



Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile

Francisco Ganga Contreras*

Licenciado en Administración. Magíster en Administración de Empresas. DEA en Organización de Empresas Dr © en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Profesor jornada completa de la Universidad de Los Lagos-Chile. Chiquihue Km. 6 Puerto Montt.

Romina Sánchez Álvarez

Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Los Lagos, Chile. Investigadora Universidad de Los Lagos.
E-mail: romina.sanchez.a@gmail.com

Resumen

Esta investigación intenta explorar los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile, realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

Palabras clave: Organizaciones, empresas, talento humano, reclutamiento de personal, selección de personal.

* Los autores agradecen los aportes (comentarios y sugerencias) realizados por las respectivas evaluaciones anónimas.

A Study of the Staff Recruiting and Selection Process in the Puerto Montt Commune, Lake Region, Chile

Abstract

This study attempts to explore the elements needed to know how organizations in the commune of Puerto Montt, Chile, carry out the process of recruiting and selecting staff. The study addresses the major theoretical and practical bases related to the theme; likewise, it presents and analyzes the results of a survey applied to organizations in the Puerto Montt commune, to find out how they carry out the process of obtaining staff, the importance that this process has for the organizations, the most important aspects they consider when selecting a candidate, the advantages of applying one technique over others, the most-used methods and a series of other data that contribute significantly to the study.

Key words: Organizations, businesses, human talent, staff recruitment, staff selection.

Introducción

En un mundo de cambios vertiginosos y turbulentos, donde la adaptación al mercado, la innovación, la velocidad y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las organizaciones sean inteligentes, ágiles y flexibles para mantenerse contextualmente competitivas. En ese sentido, es ineluctable saber aprovechar las diversas capacidades y potencialidades de la fuerza laboral y todas las posibilidades que se le presentan a la respectiva unidad económica, en definitiva, aplicar toda la creatividad que pueda emerger de los esfuerzos compartidos. No se trata de reclutar, seleccionar y contratar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el

conjunto funcione sinérgica e inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: “se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios” (Jericó, 2001: 40).

Por lo expresado previamente, es innegable que para una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales.

En este escenario altamente competitivo y desafiante, se realizó una investigación que permitirá, por un lado, conocer y estudiar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt de la Región de Los Lagos-Chile y, por otro, recoger las opiniones de los ejecutivos de las organizaciones respecto del sistema y técnicas de reclutamiento y selección de personal que ellos aplican en sus respectivas organizaciones.

Con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron fuentes secundarias (libros, revistas, documentos y páginas electrónicas), pero principalmente datos de una encuesta aplicada a una muestra significativa de organizaciones, es decir, una fuente primaria. La información recopilada fue procesada en el software estadístico "Statistical Package for the Social Sciences" SPSS, realizándose primordialmente análisis de frecuencia, con diseño de tablas y gráficos.

La indagación realizada nos permitió formular y obtener una serie de conclusiones y comentarios sobre la

información recogida, las que obviamente se pueden encontrar al final del presente artículo.

I. Marco referencial de la investigación

1. Antecedentes generales de la Región de Los Lagos¹

1.1. Ubicación y superficie

La Región de Los Lagos de Chile, se extiende entre los 39°16' y 44°04' de latitud sur y desde los 71°35' de longitud oeste hasta el Océano Pacífico. La superficie, obtenida por planimetría efectuada sobre carta 1:50.000 del I.G.M. es de 67.013,1 kilómetros cuadrados.

1.2. Población

El censo realizado en el año 2002, arrojó un crecimiento de la población equivalente a un 13,1%, en relación al censo del año 1992, cifra casi idéntica al crecimiento poblacional de Chile, igual a un 13,2%.

Según la última medición (Censo del 2002), la población de la región de Los Lagos es de 1.073.135 personas. De este total, 539.235 son hombres (50,24%) y 533.900 son mujeres (49,75%). En lo

Tabla 1. Población de la región de Los Lagos.

Región	Población total 1992	Población total 2002	Variación (%) 1992-2002	Territorio (km ²)	Densidad (hab./km.2)
Los Lagos	948.809	1.073.135	13.1	67.013,1	16.01

Fuentes: Elaboración propia, basada en datos del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, 2002.

Nota: no incluye el territorio Antártico Chileno.

1 Los datos que a continuación se mencionan, fueron entregados por la dirección meteorológica de Chile y la dirección del Gobierno de Chile.

que se refiere sólo a la comuna de Puerto Montt, ésta posee una población estimada de 174.952 habitantes con una tasa de crecimiento anual del 2,29%. Un 49,1% de la población es de género masculino y un 50,9% femenino. En tanto, la población rural alcanza el 14%, concentrándose en la ciudad el resto de la población.

1.3. Indicadores de Empleo (Trimestre Junio-Agosto del 2007)

La Tabla 2 muestra la situación de la fuerza de trabajo, la que alcanzó un 5,4% en la región para el trimestre Junio-Agosto 2007, lo que demuestra una disminución de 1,4 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del año anterior. Esta tasa de desempleo en doce meses, es resultado de un crecimiento positivo de la fuerza de trabajo y los ocupados, además del fuerte decrecimiento de la desocupación. Respecto a igual trimestre del año pasado, 12.236 personas entraron a la fuerza de trabajo y se crearon 17.974 nuevas ocupaciones. La tasa de participación laboral para el trimestre alcanzó el 53,9%, con 479.490 personas en la fuerza de trabajo, de

las cuales 453.525 están ocupadas y 25.910 desocupadas. En doce meses se observó una disminución de 18,1% de los desocupados, un 15,9% de los cesantes y un 25,9% los que buscan trabajo por primera vez. Durante el trimestre, el número de cesantes llegó a 20.910 y las personas que buscan trabajo por primera vez a 5.055.

En la Tabla 3 se puede observar el porcentaje de ocupación en la Región de Los Lagos, según actividad económica, siendo éstas: el sector agrícola, pesquero y caza con 115.500 personas, demostrando claramente el crecimiento económico de la región durante el trimestre; esto, producto del fuerte desempeño positivo del sector pesca, sector industria manufacturera, así como de las actividades económicas relacionadas al sector comercio, lo que concentra el 81,3% de los ocupados durante el trimestre Enero-Marzo 2007.

1.4. Transformaciones en el empleo

Según el tipo de contrato, las cifras demuestran que el empleo clásico de tiempo indefinido sigue siendo el predominante, pero a su vez se observan paralelamente altos porcentajes de

**Tabla 2. Situación de la fuerza laboral, trimestre junio-agosto 2007.
(En miles de personas)**

Región	Ocupados	Desocupados		Tasa de desempleo	
		Cesantes	Buscan por 1° vez trabajo	Junio-Agosto 2006	Junio-Agosto 2007
Región Los Lagos	453,53	20,91	5,06	6,8%	5,42%
Puerto Montt	79,09	3,99	0,62	4,3%	5,51%

Fuente: Diseño propio basado en datos del INE, Instituto Nacional de Estadísticas, 2007.

**Tabla 3. Ocupados según rama de la actividad económica
(Cifras en miles de personas).**

Rama de Actividad	2006 (Oct-Dic)	2007 (Ene-Mar)
Agricultura, caza, pesca	111,3	115,5
Minas y canteras	0,5	0,1
Industria manufacturera	67,9	72,4
Electricidad, gas y agua	3,9	3,7
Construcción	25,7	24,7
Comercio	73,6	70,8
Transporte y comunicaciones	39,7	37,3
Servicios financieros	18,1	18,5
Serv. Comunales, sociales pers.	109,9	108,5
Total	450,7	451,5

Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo, 2007.

otras formas de contrato. El contrato por obra o faena experimentó una baja de 1,1 puntos, mientras que el contrato a plazo fijo, fue el que mostró la mayor variación al incrementar su participación en 5,7 puntos porcentuales. (Ver Tabla 4).

