

Manual Teórico Práctico del Módulo

Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos

Profesional Técnico Bachiller en
Administración

MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO DEL MÓDULO
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Carrera: Administración

Derechos Reservados

D.R. © 2008, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

Primera Edición

Calle 16 de Septiembre No. 147 Nte., Col. Lázaro Cárdenas,
Metepac, Edo. De México, C.P. 52148

Índice

I Mensaje al Alumno	6
II Competencias	6
III Simbología	7
Capítulo 1. Proceso de Selección de Personal	8
Presentación	9
Mapa Curricular	10
1.1.1. Reclutamiento	11
• Concepto	11
• Importancia	11
• Organización del área de reclutamiento	12
• Requisitos del programa	12
1.1.2. El entorno del reclutamiento	13
• Planeación estratégica	13
• Condiciones del entorno	14
• Requisitos del puesto	15
• Costos	16
• Incentivos	16
• Políticas de la organización	16
1.1.3. Proceso de reclutamiento	18
• Cartera de candidatos	19
• Clasificación de los candidatos	20
• Recolección sistemática de datos	21
• Clasificación de los datos	22
• Recepción de solicitudes	22
1.2.1. Fuentes de reclutamiento	23
• Concepto	23
• Importancia	23
• Fuentes para el reclutamiento interno	24
• Fuentes para el reclutamiento externo	26
1.2.2. Medios de reclutamiento	33
• Anuncios en la prensa	33
• Televisión	34
• Anuncios en la calle	34
• Radio	34
• Carta y teléfono	34
1.3.1. Formatos de solicitud de empleo	35
1.3.2. Análisis de solicitudes	38
• Objetivo	38
• Interpretación	38
1.4.1. Mercado de trabajo y el reclutamiento	42
• Competencia perfecta de los mercados de trabajo	45
• Competencia imperfecta de los mercados de trabajo	47
1.4.2. Mercado de trabajo y el aprovechamiento de recursos humanos	51
• Otras clasificaciones de mercado de trabajo	51
• Evaluación del proceso de reclutamiento	51
Transferencia a otros contextos	53
Capítulo 2. Proceso de Selección de Personal	54
Presentación	55

Mapa Curricular	56
2.1.1. Selección de personal	57
• Concepto de selección	58
• Objetivos y desafíos de la selección de personal	59
• Importancia de la selección	59
• Principios de la selección de personal	60
2.2.2. Elementos de la selección técnica	61
• Vacante	61
• La regulación de personal	62
• Análisis y evaluación de puestos	63
• Inventarios de recursos humanos	63
• Proceso de selección	66
2.2.1. Pruebas de empleo	70
• Pruebas psicológicas	70
• Pruebas de conocimientos	70
• Pruebas de desempeño	71
• Pruebas de respuesta gráfica	71
• Pruebas de carácter médico	71
2.3.1. Entrevista de selección	73
2.3.2. Proceso de entrevista	74
• Preparación del entrevistador	74
• Creación de ambiente de confianza	75
• Intercambio de información	76
• Terminación	76
2.4.1. Verificación de datos y referencias	79
• Objetivos	79
• Beneficios	79
• Información a verificar	80
2.4.2. Medios de verificación de datos	81
• Personal	82
• Teléfono	82
• Correo electrónico	82
• Mixto	82
2.5.1. Entrevista final	82
• Con el supervisor	83
• Con el jefe inmediato superior	83
• Resultados de la entrevista	83
2.5.2. Decisión de contratación	83
• Integración de expedientes de personal contratado	83
• Avisos al personal no contratado	84
• Integración de banco de recursos humanos potenciales	84
Transferencia a otros contextos	86
Capítulo 3. Proceso de Contratación de Personal	88
Presentación	89
Mapa Curricular	90
3.1.1. Tipos de contratos	91
• Contrato individual	91
• Contrato colectivo de trabajo	95
• Contrato ley	99
3.1.2. Contrato de trabajo	104
• Definición de relación de trabajo	104

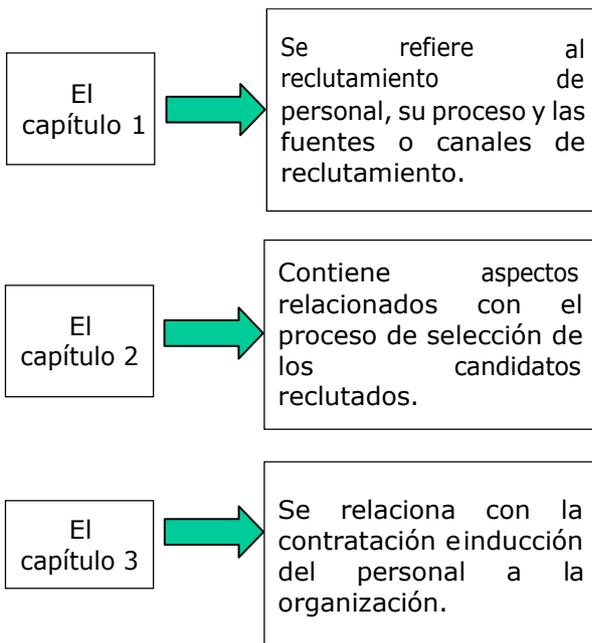
• Afiliaciones	106
• Necesidad legal	107
• Registros	108
• Trámites	110
3.2.1. Inducción	111
• Concepto	111
• Objetivo	111
• Importancia	112
3.2.2. Proceso de inducción	112
• Inducción a la empresa	112
• Inducción al puesto	113
• Programa de inducción	113
• Proceso de inducción	114
3.3.1. Aplicación del programa de inducción	115
• Objetivo	115
• Tipo de sesión	116
• Participantes	117
• Material didáctico	117
• Actividades de inducción	117
3.3.2. Aseguramiento de la inducción	118
• Concepto	118
• Importancia	118
• Beneficios	118
• Lista de verificación de la inducción	118
Transferencia a otros contextos	120
Prácticas y Listas de Cotejo	121
Autoevaluación de conocimientos	132
Respuestas a la autoevaluación de conocimientos	134
Sugerencias bibliográficas	136
Glosario de términos	137
Referencias documentales	139

I. Mensaje al alumno

Este manual te apoyará para el aprendizaje del módulo: Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos, desarrollado con una Norma de Institución Educativa y que se ubica en el Quinto semestre de la Carrera de Profesional Técnico-Bachiller en Administración.

Este módulo te permitirá como Profesional Técnico, desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes para manejar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que la empresa requiere de recursos humanos idóneos. Este proceso es la clave para proveer dichos recursos.

El manual está integrado por tres capítulos:



II. Competencias

Las relaciones entre competencias laborales que se desarrollarán en este manual y los capítulos en que se encuentran, se muestran a continuación:

Módulo: Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos	
Competencias Laborales	Capítulos
Integrar expedientes de prospectos.	1
Aplicar de técnicas de reclutamiento.	1
Elaborar anuncios de reclutamiento	1
Aplicar el proceso de selección.	2
Verificar vacantes de acuerdo a los lineamientos de la empresa.	2
Manejar catálogos de puestos.	2
Verificar la información contenida en una solicitud de empleo.	2
Verificar la factibilidad de cumplimiento de los requisitos.	2
Elaborar contratos individuales de trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3

III. Simbología

 Investigación de campo	 Investigación documental
 Actividad Individual	 Trabajo en equipo
 Ejercicios	 Prácticas
 Transferencia a otros contextos	 Autoevaluación
 Resolver situaciones problemáticas	 Elaborar redes semánticas y mapas conceptuales
 Realización de inferencias, resúmenes y analogías	 Investigaciones y demostraciones
 Cuadros sinópticos, cuadros de doble entrada y tablas	 Elaborar diagramas, ilustraciones y esquemas
 Lluvia de ideas	 Lectura comentada
 Conferencia o exposición	 Mesa redonda

1

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Presentación

¿Por qué es importante el reclutamiento de personal?

¿Por qué se da el reclutamiento?

¿En el ámbito laboral, cómo es considerado al personal reclutado?

