma bastante bien.  
El 6.5% (4) dijeron que en sus empresas, cuando contratan a un nuevo profesionalista, los requisitos los deben de cubrir en forma regular, y:  
El 1.6% (1) no contestó, es decir, que no le dan importancia a este punto.

#### **9- Cuando contratan a un recién egresado de la carrera de LA lo evalúan por medio de:**

La pregunta número 9 se refiere a las herramientas que utilizan en las empresas durante el proceso de selección de personal para evaluar a los candidatos; de acuerdo a la tabla 9 los resultados fueron los siguientes:

El 16.1% (10) contestaron que lo hacen por medio de exámenes.  
El 58.1% (36) contestaron que este proceso lo realizan por medio de entrevistas.  
El 3.2% (2) lo hacen utilizando casos prácticos.  
El 19.4% (12) solo toman en cuenta el currículum de los candidatos, para tomar decisiones de contratación, mientras que:  
El 1.6% (1) dijo que utilizan otras herramientas (no especificó cuáles).  
El 1.6% (1) no contestó.

#### **10.- ¿En su empresa cuentan con un programa de inducción?**

Con la pregunta número 10 investigamos si en las empresas cuentan con un programa de inducción, para ser implementado a las personas que ingresan por primera vez a la organización; los resultados fueron los siguientes:

El 75.8% (47) de las personas entrevistadas, contestaron que en su empresa si cuentan con un programa de inducción.  
El 22.6% (14) contestaron que no cuentan con un programa de inducción en sus empresas, y:  
El 1.6% (1) no contestó.

**11.- Si su respuesta es sí: considera que el programa de inducción que tienen en su empresa está elaborado en forma:**

Con la pregunta número 11 investigamos que tan bien está elaborado el programa de inducción, en las empresas que dijeron que sí lo tienen; los resultados son como sigue:

El 33.9% (21) contestaron que su programa de inducción está bien elaborado, en forma completa.  
El 37.1% (23) contestaron tener su programa bien elaborado, sin llegar a ser excelente.  
El 3.2% (2) dijeron que su programa de inducción solamente está elaborado en forma regular.  
El 4.8% (3) contestaron que su programa está elaborado en forma poco eficiente, mientras que:  
El 3.2% (2) contestaron que su programa de inducción está obsoleto, y:  
El 17.7% (11) no contestó.

**12.- El programa de inducción, ¿lo aplican a los nuevos empleados?**

La pregunta número 12 se refiere a que si el programa de inducción, que tienen en las empresas, lo implementan con los nuevos empleados que ingresan a la organización; los resultados son los siguientes:

El 79.0% (49) contestaron que sí lo aplican a los nuevos empleados.  
El 12.9% (8) dijeron que no lo aplican.  
El 1.6% (1) no contestó, y:  
El 6.5% (4) mencionaron que para ellos es indiferente, es decir, que no le dan importancia a su aplicación.

**13.- Si su respuesta es sí; ¿con qué frecuencia lo aplican?**

Con la pregunta número 13 investigamos la frecuencia con que se aplica el programa de inducción en sus empresas; al respecto los resultados fueron los siguientes:

El 59.7% (37) contestaron que el programa de inducción se aplica siempre que ingresa un nuevo empleado a la organización.  
El 21.0% (13) contestaron que este programa se aplica solo algunas veces.  
El 1.6% (1) dijo que se aplica muy pocas veces.  
El 1.6% (1) contestó que este programa nunca se aplica en su empresa.  
El 1.6% (1) contestó en forma indiferente, es decir, que no le dan importancia al programa de inducción, mientras que:  
El 14.5% (9) de las personas entrevistadas, no contestaron esta pregunta.

**14.- ¿En su empresa cuentan con programas de entrenamiento?**

La pregunta número 14 se refiere a que si en las empresas entrevistadas cuentan con un manual de programas de entrenamiento; la razón de esta pregunta es porque consideramos que este programa es vital para las empresas, a fin de implementarlo cada vez que una persona ocupa

un puesto diferente, por primera vez, en la organización. Al respecto los resultados fueron los siguientes:

El 87.1% (54) de las personas entrevistadas contestaron que en sus empresas si cuentan con un manual de programas de entrenamiento, mientras que:

El 12.9% (8) dijeron no contar con un manual de programas de entrenamiento en sus empresas.