1.5. Organizaciones y su clasificación

Las organizaciones en general se encuentran clasificadas de acuerdo al nivel de ventas que éstas generan en la economía o de acuerdo al número de personas que trabajan en cada una de ellas. Ambas clasificaciones están subdivididas en cuatro tipos: las denominadas micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y la gran empresa.

La Tabla 5 muestra que las organizaciones clasificadas de acuerdo al número de personas que trabajan en

Tabla 4. Distribución de los contratos en las empresas de la región de Los Lagos.

Contratos	2002	2004
Indefinidos	80,1	75,5
Obra o Faena	10,1	9,0
Plazo Fijo	8,7	14,4
Otros	1,1	1,1
Total	100	100

Fuente: Diseño propio basado en la información ENCLA, Encuesta Laboral, 2002 y 2004.

ellas, es la pequeña empresa la que predomina en la región de Los Lagos, seguido por la micro, y luego la mediana empresa, esto de acuerdo a los datos entregados por la Encuesta Laboral realizada el año 2004 para una muestra de 90 empresas de la región.

Tabla 5. Número de organizaciones por tamaño en la región de Los Lagos.

Región	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total de Grupo
Los Lagos	15	40	12	10	77

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Encuesta Laboral 2004. (ENCLA).

Con respecto a la economía chilena, cabe señalar que el mayor predominio, corresponde a las empresas de reducido tamaño. En efecto, los datos muestran que prácticamente la mitad de ellas son empresas que tienen entre 10 y 49 trabajadores, vale decir, pequeñas empresas. Las microempresas, de menos de 10 trabajadores y no menos de 5, corresponden a un quinto de las empresas. Por su parte, la realidad de la mediana (entre 50 y 199 personas) y gran empresa (más de 200 personas) alcanza a menos de un tercio de las unidades productivas del país. Evidentemente, esta concentración de organizaciones de menor tamaño también constituye un dato de enorme importancia en materia de diseño de políticas económicas y laborales. Es sabido que la heterogeneidad presente en las diversas organizaciones del país, a veces, atenta contra la eficacia de políticas que han sido concebidas en forma homogénea para las distintas realidades empresariales.

1.6. Organizaciones y empleo regional

Según se observa en la Tabla 6, un 74,51% del empleo en las organizaciones (excluyendo a los trabajadores por cuenta propia) depende de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, mientras que en la región de Los Lagos este porcentaje aumenta a un 80,48%, por la significativa importan-

cia que tiene a nivel regional la micro empresa, que prácticamente entrega trabajo a la mitad de los ocupados de la región. Por lo cual, tanto la mediana como la gran empresa presentan porcentajes inferiores a los del país.

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Importancia de la administración del talento humano en las organizaciones

A medida que las organizaciones se han ido profesionalizando en su gestión, debido a su necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; se ha ido haciendo cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados reales que las organizaciones son capaces de alcanzar.

El talento humano² es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de

Tabla 6. Número de ocupados en Chile y en la región de Los Lagos, por tamaño de empresa.

	Sin Datos	Una persona	Micro empresa (2 a 9 personas)	Pequeña empresa (10 a 49 personas)	Mediana empresa (50 a 199 personas)	Gran empresa (200 y más personas)	Total
Región							
Los Lagos	20.442	79.852	123.739	59.338	28.961	51.428	363.760
%	5.62	21.95	34.02	16.31	7.96	14.14	100
% (*)	0	0	46.97	22.52	10.99	19.52	100
Total nacional	287.476	987.794	1.437.043	982.978	639.161	1.046.596	5.381.048
%	5.34	18.36	26.71	18.27	11.88	19.45	100
% (*)	0	0	35.00	23.94	15.57	25.49	100

(*) Porcentaje calculado excluyendo las categorías "una persona" y "sin información".
 Fuente: MIDEPLAN, División Social, Dpto. de Información Social, Encuesta CASEN 2006.
 (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional).

esta forma, poder llegar a ser más competitivas.

Al respecto, Losey (2000) sostiene que la administración del talento humano es un movimiento de las relaciones humanas y del recurso humano. Por su parte, Plane (2003) lo considera como los movimientos del desarrollo del potencial humano (a mitad de la década de los noventa) y de la gestión de la competitividad y del empleo (hasta nuestros días), por lo tanto, se podría afirmar que la administración del talento humano es un proceso administrativo donde confluyen varias disciplinas, siendo la principal, la integración del personal (Ko-

ontz y Wehrich, 1998). Su objetivo es realizar la mejor elección y aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas; con el propósito de lograr el beneficio individual de la organización y del país (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

El proceso de suministro del personal, o lo que es lo mismo, el subsistema de alimentación del talento humano o provisión del personal según lo llaman ciertos autores, determina la composición del talento humano a través del proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Esto significa responder a ciertas preguntas como ¿cuánta gente

2 En este trabajo, se optará por hablar de personas más que de recursos humanos, para enfatizar la relevancia de la fuerza laboral por sobre los recursos económicos y materiales.

se debe contratar?; ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionamos los individuos apropiados? por lo tanto, el subsistema comprende dos procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal (Milkovich y Boudreau, 1994; Chiavenato, 2000).

2.2. Reclutamiento del personal

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998: 566), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Gómez y Mejías, 2001; Rojas, 2004; Reyes, 1971; Luthe, 1998; Llano, 1998; Byars, 1995; Dolan, Schuler y Valle, 1999; Zerilli, 1972).

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Werther y Davis, 2001; Butteriss, 2000; Martínez, 2001; Cardona, 2000; Galicia, 1994; Aquino, 1991).

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde con-

fluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

2.3. Selección de personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir como piensa, siente y vive (Casado, 2003).

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o

durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar, comenta Lillo (2005).

II. Marco metodológico

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo general

- Conocer, estudiar y analizar la forma en que las organizaciones de la comuna de Puerto Montt-Chile realizan el proceso de obtención de personal, identificando la importancia que tiene para ellas este proceso.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar la importancia que tiene para las organizaciones el proceso de reclutamiento y selección del personal en la comuna de Puerto Montt.
- Identificar los aspectos más importantes a considerar al momen-

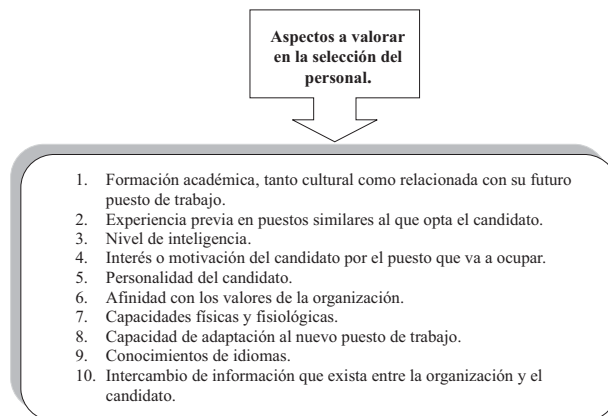
to de elegir a la persona adecuada al cargo.