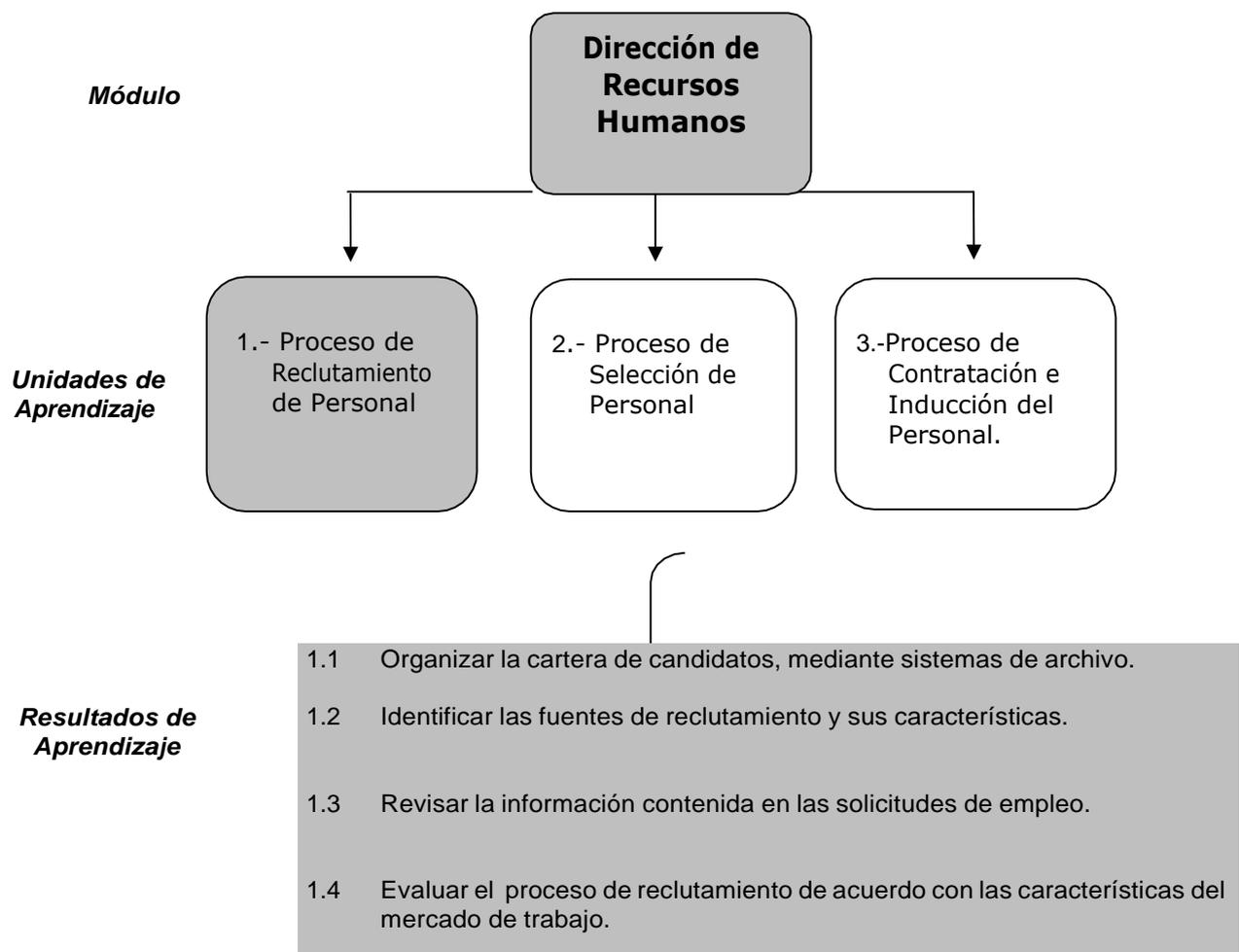
Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración, el Reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica. En el lenguaje coloquial, hemos adaptado esta palabra de "reclutar" al mero hecho de prestar por "obligatoriedad" y asociado al uso de la fuerza o el maltrato, el religioso "servicio militar obligatorio". Pues bien, esta palabra, que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supraestructura organizacional. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de

una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización.

En esto debemos estar claros, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Mapa Curricular



1.1. Organizar la Cartera de Candidatos, Mediante Sistemas de Archivo.

1.1.1. Reclutamiento



Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

- **Concepto**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

- **Importancia**

Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.

Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

- **Organización del área de reclutamiento**

La jefatura de la unidad administrativa de recursos humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal.

Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los recursos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y

maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos lo definiremos brevemente.

Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización.

Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los recursos que se encuentren al alcance de la organización.

Actividades

	Actividad Individual
	Investigación de campo

Para identificar la importancia que tiene el reclutamiento, investiga que departamento o área de tu institución es la encargada del reclutamiento de los instructores o capacitadores. Presenta un informe de tu investigación al profesor para tu retroalimentación.

1.1.2. El Entorno del Reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

-  Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
-  Políticas de la compañía
-  Planes de recursos humanos
-  Prácticas de reclutamiento
-  Requerimientos del puesto

- **Planes de recursos humanos**

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de

reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna.

Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

- **Políticas de la empresa sobre promociones internas**

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- **Políticas de la empresa sobre contrataciones externas**

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés.

Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

- **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados.

Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

- **Requisitos del puesto**

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de

responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos.

El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados creen que el sistema se administra con justicia.

Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.

Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

- **Costos**



1. Los gastos por anuncios.
2. Honorarios de las agencias de colocación.
3. Costo de los materiales de las pruebas.
4. Tiempo dedicado a entrevistar a candidatos.
5. Costo de comprobar las referencias.
6. Exámenes médicos.
7. Tiempo de adaptación del nuevo empleado.
8. Reubicación y la orientación al nuevo empleo.
9. Sueldos de las personas encargadas del reclutamiento.
10. Si el reclutamiento es otras ciudades: viáticos (Hotel, transporte, etc.)

- **Sistemas de archivo de la cartera de candidatos**

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

Sistema de registro por computadora: Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal.

También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero sólo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

Actividades

	Trabajo en equipo
	Mesa redonda

Para identificar los elementos que conforman el entorno del reclutamiento, forma un equipo de cinco personas para discutir cuáles son las políticas que se deben aplicar para el reclutamiento de los capacitadores o instructores y presenten las conclusiones a sus compañeros y profesor para su retroalimentación.

1.1.3. Proceso de Reclutamiento



Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

- **Definición de la vacante**

La definición de vacante es: puesto que no tiene titular

- **Búsqueda de candidatos en cartera**

Dentro del mundo de profesionales de búsqueda de directivos, ninguno podemos tener la conciencia completamente tranquila a este respecto.

Búsquedas que se alargan o detienen, orientación al cliente, al negocio y al candidato ganador,

presión de trabajo... todo empuja a olvidar negligentemente al candidato no seleccionado.

Esta opción le permite almacenar currículos de gente entrevistada, ordenándola y clasificando por área, zona, edad etc., su localización será muy fácil a través de filtros preestablecidos.

- **Recepción de solicitudes**

Es el proceso mediante el cual se reciben las solicitudes de todos los candidatos a ocupar una vacante.

Actividades

	Actividad Individual
	Investigación documental

Para identificar los pasos que integran el proceso de reclutamiento, investiga en periódicos de circulación nacional los requisitos que se piden para cubrir una vacante son su perfil profesional. Presenta un informe de tu investigación a tu profesor.

1.2. Identificar las Fuentes de Reclutamiento y sus Características.

1.2.1 Fuentes del Reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa.

Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

- **Concepto**

Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

- **Importancia**

La calidad y efectividad de las fuentes de reclutamiento, actualmente cobra importancia en el marco de un mercado global de búsquedas de talentos en un entorno donde el mercado laboral esta saturado de gente con preparación general pero existen pocos especialistas.

- **Fuentes internas**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).



Ventajas del reclutamiento interno

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.

Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato

escogido debe trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que

no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior; cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mitad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

• Fuentes externas

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada, por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y

con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Actividades

	Trabajo en equipo
	Mesa redonda

Para identificar los tipos de fuentes de reclutamiento que existen, integra un equipo de cuatro personas y discutan cuál es la fuente idónea para reclutar personal considerando las características de costo y tiempo de respuesta de los candidatos. Presenten un informe de con sus conclusiones a sus compañeros y profesor para su retroalimentación.

1.2.2. Medios de Reclutamiento

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

• **Prensa (periódico y revistas)**



Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

• **Televisión, anuncio en la calle, radio, carta y teléfono**

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y

revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo

Actividades

	Actividad Individual
	Investigación documental

Para identificar cuáles son los medios de reclutamiento, investiga en Internet los costos de contratar los servicios de anuncios publicitarios para solicitar personal en los distintos medios publicitarios. Presenta un informe de tu investigación a tu profesor.

1.3. Revisar la Información Contendida en las Solicitudes de Empleo

1.3.1. Solicitudes de Empleo

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

• **Datos personales**

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

• **Preparación académica**

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos

con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

- **Antecedentes laborales**

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- **Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos**

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

- **Referencias personales**

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

- **Verificación de autenticidad**

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el periodo de prueba.

Actividades

	Actividad Individual
	Cuadros sinópticos, cuadros de doble entrada y tablas

Para identificar la importancia de las solicitudes de empleo. Elabora un cuadro sinóptico de las características que debe tener una solicitud de empleo. Presenta un informe de tu investigación a tu profesor.

1.3.2. Análisis de Solicitudes de Empleo

Al asistir a una entrevista de trabajo es importante tener en cuenta que la capacidad intelectual y la experiencia son elementos que no se improvisan y que son fundamentales en la elección de una persona para un cargo determinado. Pero, de igual manera es de suma importancia proyectar una buena imagen frente al entrevistador; así como el de responder de manera fluida y con absoluta seguridad de lo que se dice.

- **Objetivo**

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

- **Interpretación**

Es el documento en el que se muestran las FODAS del candidato y que se da después de haber analizado una solicitud de empleo.

Una solicitud de interpretación debe cumplir con ciertos criterios para ser considerada admisible, es decir, para ser aceptada en calidad de cuestión procesal que será examinada según la relevancia de las preguntas que plantea.

A continuación se da un ejemplo de una tabla que sirve de guía para poder interpretar una solicitud de empleo:



TABLA DE INTERPRETACIÓN DE PUNTUACIONES

Las siguientes descripciones intentan servir de guía para la interpretación del nivel de competencia que reflejan las puntuaciones correspondientes, y son aplicables a la mayoría de los casos.