**15.- Si su respuesta es sí: considera usted que están elaborados en forma:**

La pregunta número 15 se refiere a la forma en que están elaborados los programas de entrenamiento en sus empresas; al respecto los resultados son los siguientes:

El 24.2% (15) contestaron que sus programas de entrenamiento están elaborados en forma total y completa.

El 40.3% (25) contestaron que sus programas están bien elaborados.

El 19.4% (12) de las personas entrevistadas dijeron que sus programas están elaborados solo en forma regular.

El 1.6% (1) contestó que sus programas de entrenamiento están obsoletos, y:

El 14.5% (9) contestaron en forma indiferente, es decir, que no le dan importancia a estos programas.

**16.- Cuando contratan a un nuevo profesional, ¿le dan preferencia a los egresados de universidades públicas?**

Con la pregunta número 16 quisimos saber si cuando contratan a un nuevo profesional le dan preferencia a los egresados de las universidades públicas; los resultados son como sigue:

El 14.5% (9) contestaron que siempre que contratan personal a nivel profesional le dan preferencia a los egresados de las universidades públicas.

El 35.5% (22) dijeron que solo algunas veces.

El 8.1% (5) dijeron que muy pocas veces contratan profesionistas egresados de las universidades públicas.

El 9.7% (6) contestaron que nunca contratan profesionistas egresados de las universidades públicas, mientras que:

El 32.3% (20) se mostraron indiferentes, es decir, que no es factor importante para su contratación el ser egresado de una universidad pública o privada.

**17.- Cuando contratan a un nuevo profesional, ¿le dan preferencia a los egresados de universidades privadas?**

La pregunta número 17 se refiere a que, cuando en estas empresas contratan a un nuevo profesional, si le dan preferencia a los egresados de las universidades privadas; los resultados son como sigue:

El 8.1% (5) contestaron que siempre que contratan a un nuevo profesional le dan preferencia a los egresados de las universidades privadas.

El 30.6% (19) contestaron que solo algunas veces lo hacen.

El 9.7% (6) dijeron que pocas veces le dan preferencia a los egresados de las universidades privadas.

El 9.7% (6) contestó que nunca le dan preferencia a los egresados de las universidades privadas, mientras que:

El 41.9% (26) contestaron que este punto es para ellos indiferente.

### **18.- El reclutamiento de personal lo hacen a través de:**

Con la pregunta número 18 investigamos las fuentes de reclutamiento de personal que utilizan las empresas, Al respecto los resultados fueron los siguientes:

El 50% (31) contestaron que el medio que más utilizan, para reclutar personal, son anuncios en el periódico.

El 11.3% (7) dijeron que su fuente de reclutamiento principal son las universidades.

El 30.6% (19) de las empresas se basan en las recomendaciones que les hacen los empleados.

El 1.6% (1) contestó que su fuente de reclutamiento es el sindicato, mientras que:

El 6.5% (4) mencionaron utilizar las empresas de outsourcing para el reclutamiento de personal.

### **Conclusiones**

En cuanto a las conclusiones de este estudio, explicaremos en primer lugar, el cumplimiento o no cumplimiento de cada una de las hipótesis presentadas al principio de esta investigación.

**Hipótesis 1.** Los empleadores de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con manuales de descripción y especificación de puestos.

Los resultados de esta investigación nos muestran que esta hipótesis no se cumple, ya que el 85.5% de los empleadores encuestados dicen que sí cuentan con manuales de descripción de puestos y el 77.4% dicen que sí cuentan con manuales de especificación de puestos. Del total de los encuestados, solamente el 38.7% dicen que su manual de descripciones está completo, y el 32.3% dicen que su manual de especificaciones está completo.

Podemos apreciar aquí, que existe un área de oportunidad, ya que la mayoría de los empleadores no tienen sus manuales de descripción y especificación de puestos en forma completa, para todos los puestos del organigrama.