- Conocer y estudiar las fuentes y medios de reclutamiento de personal y los métodos y técnicas de selección, más utilizadas en la comuna de Puerto Montt.
- Verificar si las técnicas utilizadas actualmente en las organizaciones, reclutan y seleccionan el personal adecuado para el cargo.
- Conocer las técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que implementan las organizaciones en la comuna de Puerto Montt.

2. Justificación de la investigación

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La forma en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinará en gran medida

Figura 1. Principales aspectos a valorar en la selección de personal.



Fuente: Diseño propio basado en información de los autores Lillo 2005; Koontz y Wehrich, 1998.

el éxito de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige y recluta al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las organizaciones, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido en todo el proceso. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral.

La tarea del seleccionador es delicada, en cierta forma tiene en sus manos el destino de un individuo, su vocación, necesidades económicas, sociales y familiares; por lo cual, no se puede rechazar a una persona sin considerar el entorno inmediato. Debido a esto, el proceso es complejo y multidimensional, y se requiere, por lo tanto, un buen equipo que seleccione y aplique, de manera rigurosa la técnica, de tal forma que se capte efectivamente al mejor contingente posible para asegurar el éxito de la organización.

Una de las razones primordiales que fundamentan esta investigación, está orientada a entregar las herramientas y los conocimientos necesarios acerca de qué es lo que buscan las organizaciones para obtener los candidatos apropiados al puesto de trabajo, cuáles son los perfiles requeridos, qué se considera al momento de seleccionar al personal y cuáles son los medios y fuentes de reclutamiento actuales. Junto con esto, se busca además informar acerca de las consecuencias que genera el no tener un proceso de reclutamiento y selección

de personal adecuado. De esta manera, se intenta contribuir con la organización, evitando errores, tanto en los procesos como en los tiempos de producción. Por lo tanto, esta investigación se justifica principalmente, en forma práctica, ya que entrega información acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal existentes actualmente en la comuna de Puerto Montt, además de otorgar datos importantes y elaborar sugerencias que quedarán al servicio de las organizaciones y de todas aquellas personas que se encuentran buscando empleo.

3. Delimitación de la investigación

3.1. Limitaciones de Tiempo

El estudio se realizó durante los meses de Enero y Octubre de 2007. Durante este período, se investigó en forma profunda y detallada toda la información teórica y empírica necesaria para el respectivo desarrollo; además, se aplicó una encuesta donde se conoció y analizó en qué situación se encuentra la comuna de Puerto Montt, en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal. El instrumento de recopilación de información se aplicó durante cuatro meses, aproximadamente.

3.2. Limitaciones de espacio o territorio

La investigación se llevó a cabo en la comuna de Puerto Montt, provincia de Llanquihue, ubicada en la región de Los Lagos, en el sur de Chile, a 1016 Km de la Capital Santiago.

3.3. Otras limitaciones

El trabajo abarcó organizaciones consideradas productivas³ y altamente competitivas dentro del mercado, como por ejemplo: supermercados, pesqueras, bancos, constructoras, empresas de servicios básicos (agua, luz, gas), tiendas, hoteles, entre otras. De éstas, se seleccionaron las organizaciones más grandes de cada actividad económica, en cuanto al tamaño de mercado y cantidad de productos que genera. Otro factor a considerar fue la cantidad de personas que trabajan en cada una de las organizaciones.

En el sector público se analizaron las municipalidades y servicios públicos en general.

5. Determinación de la población y muestra

5.1. Unidad de Estudio

La unidad de análisis o de observación corresponde a las organizaciones públicas y privadas de la comuna de Puerto Montt. Para la selección de la unidad de estudio se investigó la cantidad de organizaciones que existen en la comuna, de estas nóminas, se seleccionaron de forma aleatoria los sujetos de la muestra. La cantidad de organizaciones fue obtenida a través de la página web: “www.chileaustral.cl/ciudades/ptomontt/comercio/pmontt05.html”.

5.2. Población

Está constituida por 140 organizaciones existentes en la comuna de Puerto Montt, las cuales se encuentran subdivididas en distintos sectores de la economía, como se observa en la Tabla 7.

5.3. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se realizó de acuerdo a un muestreo no probabilístico, llamado “muestreo por cuotas”, es decir, un muestreo de juicio restringido de dos etapas. La primera etapa consistió en desarrollar categorías de control o cuotas de elementos de población. Para desarrollar estas cuotas, se hizo una lista de las características de la población objetivo, vale decir, las cuotas de elementos fueron clasificadas por actividad económica, éstas fueron: construcción, comercio, industrias, hoteles, supermercados, bancos, y así sucesivamente. Luego se realizó el cálculo de la muestra para cada una de estas cuotas.

En la segunda etapa, los elementos de muestra se seleccionaron en base a la conveniencia o juicio. Para esta investigación los criterios de conveniencia fueron los siguientes: factores de tiempo, dinero y accesibilidad a las fuentes de información, en este caso, los ejecutivos. Se consideró también el tamaño de la organización en cuanto a infraestructura, el número de personas que trabajan en cada una de ellas,

3 Se entiende por Productividad una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos donde se denota la eficiencia con la cual el talento humano, capital, conocimientos, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984).

Tabla 7. Sectores económicos de la comuna de Puerto Montt.

Sectores	Nº de Organizaciones
Públicos	12
Supermercados	10
Empresas pesqueras y del mar	22
Comercio	30
Industria	17
Constructoras	12
Hoteles y hospedajes	10
Bancos	12
Varios	15
Total	140

Fuente: Diseño propio basado en información de la página <http://www.chileaustral.cl/ciudades/ptomontt/comercio/pmontt05.html>, 2006.

competencia, y en general, organizaciones grandes y medianas.

La encuesta se aplicó al 36% de la población en forma directa, o sea, 50 organizaciones, seleccionando un número proporcional de acuerdo a la actividad económica. Por lo tanto, la muestra final quedó constituida de la siguiente forma (Tabla 8).

III. Presentación de resultados

1. Proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt

1.1. Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal

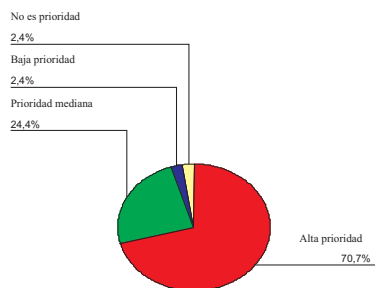
De acuerdo a los resultados obtenidos, más del 70% de las organizaciones señalan que es de gran importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal; casi un 25% lo consideran como mediana prioridad; y sólo un 4,8% se ubican en los dos últi-

mos lugares, indicando que no es prioridad o es de baja prioridad, según se observa en el Gráfico 1. Las razones de los encuestados, del por qué le atribuyen cierto nivel de importancia al proceso de reclutamiento y selección del personal, son múltiples, entre ellas, quienes creen otorgarle importancia, señalan lo siguiente: “De esto depende la imagen de la empresa y la productividad”; “porque se debe garantizar la calidad del recurso humano y por ende la calidad del servicio”; “porque se debe buscar a los mejores candidatos para así obtener un buen desempeño laboral”; “porque es la base para lograr el éxito y para esto, se debe cumplir con los objetivos de la organización y, de esta forma, trabajar de manera óptima y eficiente”. En cuanto al grupo, que no le da importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal, corresponde a un pequeño porcentaje de organizaciones del rubro de la construcción y

Tabla 8. Muestra final.