- Comprender a los hablantes de lengua materna inglesa, durante las reuniones
- Funcionar en todas las situaciones descritas abajo, ya sean de tipo profesional o social y sobre temas concretos o abstractos

- Dirigir reuniones con hablantes de lengua materna inglesa
- Llevar a cabo lo descrito abajo con alto grado de facilidad

- Comprender la mayoría de las situaciones relacionadas con el trabajo
- Comprender a la mayoría de los hablantes en inglés durante las reuniones internacionales
- Desenvolverse en las situaciones descritas abajo, con un alto grado de facilidad y precisión

- Satisfacer la mayoría de los requerimientos del trabajo
- Dirigir una entrevista de trabajo dentro de su área de conocimiento
- Mantener un registro fluido, preciso y adecuado en situaciones conocidas

... comprende:

- Explicaciones sobre problemas de trabajo
- Pedidos de productos por teléfono
- Conversaciones sobre acontecimientos actuales con interlocutores de lengua materna inglesa
- Titulares de noticias en la radio

... comprende:

- Explicaciones relacionadas con tareas de su trabajo en situaciones cara a cara
- Anuncios relacionados con viajes
- Conversaciones sociales limitadas

- Comprende pequeños intercambios de mensajes en su vida cotidiana profesional o personal con personas acostumbradas a dialogar con hablantes no nativos
- Coger mensajes sencillos por teléfono

- Comprende suficientemente en situaciones de necesidades inmediatas: precios, instrucciones...
- Comprende preguntas sencillas en situaciones sociales

- Leer adecuadamente para la mayoría de sus necesidades profesionales
- Leer manuales técnicos sobre su propia área de conocimiento
- Leer todo lo que sigue a continuación...

- Leer la mayoría de los distintos tipos de documentos con diferentes grados de facilidad
- Leer sobre temas de alta tecnología con poco uso del diccionario
- Experimenta dificultades con novelas, menús, etc. cuando son sofisticados.

- Adaptar el uso del lenguaje en función de la audiencia en la mayoría de los casos
- Realizar presentaciones formales cortas (30 minutos) si han sido preparadas
- Discutir sobre temas de interés general utilizando estructuras no elaboradas

- Describir las responsabilidades propias de su trabajo y sus antecedentes académicos
- Discutir proyectos pasados y futuros
- Organizar viajes por teléfono

- Producir un lenguaje sencillo aunque inseguro adecuado a funciones básicas con interlocutores pacientes: presentaciones, instrucciones, petición de información, encargar comida...

- Nombrar objetos, colores, vestimenta, personas, días, meses, fechas y dar la hora.
- Solamente produce expresiones sueltas con estilo telegráfico

- Leer con uso ocasional del diccionario:
 - manuales técnicos
 - numerosos artículos de actualidad; novelas populares
- Identificar incoherencias en los puntos de vista

- Comprende manuales técnicos básicos para principiantes
- Utiliza el diccionario para comprender documentos técnicos más avanzados
- Lee la agenda para una reunión

- Utiliza un directorio
- Comprende instrucciones sencillas
- Lee correspondencia de negocios sencilla y estandarizada

- Entiende palabras sueltas, como nombres de tiendas
- Lee memorandos o menús sencillos, horarios de tren o autobús, señales de tráfico...

- Escribir con efectividad, formal e informalmente; sin embargo, el trabajo para publicación todavía requerirá revisión
- Producir documentos como los descritos debajo sin dificultad excesiva

- Escribir una solicitud de empleo
- Escribir una carta de reclamación
- Escribir documentos como los descritos debajo con creciente precisión y facilidad;

- Escribir con cierto esfuerzo:
 - cartas a clientes potenciales
 - informes formales de 5 páginas
 - actas de reuniones
 - cartas de solicitud de empleo

- Escribir con cierta dificultad:
 - pequeños memorandos
 - cartas de reclamación
 - descripciones de procesos
 - rellenar formularios de solicitud sencillos

- Escribir notas breves, direcciones y listas con dificultad
- No es capaz de rellenar formularios, redactar memorandos detallados, cartas o informes

- Escribe palabras sueltas o expresiones hechas
- No escribe frases espontáneas

Profesional avanzado (>960 cualificado)
905 - 990

Profesional
785 - 900

Profesional limitado
605 - 780

Intermedio
405 - 600

Básico
255 - 400

Novato
10 - 250

Actividades

	Actividad Individual
	Resolver situaciones problemáticas

Para identificar la importancia del análisis de las solicitudes de empleo, solicita a por lo menos tres capacitadores o instructores les llenen una solicitud de empleo para su posterior análisis y seguimiento. Presenta tu informe a tus compañeros y profesor para tu retroalimentación.

1.4. Evaluar el Proceso de Reclutamiento de Acuerdo con las Características del Mercado de Trabajo.

1.4.1. Mercado de Trabajo y el Reclutamiento

En la práctica el mercado de trabajo tiene dos grandes conformaciones relacionadas:

Una conformación individual, que suele exteriorizarse mediante la solicitud pública (oferta) de trabajadores por parte de una empresa seguida de una entrevista con los postulantes y que finaliza con la selección y contratación del trabajador elegido; una conformación colectiva, en la que uno o más sindicatos negocia con una empresa.

Un grupo de empresas, o una organización de empleadores, las condiciones de contratación laboral, estableciendo los acuerdos en un convenio colectivo de trabajo.

Para que exista mercado de trabajo es requisito indispensable que el trabajador sea libre, de lo contrario lo que se presenta es en realidad una relación de esclavitud cuyo intercambio se produce en un mercado de personas. A tal efecto, la libertad sindical ha sido considerada un componente indispensable de la libertad de trabajo.

En el mercado de trabajo se denomina "trabajador" al que ofrece su trabajo, y "empleador" al que demanda trabajo. El acuerdo entre el trabajador y el empleador que da origen a la relación laboral se denomina contrato de trabajo. El precio del trabajo se denomina salario o remuneración.

- **Concepto**

Se denomina usualmente mercado de trabajo al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de commodities, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

El criterio más frecuentemente utilizado para clasificar los distintos tipos de mercados es el que se refiere al número de participantes en él. La competencia que se produzca entre un gran número de vendedores (competencia perfecta) será distinta de la que se genera en un mercado donde concurren un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo, donde la competencia es inexistente, se destaca aquel en el que el mercado es controlado por un sólo productor (monopolio). En cualquiera de estas situaciones cabe que los productores compartan el mercado con gran cantidad de compradores, con pocos o con uno solo.

- **Estructura económica de los mercados de trabajo**

La denominación "mercado de trabajo" ha sido cuestionada porque en términos económicos un mercado es un espacio en el que se ofrecen y demandan mercaderías, las que son objeto de comercio. Debido a la naturaleza peculiar del trabajo, se ha establecido que el trabajo no puede ser considerado como una mercadería.

Para analizar el estado y características del mercado de trabajo se utilizan una serie de indicadores. Los más importantes son:

1. Población económicamente activa (PEA): es la cantidad de personas en una población edad de trabajar y que desean trabajar.
2. Desempleo o desocupación: se refiere a las personas que integran la PEA y no se encuentran empleados.
3. Subempleo: se refiere a las personas que trabajan menos tiempo que el que establece la jornada legal (usualmente entre 35 y 45 horas semanales).
4. Índice de salario real: mide el aumento o disminución del promedio de los salarios en su poder de compra.
5. Empleo informal: indicador muy utilizado pero sin una definición única. Se refiere a las personas que poseen empleos que carecen algunos elementos básicos: registración, protección legal, seguridad social, estabilidad, relación laboral, etc.
6. Feminización: se refiere a la cantidad de mujeres presentes en un mercado de trabajo.

- **Competencia perfecta de los mercados de trabajo**

Aquél en el que se asume que existen tantos vendedores como compradores de un mismo bien o servicio que ninguno de ellos, actuando independientemente, puede influir sobre la determinación de la oferta de trabajo y que éste a su vez, está dado y es fijado por las mismas fuerzas del mercado.

La competencia perfecta es una representación idealizada de los mercados de bienes y de servicios en la que la interacción recíproca de la oferta y la demanda determina la oferta de trabajo.

Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existen muchos compradores y muchos vendedores, de forma que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio. Para que esto ocurra, debe cumplirse estos siete elementos:

1. Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes. La decisión individual de cada uno de ellos ejercerá escasa influencia sobre el mercado global.
2. Homogeneidad del producto. No existen diferencias entre los productos que venden los oferentes.
3. Transparencia del mercado. Todos los participantes tienen pleno conocimiento de las condiciones generales en que opera el mercado.
4. Libertad de entrada y salida de empresas. Todas las empresas, cuando lo deseen, podrán entrar y salir del mercado.
5. Libre acceso a la información
6. Libre acceso a recursos
7. Beneficio igual a cero en el largo plazo

La esencia de la competencia perfecta no está referida tanto a la rivalidad como a la dispersión de la capacidad de control que los agentes económicos pueden ejercer sobre la marca del mercado.

- **Competencia imperfecta en los mercados de trabajo**

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que el mercado oferente o empresas son los suficientemente grandes como para tener un efecto notable sobre la contratación.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar las contrataciones y sus condiciones de pago. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado.

Actividades

	Trabajo en equipo
	Investigación de campo

Para identificar la relación entre el mercado de trabajo y el reclutamiento, forma un equipo de de tres personas e investiguen qué tipo de perfil debe reunir un profesionalista para poder ser contratado como capacitador o instructor. Presenten un informe de su investigación a sus compañeros y profesor para su retroalimentación.

1.4.2. Mercados de Trabajo y el Aprovechamiento de Recursos Humanos

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

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 que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

• Movilización ocupacional

Con relación a la movilización por trabajo, se da principalmente en el fenómeno de la emigración en el cual los familiares que tuvieron que partir para obtener algún ingreso fueron el hijo, el esposo, el hermano, la hija y el padre, en ese orden; y en una mínima proporción lo hicieron: la madre, el tío y la prima. Al inquirir sobre los motivos que según el encuestado tenía el familiar para partir, la respuesta con mayor porcentaje fue que por falta de empleo (59.2%), pero al cuestionar en qué trabajaba antes de irse a los Estados Unidos, respondieron que en los sectores: primario (53.5%) secundario (22.1%) y en el terciario (9.3%).

