



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

CASO PRÁCTICO

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DISH
MÉXICO**

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARIA TERESA GABRIEL MONTIEL

ASESOR

DR. MARCO ALBERTO VALENZO JIMENEZ

MORELIA, MICHOACAN, SEPTIEMBRE 2017

AGRADECIMIENTOS

A dios todopoderoso por brindarme la oportunidad de obtener otro triunfo personal, y darme salud, sabiduría, y entendimiento para lograr esta meta.

A mi querido padre RAMON GABRIEL BAUTISTA que fue el impulsor de que comenzara con este sueño que hoy se convierte en realidad, gracias al amor y paciencia que siempre me ha brindado los conocimientos y experiencias que me transmitió me dieron la fuerza para seguir con mis sueños.

A mí querida madre MARIA DEL CARMEN MONTIEL OSORIO por ser siempre incondicional y darme siempre su apoyo en todo momento.

A mi hermano RAMON GABRIEL MONTIEL por ser una persona que siempre me apoyo en los momentos de dificultad en el transcurso de este proyecto muchas gracias.

A mis hermanos REYES, FERNANDO, ANTONIO Y ANA LILIA por motivarme a seguir adelante cumpliendo con este proyecto.

A mi esposo FIDEL ESPINOSA BLASS por motivarme a concluir con un proyecto que había comenzado.

A mis catedráticos por compartir su sabiduría, conocimientos en el transcurso de este proyecto que comenzó.

RESUMEN

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa e indirectamente con el desempeño laboral de los colaboradores, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser a efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure el buen desempeño laboral.

En la actualidad en las empresas es importante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Los resultados de una selección de personal efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral, para medir el mismo las organizaciones utilizan un proceso conocido como evaluación del desempeño, en este se utiliza un instrumento que tiene como finalidad detectar indicadores exitosos, deficientes y aceptables de cada colaborador.

Debido a los cambios tan drásticos que están ocurriendo en la sociedad las empresas deben estar atentas a cumplir con las necesidades del consumidor y de la empresa, es por eso que el proceso de selección no se debe tomar a la ligera. Por lo tanto debemos avanzar sobre aquella visión tradicional que considera los procesos de selección como actos puntuales dentro de la empresa e integrar estos procesos como parte de la vida y crecimiento de la misma.

Palabras Clave: selección, personal, desarrollo, crecimiento, mejora.

ABSTRACT

Currently within the organizations, there are several processes that relate directly and indirectly to the employees' work performance, among them are the organizational climate, labor standards, total quality, training and development plans, for this reason is considered that the selection process must be to cash, meet the standards required in each job, so that the company ensures good work performance.

At the present time in the companies it is important that within the strategic planning it includes the recruitment and selection of personnel. Having a staff fit for our operation is the key point since at the moment it is more important to have a strong human capital to be able to be competitive in a market that is becoming more demanding.

The results of an effective selection of personnel are reflected in the work performance, to measure the same the organizations use a process known as performance evaluation, in which an instrument is used that aims to detect successful, deficient and acceptable indicators of each collaborator.

Due to the drastic changes that are occurring in society companies must be attentive to meet the needs of the consumed and the company that is why the selection process should not be taken lightly. Therefore we must advance on that traditional vision that considers the selection processes as specific acts within the company and integrate these processes as part of the life and growth of the same.

INDICE

Contenido

APARTADO I

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCION..... | 8 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL | 10 |
| 2.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | 12 |
| 2.3 IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA | 13 |
| 2.3.1 La contratación negligente y sus implicaciones legales..... | 13 |
| 2.3.2 Fines e importancia de la selección y la orientación..... | 13 |
| 2.4 ENTRADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. | 14 |
| 2.5 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN..... | 15 |
| 2.6 LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN | 17 |
| 2.6.1 Requerimientos de la organización | 17 |
| 2.6.2 Normas éticas | 17 |
| 2.6.3 Oferta de trabajo..... | 17 |
| 2.7 PROCESO DE SELECCIÓN | 18 |
| 2.7.1 Objetivos del proceso de selección | 18 |
| 2.7.2 Entradas para el proceso de selección de personal..... | 18 |
| 2.8 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN | 22 |
| 2.8.1 Predictores y selección..... | 23 |
| 2.9 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL | 24 |
| 2.9.1 Obtención de la información sobre el puesto..... | 24 |
| 2.10 ELECCION DE LAS TECNICAS DE SELECCIÓN | 25 |
| 2.10.1 Entrevista de Selección..... | 25 |
| 2.10.2 Capacitación de los entrevistadores | 26 |
| 2.10.3 Construcción del proceso de la entrevista | 27 |
| 2.11 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN..... | 29 |
| 2.12 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA..... | 30 |

| | |
|---|----|
| 2.13 Cierre de la entrevista..... | 30 |
| 2.14 Evaluación del candidato..... | 31 |
| 2.14.1 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades | 31 |
| 2.14.2 Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método..... | 31 |
| 2.14.3 Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos | 32 |
| 2.14.4 Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma | 32 |
| 2.15 La evaluación de los candidatos..... | 33 |
| 2.15.1 Los test Psicológicos | 33 |
| 2.15.2 Naturaleza de los tests psicológicos | 34 |
| 2.15.3 Tests de personalidad | 35 |
| 2.15.4 Técnicas de simulación | 35 |
| 2.15.5 Evaluación y control de los resultados..... | 35 |