Sectores	Nº de organizac. Encuestadas	Respondieron	No responden
Públicos	4	4	-
Supermercados	3	3	-
Empresas pesqueras y del mar	7	3	4
Comercio	10	9	1
Industria	6	4	2
Constructoras	4	4	-
Hoteles y Hospedajes	4	3	1
Bancos	5	4	1
Varios (comida, servicios de personal y otros)	7	7	-
Total	50	41	9

**Gráfico 1
Importancia para la organización**

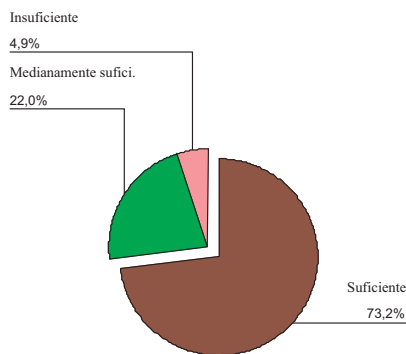


hotelería. Estos opinan, en el caso de la construcción, que no tienen otra alternativa ya que las posibilidades de encontrar gente son muy escasas y además las condiciones y los elementos que poseen son insuficientes para realizar este proceso. En cuanto a los hoteles, estos indican que no realizan

una selección y reclutamiento como debiera ser, ya que ellos simplemente buscan a personas entre sus mismos contactos, realizándoles tan solo una entrevista personal.

Podemos señalar además, que el presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, también es un factor trascendental al momento de analizar la importancia que las organizaciones le otorgan a este proceso (Ver Gráfico 2). Se puede observar entonces que un alto porcentaje (más del 70%) deja una buena parte del presupuesto para realizar la obtención del personal, lo que coincide con el porcentaje de las organizaciones que consideran que es importante este proceso. Un 22% contestan que es medianamente suficiente, pero que de todas formas alcanza para realizar un reclutamiento y una selección de personal de manera favo-

Gráfico 2
Presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal



able. Por su parte, quienes manifestaron no tener presupuesto, no superan el 5% de los encuestados. Este es el caso de algunas tiendas comerciales y supermercados, quienes no recurren a contactos externos (buscar gente a través de la radio, diario u otras fuentes, por ejemplo). Al no desarrollar el proceso de selección, ellos sólo realizan una entrevista personal, finalizando en esta etapa el proceso de reclutamiento y selección, motivo por el cual, no destinan un presupuesto para estos fines.

1.2. Aspectos relevantes para elegir a un candidato.

Para poder determinar los aspectos más importantes a la hora de elegir a un candidato en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, se pueden destacar una serie de elementos a saber: en primer instancia, se dio a conocer la cantidad de organizaciones que respondieron el ítem 3, específicamente el

enunciado 3.3, el que señala: “En la siguiente lista, por favor enumere en orden de importancia los aspectos a valorar al momento de seleccionar al personal, dependiendo del cargo a ocupar”. Esto no fue respondido completamente, ya que no todas las organizaciones reclutan los tres cargos a la vez, por ejemplo, existen organizaciones que reclutan sólo operarios, otras sólo el ejecutivo medio o los dos mencionados conjuntamente; en otros casos, reclutan sólo el cargo directivo superior; razón por la cual, puede apreciarse una cantidad reducida de respuestas, según se indica en la Tabla 9.

- *Requisito de formación académica de acuerdo al cargo.*

Según los datos recogidos, en lo que se refiere al cargo de directivo superior, cerca del 70% señaló que la formación académica es el principal requisito para ingresar a un puesto de trabajo en una organización. Por el contrario, un porcentaje bastante menor, cercano al 5%, opina que este requerimiento se encuentra en tercera prioridad. No obstante, alrededor de un 30% de los encuestados, indicó que la formación académica está en segundo lugar dentro de las prioridades para elegir a un directivo superior.

En lo que respecta al cargo de ejecutivo medio, el 30% de los encuestados consideran que el requisito, formación académica, se encuentra en primera prioridad. Sin embargo, un porcentaje levemente menor (28%), indica que es segunda prioridad. El porcentaje restante de los encuestados (42%) señaló que este requisito está entre el tercer y sexto lugar de importancia.

Tabla 9. Organizaciones que respondieron cual es el requisito más importante a la hora de seleccionar a un candidato.

Cargo	Número de Organizaciones	Porcentaje* (%)
Directivo Superior	19	46
Ejecutivo Medio	23	56
Operario	29	75

* Cálculo de porcentaje en relación al número total de encuestas aplicadas.

En cuanto al cargo de operario, es significativo considerar que un porcentaje relativamente alto (40%) opinan que el requisito de formación académica tenga la última prioridad, ya que se encuentra en el octavo lugar. Tan solo alrededor de un 5% de las organizaciones encuestadas contestaron que es primordial (Ver Gráfico 3).

- *Requisito de experiencia de acuerdo al cargo.*

Con relación a la experiencia en el cargo de directivo superior (Ver Gráfico 4), casi la mitad de los encuestados la consideraron como segundo requisito a la hora de seleccionar a un candidato y tan sólo la cuarta parte indicó que es primera prioridad.

Cabe destacar, que para el caso de un cargo de ejecutivo medio, más del 50% de las organizaciones encuestadas, señalaron que la experiencia es un requisito principal para ingresar a un puesto de trabajo en este nivel, según se observa claramente en el Gráfico 4. Sin embargo, alrededor de un cuarto de los encuestados indicaron que este requisito se encuentra en segundo lugar de importancia y tan sólo un 12% lo ubicó en cuarto lugar a la hora de elegir a un candidato, para este tipo de cargo.

Situación similar ocurre en el cargo de operario pero en menor porcentaje. En este nivel el 38%, señaló que la experiencia es primera prioridad; por su parte, cerca del 22% restante indicó que no es necesario tener experiencia en cargos similares, según lo demuestran los datos recogidos.

- *Requisito de inteligencia según el cargo.*

De acuerdo al Gráfico 5, en lo que se refiere al cargo de directivo superior, tan sólo un 10% de las organizaciones indicaron que la inteligencia está entre la primera y segunda prioridad; los demás restantes (90%), señalaron que se encuentra entre el cuarto y sexto lugar de importancia. Una situación similar se observa para el cargo de ejecutivo medio (Ver Gráfico 5).

En cuanto al nivel de inteligencia requerido para el cargo de operario, los datos proporcionados revelan interesantes resultados. Como era de esperar, casi el 85% de las organizaciones encuestadas señalaron que, para un cargo en este nivel, el requisito mencionado se encuentra entre el quinto y octavo lugar de importancia; esto quiere decir que prácticamente no es considerado fundamental en la selección. Sólo un porcentaje muy

Gráfico 3. Formación Académica

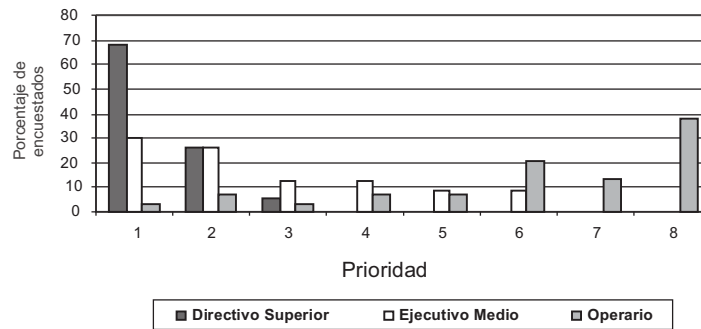
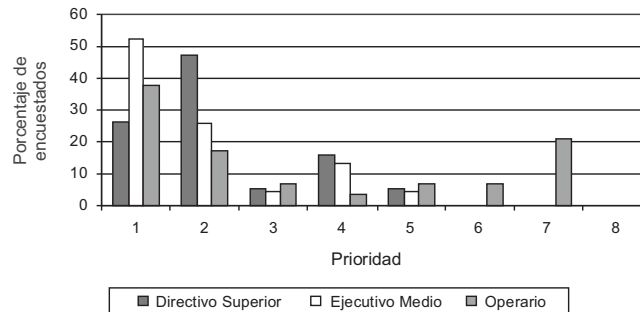


Gráfico 4. Experiencia en Cargos Similares



bajo, un 4%, señala que es una capacidad esencial. Sin embargo, otro 4% indicó que es considerado como última prioridad.