Lo cual hace suponer que la mayoría tenía un empleo remunerado antes de su partida. Al llegar a trabajar a los Estados Unidos, debieron ocuparse en otros sectores, pues una gran parte se ubicó en el sector terciario (45.6%), siguiéndole el sector secundario (30.6%) y el primario (12.2%).

Un ejemplo claro está en que hubo cambios tanto en el sector primario como en el terciario, respecto al trabajo que desarrollaban en su comunidad de origen y del trabajo que desarrollan ahora en los Estados Unidos. Esto quiere decir que los migrantes no necesariamente obtuvieron un trabajo en los Estados Unidos similar al del sector que originalmente desarrollaban en sus comunidades, empleándose en distintas actividades. Por lo tanto, se desaprovecharon las capacidades y habilidades adquiridas en Tlaxcala ante los nuevos trabajos encontrados en el país del norte, que requirieron una nueva capacitación, por mínima que ésta haya sido.

Otro tipo de movimiento se da cuando solamente se reubican puestos y se realizan promociones de puestos.

- **Estabilidad ocupacional**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasladados con promoción (movimiento diagonal). Al fenómeno en el cual el trabajador tiene asegurado su trabajo se le conoce como estabilidad ocupacional.

- **Otras clasificaciones de mercado de trabajo**

Los llamados "grandes grupos" conforman el nivel más general de agregación. Tales grandes grupos son:

1. Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas
2. Profesionales científicos e intelectuales
3. Técnicos y profesionales de nivel medio
4. Empleados de oficina
5. Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados
6. Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros
7. Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios
8. Operadores de instalaciones, operarios de máquinas y montadores
9. Trabajadores no calificados
10. Fuerzas armadas.

Actividades

	Trabajo en equipo
	Mesa redonda

Para identificar la importancia de los mercados de trabajo, integra un equipo de cinco personas y discutan acerca de las causas por las cuales una persona pudiera tener o no, un trabajo estable. Elaboren un informe con sus conclusiones y preséntenlas a sus compañeros y profesor para su retroalimentación.



Transferencia a otros contextos

Módulo: Dirección de Recursos Humanos	
Competencias Laborales	Capítulos
Prospectar candidatos de acuerdo con los métodos y prácticas establecidas por la empresa para su control.	1

Este capítulo ha sido expuesto con diversa información, sin embargo, para reafirmar su contenido podemos decir que el reclutamiento es un medio para la obtención de material humano que será ocupado en las empresas, por lo que, es importante cumplir con el proceso de reclutamiento paso a paso según las políticas de la empresa. Para que este proceso cumpla su objetivo es necesario que tú como profesional técnico y el de personal conozcan todos y cada uno de los pasos para reclutar personal, ya que de ello depende el contratar al personal más idóneo para el puesto.

Si analizáramos que el reclutamiento tiene muchas ramificaciones que ayudan al mismo mecanismo para la obtención del recurso humano, podríamos afirmar que una de las más importantes es el encargado de la captación de candidatos quien se encarga de promover en los distintos medios de comunicación los requerimientos de personal.

Para poder tener un buen entorno de reclutamiento es necesario tener más medios para lograrlo, ya que sin ellos el reclutamiento sería efímero. Existen lugares donde la población no cuenta con los medios masivos de comunicación como la sierra de Chiapas y en ocasiones es necesaria trasladarse a otros lugares para reclutar al personal.

Existen nuevas técnicas dentro del proceso de selección para hacer más rápido y eficiente su manejo dentro de cualquier área de recursos humanos. Por ejemplo las entrevistas que ya se pueden realizar vía página web o el envío de documentación vía correo electrónico; también existen diferentes medios para el reclutamiento de recursos humanos como por ejemplo la TV, el

radio, periódicos o revistas. Y en la actualidad otros como el Internet, las ferias del empleo o los anuncios espectaculares

Es importante recalcar que se debe ser muy objetivo en el proceso de reclutamiento ya que en algunas ocasiones nos vemos en la necesidad de contratar a personas que vienen recomendadas y no se han ganado los puestos por méritos propios.

2

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Presentación

¿De dónde se va a seleccionar una empresa las personas que cubrirán los puestos vacantes?
¿Por qué procedimientos pasarán las personas antes de que las contraten?

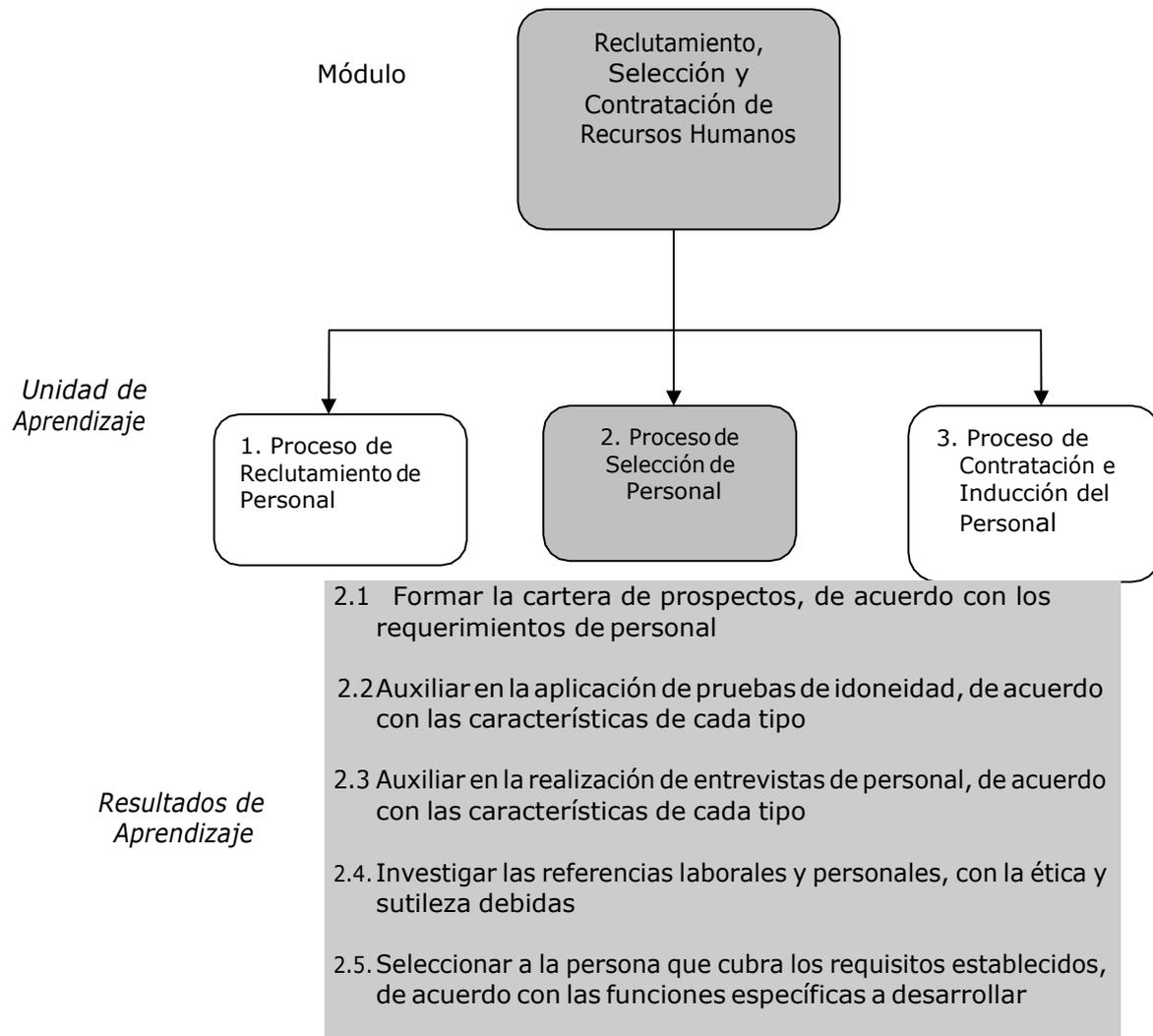


Después de que se ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento de personal, donde se identificó a las personas interesadas para el empleo requerido, se tendrá que llevar a cabo un proceso de selección que permita escoger de entre ellas, a las personas más adecuadas para cubrir las vacantes que se tienen en la empresa.

En este capítulo se desarrollarán ampliamente los aspectos relevantes que intervienen en la selección de personal, sus elementos, el manejo que se lleva a cabo con las solicitudes, las formas y aplicación de las pruebas de empleo, los tipos de entrevistas para la selección, y su proceso la verificación de los datos y por último, la toma de decisiones para la contratación.

Todo lo anterior, será con el fin de lograr que el técnico que labore en el área de recursos humanos de una empresa, aplique el proceso de selección de personal y sea capaz de integrar personas idóneas a la empresa.

Mapa Curricular



2.1 Formar la cartera de prospectos, de acuerdo con los requerimientos de personal

Para formar la cartera de prospectos, de acuerdo con los requerimientos de personal se requiere que el encargado del manejo del personal conozca los elementos esenciales de la selección de personal, así como la importancia de este proceso, sus limitaciones y de que es necesario que haya flexibilidad. Relevante también es el hecho de que se tengan siempre presentes los principios de la selección de personal, reconocer la importancia de que exista el análisis y valuación de puestos así como el inventario de recursos humanos y por último conocer y aplicar todos y cada uno de los pasos del proceso de selección de personal.