**Hipótesis 2.** Los empleadores de ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con programas de inducción.

Esta hipótesis no se cumple, ya que el 75.8% de los encuestados mencionan que sí cuentan con un programa de inducción, aunque solamente el 33.9% de los mismos dicen que sí está completo.

Vemos aquí otra área de oportunidad, ya que en la mayoría de las empresas no tienen el programa de inducción en forma completa.

**Hipótesis 3.** Los empleadores de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana no cuentan con manuales de programas de entrenamiento.

Esta hipótesis tampoco se cumple, ya que el 87.1% de los encuestados dicen que sí cuentan con estos programas; sin embargo, solamente el 24.2% mencionan que lo tienen en forma completa, el 40.3% dicen que está bien y el 19.4% lo tienen solo en forma regular y el 16.1% no lo tienen.

Detectamos aquí otra área de oportunidad, ya que el 75.8% de los encuestados no tienen un manual de programas de entrenamiento diseñado en forma completa, para todos los puestos de su organización.

**Hipótesis 4.** Cuando los empleadores contratan profesionistas egresados de la carrera de L.A. le dan preferencia a los egresados de universidades públicas.

Esta hipótesis no se cumple, ya que solamente el 14.5% mencionan que cuando contratan personal egresado de la carrera de L.A., los prefieren de universidades públicas; el 35.5% dice que algunas veces; el 8.1% dicen que pocas veces y el 41.9% mencionan que nunca le dan preferencia a los egresados de universidades públicas.

Aquí encontramos otra área de oportunidad en el sentido de implementar otra línea de investigación, para descubrir las razones de no contratar a profesionistas egresados de la carrera de L.A. de universidades públicas. En otras palabras, para conocer sus necesidades, que nos digan como los quieren, en qué áreas, sistemas o metodología sugieren que los preparemos mejor, con la finalidad de que al terminar su carrera les den un empleo bien remunerado.

**Hipótesis 5.** Cuando los empleadores contratan profesionistas egresados de la carrera de L.A. le dan preferencia a los egresados de universidades privadas.

Esta hipótesis tampoco se cumple, ya que solamente el 8.1% de los encuestados mencionaron que siempre contratan profesionistas egresados de la carrera de L.A. de universidades privadas; el 30.6% dicen que algunas veces; el 9.7% pocas veces y el 41.9% mencionan que nunca le dan preferencia a los egresados de universidades privadas.

Como conclusión final, y de acuerdo a estos resultados, podemos deducir que los empleadores le dan preferencia a los egresados de universidades públicas (14.5%) vs. Universidades privadas (8.1%).

## **Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, sugiero hacer más incapié en nuestros programas de estudio y en los alumnos, en cuanto a que aprendan más a diseñar, desarrollar e implementar manuales de descripción de puestos, especificación de puestos, programas de inducción y programas de entrenamiento, ya que encontramos áreas de oportunidad en el sentido de que la mayoría de las empresas no los tienen diseñados en forma completa y no siempre implementan todas las herramientas disponibles durante los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Galicia, F., y Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. México. Editorial Trillas.

Arias Galicia, F. (2010). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México. Quinta edición. Editorial Trillas.

Ayats, J.C., Zamora, P. y Desantes, R. (2004). *Los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia y los empleadores*. Valencia: Servicio de Publicaciones de la UPV.

Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración del Recurso Humano*. Séptima edición. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. Bogotá: McGraw-Hill.

Chruden y Sherman (2008). *Administración de Personal*. Octava edición. México: McGraw Hill.

Dessler, G. & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: un enfoque latinoamericano*. México. Segunda edición. Editorial Prentice-Hall.

Gómez-Mejía, L. R: Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición, México: Editorial Prentice Hall.

Harris, J. (1994). *Administración de Recursos Humanos: conceptos de conductas y casos*. México. Editorial Limusa.

Tyson, Shaun y York, Alfred (2007). *Administración de personal*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2006). *Administración*. Octava Edición. México: Editorial Pearson.

Valle Cabrera, Ramón J. (2006). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Segunda edición, México: Editorial Pearson.