- *Requisito personalidad del candidato según el cargo.*

Según ser puede apreciar en el Gráfico 6, un poco más de la mitad de los encuestados señaló que el requisito, personalidad del candidato, es considerado como segunda y tercera prioridad para un cargo de directivo superior. Sin embargo, otro grupo menor de encuestados (5%), cree que no es prioridad.

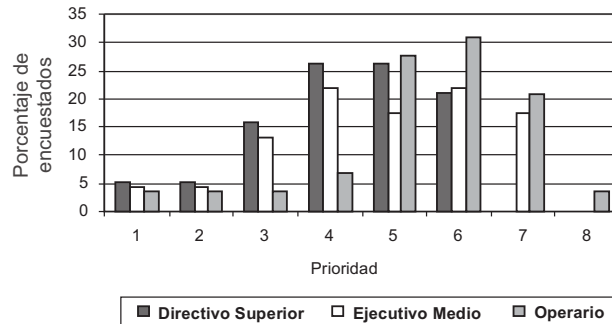
Por su parte, para el puesto de trabajo de operario, alrededor del 30% de las organizaciones opinó que es un re-

quisito primordial, ya que se ubicó entre la primera y segunda alternativa. Sólo un 7% señaló que es el último requisito a la hora de seleccionar a un candidato.

Situación similar ocurre con el cargo de ejecutivo medio, donde casi el 25% de los encuestados consideró el requisito en primera y segunda prioridad. Sin embargo, un porcentaje menor (22%), ubicó en tercer lugar, el requisito personalidad del candidato.

Cabe mencionar, que en los tres tipos de cargos, más del 50% de las organizaciones encuestadas indicaron que no es un requisito indispensable, es decir, que no es primera prioridad y

Gráfico 5. Nivel de Inteligencia



tampoco significa que no se le da importancia. Esto se explica porque ellas creen que la personalidad de cada individuo se irá adaptando al cargo, a medida que el tiempo transcurre. No obstante, estas organizaciones enmarcadas dentro del dinámico mundo moderno, consideran ciertos elementos de la personalidad, como esenciales al momento de ocupar un cargo determinado. Entre éstas se encuentran:

- La aceptación, la tolerancia y la madurez para comprender y entender a las demás personas.
- La empatía que supone la capacidad de ponernos en el lugar del otro, de ver el asunto desde su punto de vista; lo cual no implica aceptar esta otra visión, sino entenderla; y por último,
- La congruencia, ser coherentes con lo que hacemos, decimos y pensamos.

- *Requisitos motivación del candidato según el cargo.*

Un aspecto importante en cuanto a los resultados de la encuesta es lo concerniente a la motivación que el candidato tiene en cuanto al cargo que ocu-

para en la organización (Ver Gráfico 7), es decir, en este caso esta relacionado con el entusiasmo e ideas que el candidato pretende aportar en su nuevo puesto laboral, a través de su futuro desempeño individual y grupal en la organización.

Los datos proporcionados demuestran que para el cargo de directivo superior, cerca del 95% de las organizaciones encuestadas señalaron que no es tan importante este requisito a la hora de seleccionar a un candidato, ya que se encuentran entre el tercer y sexto lugar de importancia. No obstante, un menor porcentaje (5%), dice no ser relevante para este tipo de cargo, ya que se encuentra ubicado en el séptimo nivel dentro de las prioridades.

Para el cargo de ejecutivo medio, el requisito motivación del candidato se considera entre el tercer y sexto lugar de prioridad, según lo indican casi el 85% de los encuestados. Sólo un 4% señala ser primera prioridad al momento de elegir a un candidato; sin embargo, casi el 15% señalan que no es requisito primordial ya que se encuentra en el séptimo nivel de importancia.

Gráfico 6. Personalidad del Candidato

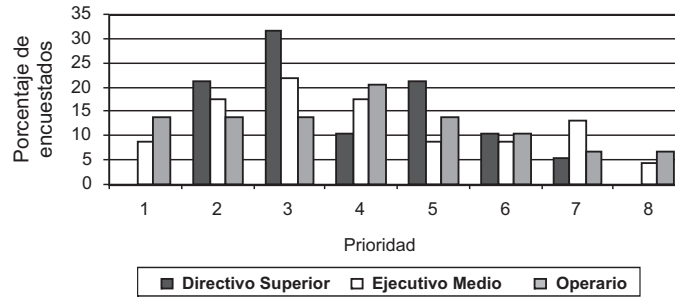
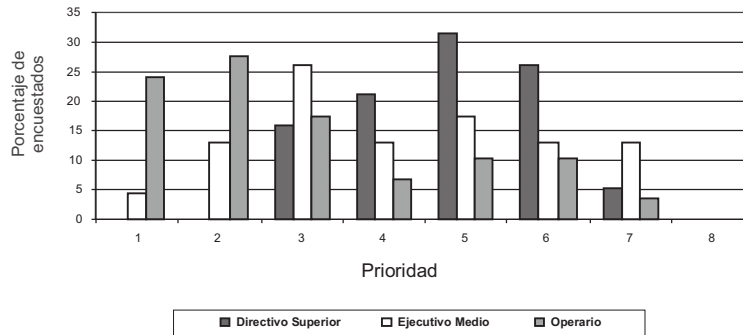


Gráfico 7. Motivación del Candidato



Para el caso del cargo de operario, la motivación es primera y segunda prioridad, según lo indican un alto porcentaje de las organizaciones (60%); en tanto, sólo un 4% cree no ser prioridad.

1.3. Reclutamiento del personal

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa claramente en el Gráfico 8, que la forma de reclutamiento de personal existente actualmente en la comuna de Puerto Montt es la directa, donde la misma organización recluta a sus candidatos, según lo señala prácticamente el 66% de los encuestados; y sólo alrededor de un 33% lo

hacen a través de la forma directa e indirecta, esta última consiste en el reclutamiento de los candidatos, a través de una empresa externa.

La información recogida nos señala que la gran mayoría de las organizaciones prefieren realizar el reclutamiento en forma directa, y entre ellas se destacan: las constructoras, servicios de personal, tiendas de hogar y construcción, y tiendas de ropa. En tanto, que las organizaciones que realizan reclutamiento mixto, es decir, reclutamiento directo e indirecto, son los servicios públicos, algunas pesqueras, industrias, supermercados, ciertos bancos y servicios varios.

En lo que respecta a qué medios utilizan para buscar a los candidatos (ver Gráfico 9), los resultados muestran que un gran sector, cercano al 83%, realiza el proceso de reclutamiento de personal a través de los dos medios: internos (buscan los candidatos dentro de la misma organización, ya sea a través de un ascenso o un traslado) y externos (buscan a los candidatos a través de la radio, Internet, diario, universidades, etc.). Cabe señalar que cerca del 12% de las organizaciones encuestadas utilizan únicamente el medio interno para buscar a sus posibles candidatos; destacándose en este número, las tiendas de ropa, algunas constructoras, hoteles, tiendas de hogar y construcción. No obstante, el menor porcentaje, cercano al 5%, recurren exclusivamente al medio externo para reclutar, entre las organizaciones que se distinguen dentro de este porcentaje son algunas tiendas de ropa y hoteles.