2.1.1. Selección de personal

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. Existen grandes diferencias en lo referente a las posibilidades de las diversas compañías para poner a prueba las características de los solicitantes de un puesto determinado. Las prácticas de idoneidad pueden ir, por ejemplo, desde la simulación de vuelos comerciales para los aspirantes a piloto en una aerolínea, hasta la preparación de un comercial para una compañía ficticia en la selección de personal creativo para una agencia de publicidad. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Actividades

	Resolver problemáticas situaciones
---	------------------------------------

En la agitada práctica profesional de una notaría, el nivel de presión que los abogados enfrentan a diario es considerablemente alto. Cada profesional recibe un número elevado de llamadas telefónicas, enfrenta de continuo a una multitud de solicitantes y personas que están llevando a cabo diversos trámites y debe terminar a tiempo los diversos documentos legales de la práctica diaria.

El notario titular, exige además que los integrantes de la notaría muestren en todo momento un impecable trato cortés y amable, aunque los ingresos son altos y la proyección profesional se estima entre las mejores de la ciudad, el nivel de rotación entre los abogados recién ingresados a la notaría es preocupante. Son demasiados los abogados jóvenes que se marchan al cabo de un corto tiempo en el puesto.

El asesor de la notaría en el manejo de recursos humanos elaboró una compleja prueba de servicio práctico que imita las condiciones reales del trabajo que enfrenta un abogado en la notaría. A un costo comparativamente alto se administra a cada solicitante un examen que incluye el análisis rápido de siete consultas legales.

Durante el examen se interrumpe al solicitante de continuo y se requiere que responda al teléfono un mínimo de tres veces. El asesor sólo presenta a consideración y aprobación del titular de la notaría los expedientes de los abogados que pasan la prueba con éxito.

¿Es correcto lo que hace el asesor? ¿Qué medidas propondría usted?

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, toda actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función, que en muchas compañías pueden recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes

dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratación se relaciona íntimamente con el departamento de personal y con frecuencia constituye la razón esencial de su existencia porque el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de la actividad de recursos humanos, ni se cumplen los desafíos profesionales. Asimismo, una selección

desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa.

Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección del personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

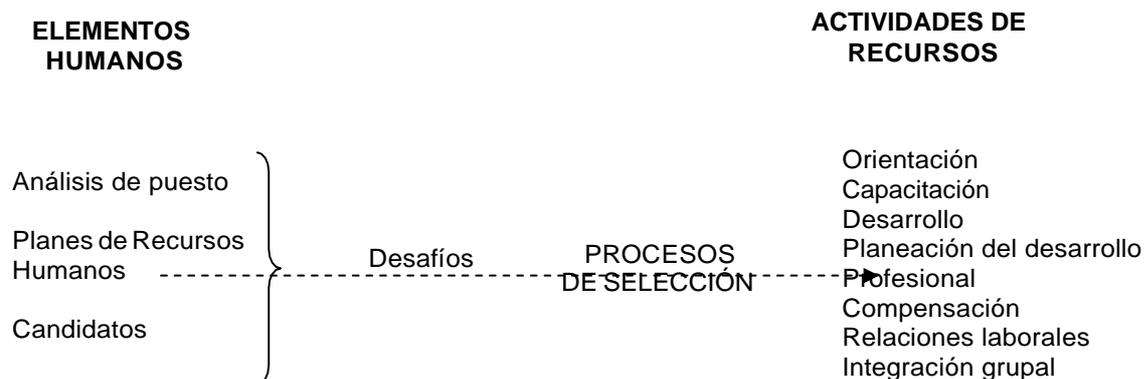


Fig. No.6 Las actividades de Administración de Recursos Humanos dependen en gran medida del Proceso de Selección

- Concepto de selección

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Pero ¿qué significa adecuado? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección

de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado *que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.*

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación

de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta.

Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la afirmación inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿Para qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión

adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

- **Objetivos y desafíos de la selección de personal**

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

- **Importancia de la selección**

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos.

Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación etc.) no son apreciables a simple vista,

por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competencia, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se dispone; siendo en última instancia los recursos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros en el logro de los objetivos preestablecidos.

Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas, que en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la afirmación anterior, resulta también uno de los temas mal comprendido.

Limitaciones

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

- Principios de la selección de personal.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación

Como ya se indicó anteriormente, esto es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización con el fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo.

La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Por supuesto que depende de la habilidad del seleccionador para realizar una orientación adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Ética profesional

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas.

2.1.2. Elementos de la selección técnica

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

- Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es *puesto que no tiene titular*. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Folio _____

Fecha en que se requiere el personal _____

Fecha de expedición _____

Fecha de recibo _____

Cursos de postgrado _____

Cursos comerciales, de cómputo, etcétera _____

Datos relativos al puesto

Nombre del puesto: _____

Departamento solicitante: _____

Número de personas: _____

Motivo:

Reemplazo ()

Promoción ()

Puesto ()

Datos personales

Experiencia: _____

Título: _____

Licenciado en: _____

Observaciones: _____

Datos del departamento

Trabjará en: _____ Horario: _____

Lo entrevistará: _____

Horario de entrevista: _____

Observaciones: _____

Autorización: _____

- La regulación de personal

Es un formato que llena el jefe del departamento en que se encuentra la vacante, los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad,

menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

La emisión de una requisición de personal (solicitud de empleado) presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. En este caso, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible

algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más adecuadas para el caso. La requisición de personal se ilustra en el esquema que se presenta a continuación.

- Análisis y evaluación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, que se trataron, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

- Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que llevan de prestar sus servicios.

Esto disminuirá el período de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado, y la empresa aspira a proporcionarle empleos que permitan el progreso individual.

La siguiente figura ilustra un modelo de inventario de recursos humanos dividido en cuatro partes. La parte I puede llenarse con la información contenida en el expediente que recursos humanos tiene de cada empleado. En esta sección se identifica el nombre del empleado.

Su puesto, experiencia, edad y ocupaciones anteriores.

La parte II, tiene el objetivo de proporcionar información acerca de habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Al examinar estos puntos, los planificadores de personal pueden hacerse una idea de las habilidades que distinguen a cada empleado. El departamento de recursos humanos puede obtener estos datos mediante entrevistas telefónicas con el empleado, a través de un formulario especial distribuido por correo interno o por medio de una conversación directa.

Esta información se actualiza a intervalos regulares. La mayor parte de las organizaciones mantiene normas que estipulan que los empleados deben comunicar los cambios importantes que afectan su desempeño, pero en ocasiones es necesario insistir en que la información se comunique de manera oportuna.

CROYDON, S.A.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FORMA 2/16

FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal.)

1. Nombre: _____
2. Número de empleado: _____
3. Puesto: _____
4. Edad: _____
5. Experiencia (Número de años en el puesto) _____
6. fecha de contratación: _____
7. Puestos anteriores dentro de Croydon:

PARTE II (Para ser llenada por el empleado.)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa.)

9. Equipo y herramientas que está capacitado para operar: _____

10. Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo.

Soy responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos:

Soy responsable de los siguientes aspectos de seguridad:

Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones:

11. Educación formal y capacitación especializada.

a) Formación académica (señale con una X los niveles cursados)

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Preparatoria o bachillerato ()
- Escuela comercial ()
- Escuela Técnica ()
- Universidad ()
- Cursos de postgrado ()

b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)

Curso:

Curso:

Curso:

PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado.)

12. Evaluación general del desempeño:

13. Potencial para Promoción:

14. ¿Qué aspectos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?

15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar:

16. Firma del supervisor

17. Fecha:

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)

18. ¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?

Si _____ No _____

Preparado por: _____

Firma: _____

- **Proceso de selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es

difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Fórmula de la razón de selección

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} = \text{Razón de la selección}$$

Parámetros uniformes para la selección de personal.

A causa del papel central que desempeñan los especialistas en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no sólo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunicad.

Las adversas condiciones económicas en las que con frecuencia han tenido que desenvolverse llevaron a que la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas apliquen normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías. Postular ante las diferentes gerencias las necesidades sociales era – hasta hace poco tiempo – la mejor manera de cosechar una sonrisa sardónica de los directivos.

Por ejemplo, en la práctica profesional tradicional se suponía de manera automática que una muchacha dotada de una visión normal sería más eficiente para trabajar en un conmutador que una muchacha ciega. El hecho de que fuera socialmente deseable emplear a la ciega se veía con total indiferencia. En realidad, como cualquier otra en las funciones de atención del conmutador telefónico y – dato revolucionario – ahora se ve con claridad que las organizaciones privadas enfrentan responsabilidades sociales para continuar existiendo. Volver la espalda a este hecho es una forma de autodestrucción. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que incluyan factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoque más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de recursos humanos puede considerar de interés preponderante y directamente relacionados con el proceso de selección se cuentan las mujeres, los discapacitados físicos y mentales.

Los ex convictos que se han rehabilitado y ameritan una nueva oportunidad, los jóvenes y los ancianos, y la gran masa de personas con educación insuficiente pero con gran deseo de trabajar que en tantos países latinoamericanos constituyen el núcleo básico de la población económicamente activa.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equipararse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

En muchas organizaciones con sistemas computarizados un programa especial determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características compatibles con el puesto. Los que obtengan más alta puntuación se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas de computadora no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han logrado gran difusión.