En el Gráfico 10, se identifican las fuentes internas utilizadas para contactar a los candidatos. Los resultados muestran que el 34% de las organizaciones encuestadas ubican a los candidatos a través de dos fuentes principa-

les: ascenso a un cargo (dejando una vacante) y transferencia de una sucursal a otra. Es relevante mencionar que el 12% de los encuestados opinan que no utilizan ninguna de estas tres fuentes. Sin embargo, el 15% señalan que al quedar una vacante libre, ésta se ocupa generalmente por un ascenso (movimiento vertical). Por su parte, un menor porcentaje (2%), mencionan que utiliza otro tipo de fuente, pero que no se encuentra especificada en los registros de los datos.

Respecto a las fuentes externas (Ver Gráfico 11), cerca del 90% de las organizaciones señalan que recurren a diversas fuentes para buscar a sus candidatos; entre las más usadas, donde se ubica el 20% de los encuestados, están la radio, diario, universidad e Internet. Las organizaciones que utilizan estas fuentes corresponden a organizaciones públicas, supermercados, tiendas de ropa y pesqueras e industrias.

Cabe destacar que un porcentaje pequeño de organizaciones (10%), utilizan una sólo fuente para contactar a sus candidatos, ésta puede ser la radio, el diario, Internet, la universidad o empresas de la competencia. Entre

Gráfico 8. Formas de reclutamiento de personal

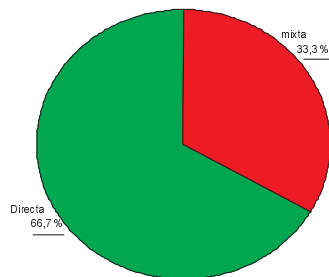


Gráfico 9. Medios de reclutamiento de personal

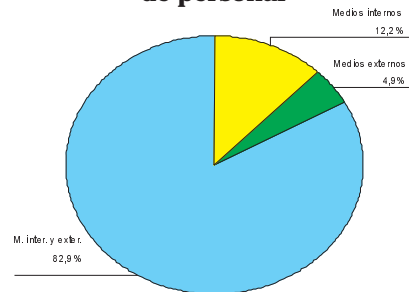


Gráfico 10
Fuentes de reclutamiento de personal utilizados en los medios internos

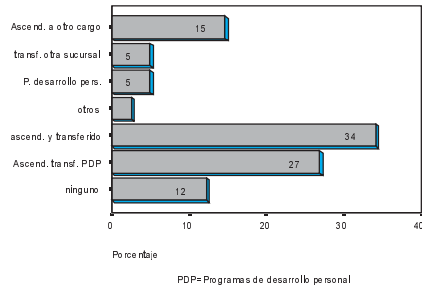
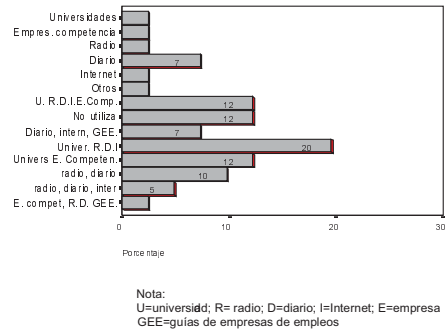


Gráfico 11
Fuentes de reclutamiento de personal utilizados en los medios externos



las organizaciones ubicadas dentro de este porcentaje están los hoteles, tiendas de hogar y construcción.

1.4. Selección del personal

En lo que se refiere al tema de la selección del personal, alrededor del 90% de las organizaciones aplican varias técnicas para realizar este proceso, entre las más usadas se encuentran las pruebas de conocimientos, las pruebas psicológicas y las pruebas psicotécnicas; donde un 12% de los encuestados utilizan este tipo de técnicas mencionadas (Ver Gráfico 12). Por su parte, un porcentaje menor (10%) realizan el proceso de selección de personal a través de una sola técnica, en este caso nuevamente se utilizan las pruebas de conocimientos, las psicotécnicas o las psicológicas.

Es significativo que un porcentaje muy inferior (2%), aplican las técnicas de análisis grafológico y prueba de simulación. Se aprecia claramente además, que el 15% de las organizaciones usan "otras" técnicas de selección, és-

tas se refieren a que no poseen ningún método y los candidatos ingresan por medio del currículum vitae; y según el tipo de trabajo a realizar se le exige un certificado de antecedentes personales. Esto sucede por lo general, en organizaciones del rubro de la construcción y algunas tiendas de ropa.

En cuanto a los *test psicológicos*, la encuesta arrojó que la mayoría de las organizaciones (cerca del 60%) manifestó no utilizar estas pruebas, en tanto que el porcentaje restante declaró si haber aplicado estos tests alguna vez. Dentro de los que usan *test psicológicos*, el 14,6% realizan tanto los *test de colores*, *test de inteligencia emocional (IC)* y el *test Zulliger (de personalidad)*. Es relevante destacar que un porcentaje no menor (22%) realizan otros tipos de *test*, los cuales no fueron especificados en la encuesta (Ver Gráfico 13).

En lo que se refiere a las *pruebas psicotécnicas* (Ver Gráfico 14), los resultados arrojaron que más del 40% de los encuestados utilizan las tres

Gráfico 12
Técnicas de selección de personal

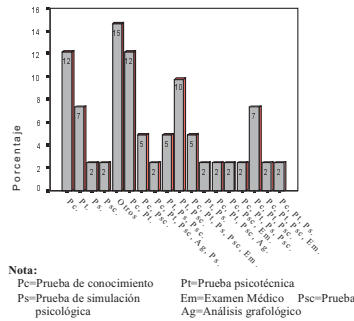
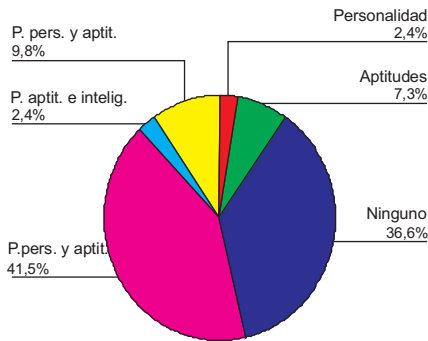
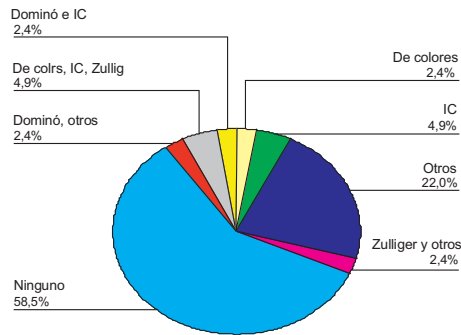


Gráfico 14
Pruebas psicotécnicas



pruebas conjuntamente (personalidad, aptitud e inteligencia). Sin embargo, cerca del 10% respondió realizar sólo las pruebas de personalidad y aptitud. Por su parte, un menor porcentaje (7,3%), contestó aplicar tan sólo pruebas de aptitud; y un 2,4% reveló emplear pruebas de personalidad, únicamente. No obstante, casi la mitad de los encuestados no aplican ninguna de estas pruebas al momento de seleccionar al personal. Situación que sucede en organizaciones del rubro de la construcción, algunas tiendas comerciales y de comida rápida.

Gráfico 13
Test Psicológicos



1.5. Formas de verificar si las técnicas utilizadas actualmente en las organizaciones reclutan y seleccionan el personal adecuado para el cargo.

Al preguntarle a las organizaciones qué consecuencias originan el proceso de reclutamiento y selección de personal, más de la mitad respondió que es efectivo lo que realizan, obteniendo buenos resultados. Por su parte, un porcentaje menor (34%) declaró alcanzar excelentes resultados. Al indagar el por qué consideraban tener estos logros, las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes: “Por lo general se tiene una baja rotación de personal”; “el objetivo de su organización es buscar a los mejores candidatos para atraer a los clientes”; “se entrega un excelente servicio”; “cuentan con los mejores psicólogos para buscar el mejor candidato para el cargo a ocupar”. Por su parte, quienes manifestaron tener resultados regulares no superan el 10% de los encuestados; en tanto que, sólo un 2,4% cree no lograr resultados satisfactorios,

entre las razones dadas debido a esta situación, se encuentran: constantemente se debe buscar a nuevos empleados, por lo que la rotación se torna altísima; los trabajadores no se encuentran motivados para realizar su labor; los procesos que aplican son insuficientes en la mayoría de los casos; el tiempo que se le dedica al proceso de obtención de personal es muy corto, generalmente se busca a los candidatos muy tarde; otros respondieron que existe poca oferta de candidatos, lo que hace muy difícil encontrar el perfil adecuado, lo que conlleva a contratar a personas que muchas veces no cumplen con los requisitos exigidos para el cargo.

Al comparar los Gráficos 15 y 16, se observa que al realizar la pregunta acerca de si efectúan un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, casi el 90% respondió que realizan un buen proceso, por su parte, sólo cerca del 15% señalan no efectuar un proceso adecuado, y tan solo, un 2,4% de los encuestados no respondió esta pregunta.

1.6. Técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que se debieran implementar en las organizaciones.

Otro aspecto importante, en cuanto a los resultados de la encuesta, es lo concerniente a las técnicas modernas de reclutamiento que se debieran implementar en las organizaciones. Los datos del Gráfico 17 muestran que cerca del 30% de los encuestados respondieron que las técnicas existentes actualmente son suficientes y que no se requieren otras. Sin embargo, un porcentaje no menor, equivalente al 15%, no contestó la pregunta y un 5% de las organizaciones simplemente no tienen conocimiento acerca de otras técnicas posibles de aplicar en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe destacar, que un porcentaje relativamente menor (12%) opinó que la Internet es una buena herramienta para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, puesto que posee ventajas con respecto a los métodos tradicionales en lo que se refiere a *la accesibilidad de la*

Gráfico 15
Consecuencias en las Organizaciones

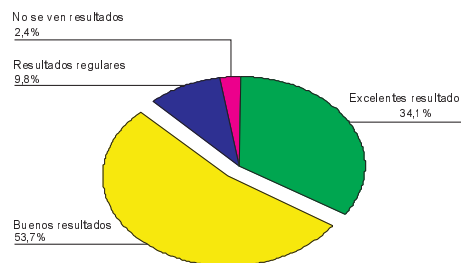


Gráfico 16
Realiza un buen proceso de reclutamiento y selección de personal

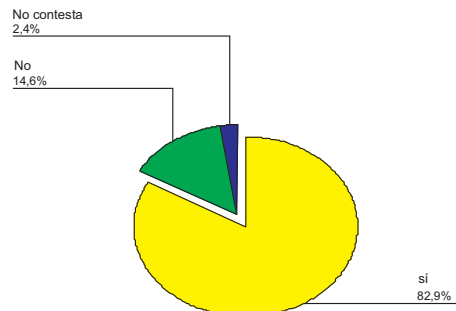
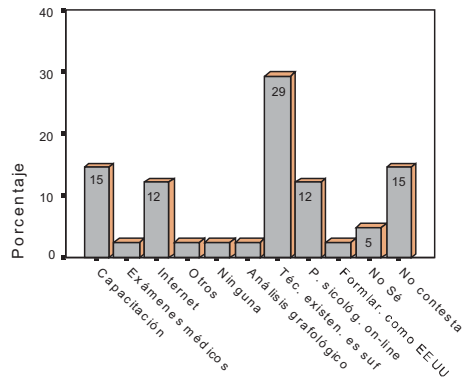


Gráfico 17
Técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal



información, rapidez, comodidad y multiplicidad de perfiles que brindan los portales de reclutamiento; además de esto, otro 12% indicó que es posible aplicar pruebas psicológicas on-line. Sin embargo, el 17% de las organizaciones respondió que falta incorporar otras técnicas, tales como, aplicar exámenes médicos y realizar más capacitación a los empleados. Además de ello, una de las organizaciones mencionó la posibilidad de implementar una nueva técnica utilizada en Estados Unidos, relacionada con la aplicación de un formulario.

Conclusiones

Existen profusos estudios acerca del reclutamiento y selección de personal, y teorías que avalan su importancia en distintos avances y desarrollos del mundo actual. Frente a esta situación y dada la gran preocupación existente por mejorar la calidad, eficiencia y eficacia en las organizaciones, donde el talento humano juega un

papel preponderante en el logro de estos objetivos, es que la presente investigación se enmarcó en un área específica para analizar en terreno la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, durante el primer semestre del año 2007.

Las organizaciones surgen como una forma de satisfacer las necesidades de las personas y funcionan gracias al desempeño de sus individuos dentro de ellas, visto de esta forma, la organización es un hecho social donde cada vez es más importante el desempeño laboral de un individuo, llegando a ser crucial en el éxito organizacional.

Actualmente en la comuna de Puerto Montt se reconoce que una buena selección de personal y un adecuado desempeño laboral son cardinales cuando se trata de permanecer en el tiempo, sobre la base del incremento de los niveles de competitividad, considerando un funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente; dada las exigencias que el mundo moderno establece. Por lo tanto, están concientes de la importancia que reviste el proceso de reclutamiento y selección del personal, al considerar la fuerza laboral como el pilar fundamental en la gestión, que finalmente permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, teniendo claro y reconociendo las diversas capacidades y/o habilidades de toda persona que ocupa un cargo dentro de una organización. Esto quedó en evidencia en los resultados de la investigación, puesto que el 70% de los encuestados lo consideraron así, demostrando un compromiso de parte de los ejecutivos por realizar el

proceso de reclutamiento y selección de personal de la mejor manera posible. Sin embargo, pese a la importancia que le asignan a este proceso, un porcentaje significativo no lo realiza de la manera que ellos mismos consideran ideal.

Además de la relevancia que le estipulan al proceso, las organizaciones de Puerto Montt consideran ciertos elementos necesarios y primordiales al momento de elegir una persona para desempeñarse en un cargo determinado. En el caso del cargo de directivo superior, el primer requisito para postular es la formación académica, seguido de la inteligencia del candidato; según lo señaló el 70% encuestado, perteneciente al rubro pesquero, industrial, supermercados y grandes tiendas. Cabe mencionar que dos organizaciones privadas tienen una visión distinta del común al momento de seleccionar al personal, éstas opinan que más allá de la formación profesional del candidato, lo esencial es contar con personas que sean de la región de Los Lagos y sobre todo tengan conocimientos generales de la comuna de Puerto Montt. En el cargo de ejecutivo medio, lo que se exige actualmente, es haber tenido experiencia en cargos similares; este requisito es primera prioridad, seguido de la personalidad del candidato, de acuerdo a lo señalado por el 50% de los encuestados. En lo que respecta a cargos de operarios, el requisito elemental lo constituye la motivación del candidato, seguido de la capacidad de adaptación que ellos tengan al momento de ingresar. Esto, según lo señalado por los encuestados, es porque la gente en gene-

ral es muy poco comprometida con el trabajo, puesto que tienen la ventaja de estar en una región donde las posibilidades de empleo en este nivel son muy amplias, por lo que tienden reiteradamente a cambiarse de trabajo (rotación de personal externa), situación que conlleva a tener poco sentido de responsabilidad e involucramiento institucional.