- 1 Recepción preliminar de solicitudes
- 2 Prueba de idoneidad
- 3 Entrevistas de selección
- 4 Verificación de datos y referencias
- 5 Examen médico
- 6 Entrevista con el supervisor
- 7 Descripción realista del puesto
- 8 Decisión de contratar

Al operar un sistema de promociones internas, por lo común no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que describe la figura No. 8.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede

llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación* y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que decidan pedir personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar que se considera una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal. A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo (que se le proporciona durante la entrevista preliminar). Los siguientes pasos de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador público a un examen de aptitud y rapidez matemática y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de un automotor de la compañía en un día de tránsito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículos pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para el puesto de cada uno.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna – en forma individual – una puntuación a determinada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque racional: se basa en el contenido y desarrollo de la prueba.

Por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no puede aplicarse debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas, estas pruebas deben ser confiables, porque confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

Por ejemplo, una prueba de destreza manual suministrada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que la persona se somete a la prueba. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no será confiable. Cuando las pruebas no son confiables, también carecen de validez.

Existe una gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área; la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñados.

En la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Sin embargo, es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

Métodos de valoración

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información respecto a la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas no en todos los casos pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. En la siguiente figura se enuncian, entre otras, diversas pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que está midiendo sea relevante para la vacante que se pretende cubrir.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberán proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la

presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

De lo anterior se desprende que el proceso de recepción preliminar de solicitudes de personal para una empresa conlleva una planeación y requiere de alcanzar los objetivos en la contratación de los mismos.

2.2. Auxiliar en la aplicación de pruebas de idoneidad, de acuerdo con las características de cada tipo

2.2.1. Pruebas de empleo

Existe una gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área; la utilidad de cada una es limitada.

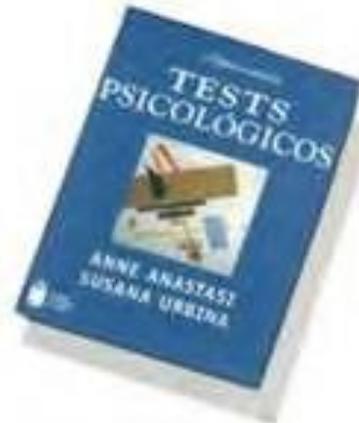
El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

En la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Sin embargo, es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

- Pruebas psicológicas

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba

es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.



El manual de cada examen proporciona también información respecto a la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo profesional que originalmente la diseñó. En la actualidad muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas no en todos los casos pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

La siguiente figura menciona entre otras, diversas pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos de estas pruebas. Sin embargo, el administrador de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

- Pruebas de conocimientos

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etcétera) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la capturista, el operador de máquinas, etc.,) existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.

- Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En el ejemplo anterior es obvio que la organización espera que el cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto i y que no prepare tacos al carbón!

- Pruebas de respuesta gráfica

Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que suele experimentar es muy grande) como de factores económico. Su uso extensivo no es previsible.



- Pruebas de carácter médico

Examen médico

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico:

- Examen Médico de admisión.
- Examen Médico Periódico.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

Examen médico de admisión

Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Médicos especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

Examen médico periódico

Este tipo de examen médico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa.

Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fábrica).



Finalmente, las pruebas de carácter médico determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros.

Un individuo que consuma sustancias ilícitas, por ejemplo, no debe resultar electo para el cargo de chofer de un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada de episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar ciertas funciones.

salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros. Un individuo que consuma sustancias ilícitas, por ejemplo, no debe resultar electo para el cargo de chofer de un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada de episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar ciertas funciones.

En muchos países latinoamericanos el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Desafortunadamente, en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se realizará. Es común, por ejemplo, que se someta a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje, aunque el primero apenas utilizaría sus reflejos para responder el teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar un grave accidente laboral.



Finalmente, las pruebas de carácter médico determinan con razonable precisión el estado de

NOMBRE	APLICACIÓN
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
Inventario multifásico de personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
Inventario Psicológico (California)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores)
Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas)

Evaluación crítica del raciocinio Watson-Gaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros)
Indicador Myers-Briggs	Mide los componentes de personalidad.
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)
Cuestionario de opiniones acerca de liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)
PRUEBAS DE DESEMPEÑO	
Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)
Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial (diseñadores)
Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombre y números (oficinistas)
Prueba de simulación de trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)
EXÁMENES DE RESPUESTA GRÁFICA	
Polígrafos (detector de mentiras)	Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas (policías, vendedores al detalle)
EXÁMENES DE APTITUD	
Examen de honestidad individual	Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera)
Cuestionario de opiniones laborales	Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos).
EXÁMENES MÉDICOS	
Consumo de drogas	Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados, etcétera)
Determinación de antecedentes genéticos	Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.
Examen médico de exposición a sustancias peligrosas.	Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencias aplicadas).

Figura No.9 Diversas pruebas de uso frecuente en la selección de persona

2.3. Auxiliar en la realización de entrevistas de personal, de acuerdo con las características de cada tipo

2.3.1. Entrevista de selección

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un sólo representante de la empresa – entrevistador – y un sólo solicitante.

No obstante, también es posible encontrar empresas en las que la entrevista se lleva a cabo con un entrevistador y dos o más entrevistados; esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas; con un sólo entrevistado o con varios entrevistados.

Tanto si se opta por una entrevista individual o en grupo existen diferentes estructuras para la

conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:

- Estructuradas
- No estructuradas
- Mixtas
- Solución de problemas
- o, provocación de tensión

No estructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador cuestiona sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Este método carece de confiabilidad, debido a que cada solicitante responde preguntas diferentes. Lo que es más grave aún: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Estructurada: Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad pero es inflexible. Por esta razón, en este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Mixtas: Incluye preguntas no estructuradas y estructuradas, la parte estructurada proporciona una base informativa que permite la comparación entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Solución de problemas (también llamadas conductuales): Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopte el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado.

Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.



Provocación de Tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Los candidatos a ocupar determinados puestos policíacos, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevistas para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

Debido al hecho de que, por lo general las situaciones de extrema presión, sólo son una parte de las labores que comprende la mayoría de los puestos – incluso los policíacos-, es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que quienes no son contratados se creen una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y la validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.

2.3.2. Proceso de entrevista

- Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las

respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le haga el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. A continuación se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a los solicitantes de puestos comunes.

Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistar información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en ellas el año pasado?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)
4. ¿Qué lo llevó a seleccionar a nuestra compañía?
5. Cuando era estudiante ¿Cuáles eran sus materias favoritas? ¿Por qué?
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿está dispuesto a viajar? ¿cambiaría su lugar de residencia?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
8. ¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Con qué frecuencia considera que debe ser promovido?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿cuál es el mejor?
12. ¿Planea continuar sus estudios?
13. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?

14. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
15. ¿En qué consistía su empleo anterior?
16. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17. ¿cuándo puede empezar a trabajar?
18. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?

Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados; por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas, que son elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal, por lo común se excluyen de toda entrevista de selección.

Sólo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en esecampo.

Tal es el caso de un entrevistador que se entera de que su solicitante pertenece a una religión que no autoriza a sus creyentes a trabajar en sábados y que sabe que en el transcurso del año pasado se presentaron varias urgencias en ese día; el entrevistador tiene derecho a preguntar al candidato si estaría dispuesto a laborar en un sábado especial.

Durante su preparación, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante. Un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes en casi todos los casos.

- Creación de un ambiente de confianza

Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes –incluso en los que no sean contratados– una imagen humana, agradable, amistosa. Iniciar con preguntas sencillas como “¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?”, evitar interrupciones telefónicas. Ofrezca a su candidato de ser posible, una taza de café.

Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En general es importante que su actitud

también transluce aprobación o rechazo: asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

- Intercambio de información

El proceso de entrevista se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta.

Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas. Un solicitante de empleo que deba responder la pregunta ¿Le gusta trabajar duro? No tiene grandes opciones; se le pregunta en cambio “¿Cómo desarrolló usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?”, el panorama es completamente diferente.

La figura anterior muestra las preguntas específicas posibles, que un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

- Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato por ejemplo, “¿tiene usted alguna pregunta final?”.

A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se comuniqué telefónicamente con el solicitante o éste concrete una nueva cita.

EMPRESAS FOTOGRÁFICAS IMAGEN Y COLOR
Todo lo relacionado con aparatos fotográficos

Lista de verificación de entrevista de selección de personal

Forma P-116

Nombre del solicitante: _____ Fecha: _____

Número de empleado: _____

Solicita el puesto de: _____

Código: _____

Entrevistador: _____

Comentarios del entrevistador

a) evaluación de varios aspectos (1= mínimo, 10 = máximo):

Aspecto:	()
Habilidad del puesto:	()
Interés:	()
Educación y capacitación:	()
Experiencia y antecedentes:	()
Disponibilidad:	()
Estabilidad (empleo anterior):	()
Expectativas salariales compatibles con lo Presupuestado:	()

b) Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior: _____
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior _____
3. Expectativas de responsabilidades en el puesto: _____
4. Expectativas profesionales: _____
5. Comentarios adicionales: _____

Seguimiento sugerido:

_____	Ninguno
_____	Solicitante no aceptable(notificar)
_____	Someter a pruebas
_____	Concertar entrevista consupervisor
_____	No aceptable para puesto solicitado
_____	Entrevista adicional con personal
_____	Considérese para el puesto

Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

La siguiente figura ilustra una forma llamada lista de verificación de entrevista, posterior a las opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto.

Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Que se utilizan para la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como lo

muestra la forma, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información

Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si participó en forma activa en el proceso de selección

Errores del entrevistador

La siguiente figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes de un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite preguntas clave. Estos errores sin embargo, son muy obvios y un poco de práctica los elimina.

Existe otra posible fuente de errores más difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables.

Puede existir incluso el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador lo desea.

El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Cualquier verificación de su labor que realice el entrevistador se justifica por entero si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar en el rechazo de personas idóneas o –igualmente grave- en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Resumen de errores comunes de los entrevistadores

EFFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistados que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a establecer conclusiones totalmente subjetivas.

Ejemplos:

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un fuerte apretón de manos es considerado "dotado de aptitudes de liderazgo".
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita un empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de "persona dotada de sentido del orden y sólida capacidad de organización".

PREGUNTAS INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar su inclinación por el candidato cuando plantea preguntas que guían de manera obvia al entrevistado.

Ejemplos:

- Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades ¿verdad?
- Seguramente usted está buscando un puesto más difícil y lleno de desafíos que éste. ¿No se aburriría desempeñándolo?

PREJUICIO PERSONALES

Cuando un profesional de la administración de recursos humanos alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.

Ejemplos:

- Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente las funciones de auditoría de una empresa las debe desempeñar un hombre.
- Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un provinciano como usted.

DOMINIO DE LA ENTREVISTA POR EL ENTREVISTADOR

El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la conferencia llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

Ejemplos:

- Desviar la conversación hacia una descripción de los propios méritos, la importancia del puesto que se tiene, etc.
 - Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato como comentar la dificultad de importar los equipos con que trabaja la empresa.
-

Errores del entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

El empleo de técnicas distractoras – Simular falta de interés en un puesto que en realidad se desea – puede llevar a efectos totalmente opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque el representante de la compañía quizá concluya que el candidato no está interesado.

Llevados tal vez por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden también hablar en exceso de temas irrelevantes; algunos pueden atacar a fondo temas como algún deporte o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado también es un error común que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de una persona a quien se le sorprenda mintiendo durante la entrevista.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación genera. Por desgracia esta tendencia conduce a que el candidato no interprete de modo adecuado las preguntas del entrevistador y a que no se establezca un clima de confianza. No estar

preparado para la entrevista, finalmente produce la sensación de estar ante una persona con falta de interés, una actitud que por cierto no suele conducir a la obtención de un puesto.

2.4 Investigar las referencias laborales y personas, con la ética y sutilezas debidas.

2.4.1. Verificación de datos y referencias

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes, etcétera

- **Objetivos**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

- **Beneficios**

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. La mayor parte de las solicitudes de empleo contienen en su parte final un espacio destinado a la indicación, por parte del candidato, de los nombres y direcciones de las personas a quienes puede dirigirse la empresa en petición de referencias e informaciones acerca del mismo.

La utilidad de recoger un número mayor o menor de datos está esencialmente unida al empleo que de los mismos se desea hacer. La misma consideración es válida para la extensión del tiempo a que hayan de remontarse las informaciones. Algunas empresas se dirigen a todos los patrones anterior; otras, a los de los últimos diez o cinco años; otros aún al inmediato anterior al actual. Como norma, no tiene gran significado retroceder a épocas muy anteriores, y un obstáculo en este sentido, entre otros muchos, es la dificultad para los antiguos patrones de recordar hechos y sucesos en detalles relacionados con una sola persona.

Las informaciones solicitadas podrían ser más útiles a la selección si los entrevistadores pudieran disponer de ellas cuando menos con ocasión de un segundo (o en todo caso, posterior) coloquio con el aspirante. Por el contrario, si no se poseen cuando menos al término del proceso de selección, su valor se hace meramente formal y se reduce a comprobar que no se deriva de ellas nada susceptible de anular la decisión de admitir al candidato interesado.

El control de referencias, por lo tanto, debe llevarse a cabo durante el proceso de selección y no al término del mismo. La mayor dificultad, cuando se trata de patrones anteriores, radica en encontrar la persona que pueda proporcionar información útil acerca del aspirante en cuestión, y

obtener de los mismos datos exactos y veraces, ya que está muy difundida la tendencia de muchas personas a facilitar datos "neutros" que no favorezcan ni perjudiquen al ex-empleado.

Es conveniente por esta razón dirigirse a la Dirección o a la oficina de personal, y donde éstas no existan, a la dirección de la empresa, con preferencia al trato directo con el superior inmediato.

El valor del control de las referencias depende en gran parte de los métodos empleados para obtener la información deseada.

- Información a verificar

Es misión del control de referencias acerca de los patrones precedentes comprobar la veracidad de las afirmaciones hechas por el aspirante sobre las actividades desarrolladas en otras empresas, los cargos ocupados, el concepto de que gozaba, los motivos de abandono del puesto o puestos. El salario recibido. La realización de este control puede servir al mismo tiempo para recoger datos sobre los siguiente y muy importantes extremos: período efectivo de permanencia en cada empresa, naturaleza y contenido de los cargos desempeñados, su importancia y tiempo de permanencia del sujeto en los puestos más importantes, razones de los eventuales traslados de puestos; comportamiento en el trabajo y en las relaciones con los superiores, colegas y eventuales subordinados; rendimiento, eventuales sanciones disciplinarias, ascensos, moralidad, actitudes, ausentismos en el trabajo, etc.

Referencias laborales

Aunque las referencias son un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), suelen revelar aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen del solicitante personas como sus amistades cercanas o parientas, resulta previsible que estas opiniones serán positivas.

El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato puede estar a la busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor anterior, en tanto que es posible que éste se halle predispuesto contra su antiguo subordinado. Cuando el solicitante todavía está empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza a la reclutadora romper la confidencialidad que la persona espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia debe inquirirse sobre el candidato si éste aún labora en una empresa y no ha comunicado aún su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias, finalmente, pueden arrojar luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca ha de desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a tomar una decisión.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar disfuncional o de uno bien integrado? Etcétera)
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa

de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.
- ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él, ¿cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias.

Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

2.4.2. Medios de verificación de datos

- Personal

Los inconvenientes de las entrevistas realizadas por teléfono, disminuyen en gran parte si quien desea obtener información sobre los candidatos a admitir en una empresa se presenta en persona directamente ante las personas que puedan facilitarlas: patrones anteriores, jefes de personal, superiores directos. Este método hace posible la máxima apertura y franqueza por parte del entrevistado, y facilita al entrevistador la obtención de elementos adicionales de juicio mediante la observación de las expresiones y actitudes de su interlocutor.

Las visitas personales se realizan casi exclusivamente a los anteriores patrones del aspirante, y no a las personas por éste señaladas. Las lleva a cabo habitualmente el mismo funcionario que ha examinado al candidato o también por un miembro de la oficina de personal especializado en esta clase de contactos.

El inconveniente de este método estriba en el tiempo que se necesita para las entrevistas, las esperas que muchas veces han de preceder a las

entrevistas, los desplazamientos para acudir a varias citas distantes. La ventaja a añadir a las ya citadas, es la oportunidad de establecer relaciones de conocimientos personales, que pueden facilitar en sucesivas oportunidades el recurso del teléfono, evitando la repetición de las visitas personales.

- Teléfono

El control de referencias por medio del teléfono presenta la gran ventaja de la rapidez y el bajo costo, y permite una franqueza y una flexibilidad en las respuestas que no son posibles por escrito. De las inflexiones, pausas y alusiones en la voz del interlocutor se pueden deducir además importantes elementos de juicio, a lo que se añade que, en el curso de la conversación, puede el entrevistado, por su propia iniciativa, hacer comentarios sobre el candidato o introducir elementos de juicio no previstos por el solicitante. La mayor dificultad que presenta el caso de la petición telefónica es la resistencia de muchas personas a hablar sin saber exactamente quién es su interlocutor ni el uso que éste hará de las informaciones recibidas (puede registrarlas en cinta magnetofónica, por ejemplo, o estar de acuerdo con el candidato).

Por este motivo, es indispensable que quien formula la petición se presenta en primer lugar, dando su nombre, su cargo y el nombre o razón social de la empresa por cuya cuenta telefonea; si el interlocutor sigue dudando, puede invitarle a controlar su identidad llamando a la empresa solicitante.

Evidentemente los mejores resultados se obtienen cuando la persona a quien se interpela es ya conocida. Por esta razón es muy importante y conveniente establecer relaciones de conocimiento con los colegas de las oficinas de personal de las demás empresas de la zona.

Con el fin de efectuar un control sistemático y uniforme para todos los candidatos y aprovechar al máximo el tiempo empleado en las llamadas telefónicas (especialmente si se trata de conferencias interurbanas) es conveniente preparar un formulario especial que sirva de guía para la entrevista telefónica y al mismo tiempo haga

posible la anotación ordenada de las respuestas obtenidas.

- Correo electrónico

Existen acuerdos entre las asociaciones de empresarios e industriales de proporcionarse información respecto del personal que se encuentra solicitando empleo. Es de esperarse que si se recurre al correo electrónico, se obtenga información valiosa de parte de los pares.

- Mixto

Es de entender que ninguno de los medios enunciados anteriormente, utilizados en forma aislada será efectivo, por lo que se recomienda utilizar al menos dos o más, para asegurar la eficacia del proceso de selección del personal, al menos en esterubro.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como efectuar comentarios acerca de la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

2.5. Seleccionar a la persona que cubra los requisitos establecidos, de acuerdo con las funciones específicas a desarrollar.

2.5.1. Entrevista final

- Con el supervisor

En la gran mayoría de empresas modernas es el superior inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término, la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

- Con el jefe inmediato superior

Con frecuencia, el jefe inmediato superior es la persona idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

- Resultados de la entrevista

Los resultados de la entrevista, se turnarán al expediente que se le está formando al candidato, de manera tal que el puntaje de ésta, se pueda sumar al que se vaya obteniendo en las distintas pruebas a que sea sometido el candidato.

2.5.2. Decisión de contratación

- Integración de expedientes de personal contratado

El expediente personal se integra con un conjunto de documentos que justifican y comprueban la condición jurídico-laboral y administrativa de cada trabajador, allí radica su importancia.

El número de identificación de ingreso del trabajador es el que se asigna al expediente y a su control de asistencia.

En caso de una empresa pequeña o microempresa se sugiere que a pesar de que se le asigne un número de expediente, se ordenen alfabéticamente para su más rápida localización. La decisión la podrá determinar el Jefe de Recursos Humanos o el Gerente, pues si considera que es una empresa de rápido crecimiento, conviene que desde un principio se ordene por número de expediente.

En general el ordenamiento de los expedientes dentro del archivo de personal es cronológico progresivo; pero con este ordenamiento se presenta la situación de que encontramos dentro del mismo documentos variables, de tipo administrativo, fiscal y laboral, de acuerdo a la fecha en que se realizaron los trámites o se tuvieron las incidencias. Su ventaja es que se cuenta con todos los movimientos e incidencias del trabajador por períodos anuales. Su desventaja es que cuando queremos localizar un documento en particular de trámite administrativo, o laboral, si es un empleado de mucha antigüedad, es necesario "bucearlo" entre todos los documentos para localizarlo y si se utiliza broche, hay que sacar los documentos y volverlos a acomodar, después de hacer uso del documento que se buscaba.

Ante esta problemática se sugiere utilizar carpeta de argollas, con separadores con los siguientes rubros:

- Solicitud de empleo y/o currículo vital
- Acta de nacimiento
- Registro federal de causantes
- Documento de preparación máxima
- Cedula Profesional (en caso de Profesionistas)
- Credencial de elector
- Clave Única de Registro Poblacional (CURP)
- Contrato de trabajo
- Altas, registros y bajas IMSS, SAR, INFONAVIT
- Cartilla del servicio Militar Nacional
- Carta de antecedentes no penales
- Copia de la Licencia de manejo (exclusivamente para los puestos que lo requieran)
- Exámenes psicométricos y/o técnicos
- Reporte de entrevista de Selección
- Certificado de examen médico expedido por alguna institución oficial de salud
- Constancia de entrega de gafete de identificación que le permite el acceso a la empresa.
- Constancias de cursos tomados

Se sugiere que los documentos que se conserven en el expediente de personal sean los originales, de preferencia, o en caso de los documentos en que se guarde copia, asegurarse que sea certificada, que haya sido debidamente cotejada con el

original, utilizando para ello un sello y solicitar la firma del Jefe de Recursos Humanos, o en su caso el Director respectivo, dependiendo del tipo de organización de que se trate, con la finalidad en caso necesario, de ser utilizada como elemento de prueba. Lo que si es importante, es contar con un documento de cada trámite, y evitar el exceso de copias o fotocopias dentro de los expedientes.

- Avisos al personal no contratado

Es conveniente para la imagen de la organización, dar aviso a aquellos candidatos que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

- Integración de banco de recursos humanos potenciales

Es conveniente integrar el banco de recursos potenciales, por ejemplo con el grupo de personas rechazadas por no haber cumplido el 100% de los requisitos, así como con las personas que acuden de manera espontánea a la organización a dejar solicitud de empleo y/o currículum vital, así como con las personas que renuncian a la organización. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.



También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se incurrió y evitarlas en el futuro.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideran con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Un desafío de especial importancia en el área de selección de personal es el de someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo puede ser grande, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial en el siglo XXI.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere

retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura.

Actividades



Caso No. 2.1

Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.

Los telares y las máquinas circulares que se instalaron en *Industrias Colibrí* en la Ciudad de Medellín, Colombia, requieren trabajos frecuentes de mantenimiento y reparación. El personal encargado de efectuar esas labores solicita sus herramientas al supervisor del almacén de

mantenimiento, realiza su trabajo y al final del día devuelve todos los implementos.

Hace tres semanas se practicó una auditoría al anterior encargado del almacén y se encontró que faltaban herramientas muy costosas. Se retiró de inmediato al supervisor y se inició la búsqueda de su reemplazo. El gerente insistió en encontrar a alguien externo a la organización, pues no excluye la posibilidad de complicidad de alguno de los mecánicos. Para asegurarse de que el candidato es totalmente ajeno al grupo actual, se puso en marcha un proceso de selección en Cali, ciudad distinta a la sede de *Colibrí* se obtuvieron tres solicitudes.

	ROMAN GOMEZ	LIGIA SALAZAR	GUADALUPE MEJIA
Años de experiencia	4	7	1
Educación	1 año de universidad	Preparatoria	1 año de universidad
edad	23	43	32
Puntuación en prueba estándar	76/100	73/100	85/100
Examen Médico	Muy bien	Excelente	Muy bien
Conoce el puesto	Aceptable	Estable	Estable
Antecedentes laborales	6	7	8
Puntuación entrevistadores (escala del 1 al 10)	8	7	6
Disponibilidad	4 semanas	2 semanas	Inmediata

- Si usted tuviera que escoger un candidato a partir únicamente de esta información ¿qué persona seleccionaría? ¿por qué?
- si contara con amplios recursos de selección ¿qué información adicional intentaría obtener? (Especifique.)
- El hecho de que Ligia Salazar tenga excelente dominio del inglés y se haya graduado como secretaria, ¿es relevante para el puesto? ¿Aumentará este hecho su aceptabilidad?
- El hecho de que Román Gómez desea continuar su carrera de ingeniero mecánico ¿es relevante para el puesto? ¿Aumentará su aceptabilidad?



Ejercicios

CASO No. 2.2

Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A. Durante muchos años la práctica de *farmacéuticos del Caribe, S.A.*, empresa con sede en San Juan de Puerto Rico, ha sido limitarse a la contratación de empleados locales. Puerto Rico es una Isla con población relativamente reducida y el personal profesional que la empresa contrató en el pasado reciente proviene de pocas universidades y un puñado de ciudades. Sin embargo, en fecha reciente la política de la empresa cambió pues la gerencia giró instrucciones de contratar profesionales dominicanos, colombianos, haitianos y mexicanos, que han llegado en números considerables en el curso de los últimos años. Se presentaron varios candidatos con diplomas que pertenecen a otras personas o que son falsificados. Asimismo, varios de los candidatos afirmaron disfrutas de magnífica salud, aunque dos de las personas recién contratadas padecían enfermedades infecciosas.

- Describe las medidas que tomarías para verificar las credenciales y diplomas de las personas provenientes de distintos países. Los candidatos a ser contratados por *farmacéuticos del Caribe, S.A.*, deben desempeñarse en las áreas de ingeniería mecánica, ingeniería química y medicina. La mayoría estudió en diversas universidades, así como en escuelas de capacitación técnica, de las que provienen los electricistas, los mecánicos y los expertos en áreas de producción de fármacos. Incluye en tu descripción una evaluación del costo que tendría poner en práctica sus recomendaciones. Ten en cuenta que la gerencia dispuso que en ninguna circunstancia el costo pueda exceder una suma equivalente a dos salarios mínimos por solicitantes.
- El Ingeniero Ramón Sotomayor, quien está a cargo de la planta de envasado, solicitó que sencillamente se prescindiera de todo tipo de exámenes profesionales y comprobación de

credenciales. Su argumento es el siguiente: "Permítales afirmar que obtuvieron el Premio Nobel de Física, si esto les parece bien. Páselos a mi taller.

Si me pueden explicar correctamente las fases de operación de envase de mi equipo y comprenden los elementos básicos, me parecerán candidatos adecuados. No me importa que se hayan graduado o no; podemos contratarlos". ¿Qué respondería usted?

- El trabajo de *Farmacéuticos del Caribe, S.A.*, se desempeña en una zona tropical de óptimas condiciones de salubridad. Por regla general se espera que las personas que usted contrate efectúen un considerable esfuerzo físico en el curso de sus labores diarias, incluyendo el manejo de aparatos pesados y la exposición a altos niveles de ruido. ¿Qué sugerencias haría usted al departamento médico que va a realizar los exámenes correspondientes?

Elabora un memorándum detallado con instrucciones al personal médico sobre los aspectos que desea verificar. Al concluir, estima los costos de sus especificaciones en el entorno laboral en que usted vive.



Transferencia a otros contextos

El proceso de selección de personal es continuación del proceso de reclutamiento y es un proceso que se realiza en cualquier organización, con el fin de disponer de recursos humanos para cubrir los puestos vacantes que tiene la empresa considerando cubrir los requerimientos que en ella se establezcan.

El proceso de selección, sus elementos, el manejo de las solicitudes, las formas y aplicación de las pruebas de empleo, las entrevistas para la selección y el proceso, la verificación de los datos y la decisión para la contratación, son actividades que se desarrollan en todo tipo de empresas públicas o privadas; grandes, medianas o

pequeñas, industriales o de servicios; nacionales o extranjeras; por lo que, los conocimientos adquiridos en este capítulo son indispensables para el técnico que labore en el área de recursos humanos, ya que le permiten un amplio campo laboral en el que se podrá emplear cuando egrese.