En lo que se refiere al tema de reclutamiento de personal, un gran sector de las organizaciones, cercano al 70%, llevan a cabo este proceso en forma directa (la misma organización contacta a los candidatos), donde los medios externos más usados son la radio, diario e Internet, según lo indicó el 20% encuestado, que corresponde mayormente a organizaciones del rubro pesquero, tiendas comerciales, supermercados y empresas de servicios de personal. Los bancos por su parte, generalmente buscan a sus candidatos a través de empresas de la competencia. En el caso de las fuentes internas, el 30% respondió que llenan las vacantes cuando se asciende a un cargo (pesqueras y empresas de servicios varios y algunos bancos) y/o cuando los empleados son transferidos de una sucursal a otra, esto último es usual en organizaciones del rubro de la construcción y organizaciones públicas.

En lo que respecta al tema de la selección de personal, las organizaciones en Puerto Montt, realizan todas las pruebas de selección posibles, siendo las más empleadas: las pruebas psicotécnicas y las psicológicas.

En el caso de las organizaciones del rubro de la construcción, hotelería y algunas tiendas comerciales, éstas no

aplican ninguna técnica para el ingreso del personal, debido a la gran contratación de jornaleros u operarios; por lo que aplicar pruebas de selección, según señalan, no es necesario. En todo caso, cabe mencionar que el ingreso de los trabajadores a este tipo de organizaciones se realiza a través de entrevistas personales, donde se exige el último finiquito y en algunos casos se solicita un certificado de antecedentes.

En organizaciones del rubro pesquero y grandes tiendas comerciales, así como también en industrias y bancos, la selección de personal se efectúa paso a paso; es decir, realizan entrevistas personales (50% aproximadamente), aplican pruebas psicotécnicas (cercano al 70%) y pruebas psicológicas (40%). Otro aspecto importante a mencionar es la aplicación de la prueba de análisis grafológico, donde un pequeño sector, cercano al 5%, aplica esta prueba como herramienta de selección de personal.

En relación a las organizaciones públicas, éstas realizan el proceso de reclutamiento utilizando como medios diarios y/o radio, y la selección de personal, se realiza en forma similar a las organizaciones privadas, a través de los llamados "Concursos Públicos", donde cada candidato debe cumplir con ciertos requisitos exigidos y presentar una serie de información, la cual debe ser respaldada con la documentación correspondiente.

En cuanto a las nuevas técnicas de reclutamiento y selección de per-

sonal que se pueden aplicar en las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, se encuentran los test psicológicos on-line y análisis grafológico. No obstante, es evidente la falta de diversidad de técnicas a aplicar, por ejemplo, en el caso de las organizaciones del rubro de la construcción, no se realizan exámenes médicos a los trabajadores y no se entrega la capacitación necesaria para ejercer un cargo. Cabe destacar, que a pesar de esto, el 30% declaró no requerir de otras técnicas.

En definitiva la investigación demostró que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt se realizan con las técnicas tradicionales, que no existen técnicas nuevas en el proceso de obtención de personal y que en general las organizaciones están conformes con los procesos existentes. Como se pudo comprobar, las organizaciones se basan en formatos teóricos que se encuentran en los libros y más que crear otros sistemas de ingreso a la organización, lo que falta para que los procesos arrojen excelentes resultados, es un compromiso de la gente con su trabajo y de los directivos en cuanto a las formas y la profesionalización en que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Lo expresado, representa hoy un imperativo de carácter estratégico, dado que las organizaciones no pueden seleccionar equivocadamente al elemento más vital y trascendente del proceso productivo: las personas.

Bibliografía

- AQUINO J. GÓMEZ (1992). **Recursos Humanos**. México. Editorial ECASA.
- BARBER, A.E. (1998). **Recruiting employees**. Sage Publications, Thousand Oaks.s.
- BYARS LLOYD, L. (1995). **Gestión de recurso humano**. México. Ed. Irwin.
- BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scot (2001). **Administración de Recurso Humano**. ed. 12 ava. México.
- BUTTERISS, Margaret (2000). **Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento**. Edición EDIPE.
- CASADO, José M. (2003). **El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano**. 1º ed. Madrid. Pearson educación, S.A.
- CARDONA, Pablo (2000). **Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano**.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2004). **Administración de recurso humano**. México. Pearson educación, S.A. de CV.
- DOLAN, Simón; SCHULER, Randall, S. y VALLE, Ramón (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial: Mc Graw-Hill / Interamericana de España.
- ENCUESTA CASEN (2006). Disponible en Internet en: <http://www.mideplan.cl/final/categoria.php?seccid=25&catid=124>. (Accesado en Junio 5, 2007).
- ENCLA ENCUESTA LABORAL (2004). **Relaciones de trabajo y empleo en Chile. Disponible en Internet:** www.fentraexport.cl/documentos/Encuesta20Laboral.pdf. (Accesado en: Septiembre 2, 2006).
- ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS. Disponible en Internet en: <http://www.ine.cl> (Accesado en: Junio 24, 2007).
- GALICIA ARIAS, Fernando (1994). **Administración de recursos humanos**. Editorial Trillas México.
- GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David y CARDY, Robert (2001). **Dirección y gestión del recurso humano**. 3º ed. Madrid. Pearson Educación S.A.
- JERICÓ, Pilar (2001). **Gestión del talento humano**. Madrid. Printice Hall. Pearson Educación.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1998). **Administración, una perspectiva global**. 11a.ed. México, NJ: McGraw-Hill.
- LILLO, José Manuel (2005). **Aspectos a valorar en una selección de personal**. Disponible en Internet: www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/. (Accesado en Diciembre 5, 2006).
- LUTHE, Rodolfo G. (1998). **La empresa humana**. Ed. Noriega-Limusa. México.
- LLANO, Carlos C. (1998). **Dilemas éticos de la empresa contempo-**

rána. Ed. Fondo de cultura económica. México.

LOSEY, Michael, ULRICH, Dave; LAKE, Ferry (2000). **El futuro de la dirección de recursos humanos.** Editorial EDIPE.

MARTÍNEZ, Luz Patricia (2001). **Gestión Social del Talento Humano.** México. Editorial Lumen/Humanitas.

MILKOVICH, George T. y BOUNDREAN, John W. (1994). **Un enfoque de estrategia.** 6° ed. Estados Unidos. Adisson-Wesley.

ORGANIZACIONES DE LA COMUNA DE PUERTO MONTT. Disponi-

ble en Internet: www.chileaustral.cl/ciudades/ptomontt/comercial/ptomontt05.html. (Accesado en Noviembre 10, 2006).

PLANE, Jean Michel (2003). **La gestión del recurso humano.** Paris.

REYES, Ponce (1971). **Administración de empresas.** Ed. Limusa. México.

ROJAS, Gastón (2004). **Administración de recursos humanos.** Chile, Universidad de Los Lagos. Lom ed.

ZERILLI, A. (1973). **Reclutamiento, selección y acogida del personal.** Editorial Deusto. Bilbao.