APARTADO II

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DISH MÉXICO

| | |
|--|----|
| 1.1 Nuestra historia..... | 39 |
| 1.2 Misión..... | 39 |
| 1.3 Visión | 40 |
| 1.4 Valores..... | 40 |
| 1.5 Filosofía | 40 |
| 2. Entradas para el proceso de selección de personal | 42 |
| 2.1 Recepción de solicitudes..... | 42 |
| 2.2 Entrevista preliminar..... | 42 |
| 2.3 Revisión de solicitudes | 43 |
| 2.4 Pruebas de empleo..... | 44 |
| 2.5 Entrevista | 44 |
| 2.6 Investigación de la historia anterior | 45 |
| 2.7 Selección preliminar en el departamento de personal..... | 45 |
| 2.8 Selección final por el supervisor..... | 45 |
| 2.9 Examen Medico | 46 |
| 3. Análisis..... | 47 |

4. Diagnostico del problema 48

5. Conclusión..... 49

6. Sugerencias 50

Bibliografía..... 51

1. INTRODUCCION

La selección de personal es una de las áreas y funciones más fascinantes en el campo. En la actualidad es cada vez más importante para el desempeño estratégico de las empresas, pues sin duda alguna, en el actual contexto dinámico y competitivo, son las personas quienes hacen la diferencia para el logro de las metas organizacionales.

El presente caso práctico consiste en la elaboración de cómo se realiza el proceso de selección en la empresa Dish México dedicado al servicio de televisión de paga, para la recolección de información se utilizan técnicas de revisión de documentos, que permitieron determinar los procesos que se llevan a cabo en el proceso de selección del personal.

El diseñar un proceso de selección es una herramienta de gran utilidad para la empresa pero también para el candidato reclutado que participa en él, ya que a través de técnicas debidamente seleccionadas y estructuradas tales como : curriculum vitae, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos, los cuales permiten la obtención de información suficiente y objetiva sobre las características físicas y psicológicas (aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, interés, motivación, personalidad) e información biográfica del candidato, que permite realizar una debida evaluación sobre dicho candidato, que permite realizar una debida evaluación sobre el dicho candidato cumple con el perfil del puesto que desea cubrir.

La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Tradicionalmente, la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo; no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización.

2. MARCO TEÓRICO

La selección del personal en la administración de proyectos está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos. Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto. Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas y métodos para una buena selección del recurso humano. A continuación se presentan los principales resultados de dicha recopilación de datos.

La tarea de seleccionar a nuestro empleado adecuado, es una de las funciones más importantes dentro de la administración de personal, ya que esto permite el crecimiento y éxito de la misma, tomando en consideración que el ser humano es el único elemento dinámico que permite que el resto de los elementos (materiales y financieros) que conforman a la empresa tengan movimiento y participen en el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

Por tal, el diseño de un proceso de selección elaborado sobre la base de las características del puesto a cubrir y a las necesidades de la empresa, permite realizar una evaluación lo más objetiva posible de las características que posee la persona que participa en dicho curso, en base a la comparación con los requerimientos del puesto, originando así el alcance del objetivo que persigue la selección de personal, el cual radica en la elección de la persona más adecuada para cubrir el puesto vacante.

Quizá no haya tema más importante en la administración de recursos humanos que la selección de empleados. Si es verdad que las organizaciones tienen éxito o fracasan según el talento de sus empleados, entonces los gerentes influyen de manera directa en dicho éxito mediante las personas que contratan. No importa si la empresa es grande o pequeña, el contratar a los mejores y más brillantes empleados coloca bases de excelencia. Las buenas decisiones de selección marcan la diferencia.

2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Sánchez barriga la selección es:

Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto. (Valencia, 2007).

Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Para Werther w. y Keith d., la selección consiste en:

Una serie de etapas especificaciones que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar. (Valencia, 2007).

Para George Bohlander, Scott Snell.

El proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados. (Bohlander George, 2008).

La selección es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son las mejores y tienen más posibilidades de adaptarse las descripciones y especificaciones del puesto. (Valencia, 2007)

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo (Valencia, 2007).

El Proceso de selección de empleados es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencias y exámenes físicos (Wendell, 2002)

En muchos departamentos de personal, cuando la empresa es mediana, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo. (Valencia, 2007)

Con la selección de personal la empresa intenta solucionar dos problemas básicos

- ❖ La adecuación de las personas al puesto.
- ❖ La eficiencia de las personas en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante. Las exigencias de selección se apoyan en las especificaciones del puesto, con los cuales se busca que el reclutador sea más objetivo y preciso al seleccionar a la persona que lo ocupará (Valencia, 2007).

2.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real (Dessler Gary V. J., 2011).

2.3 IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA

Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos. En primer lugar, porque el desempeño de usted depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para usted y para la compañía. Y por último, porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño de usted y de la empresa se verán negativamente afectados (Dessler Gary V. R., 2004).

2.3.1 La contratación negligente y sus implicaciones legales.

La selección cuidadosa de personal también es importante por las implicaciones legales inherentes si se hace en forma incompetente. Para decirlo en pocas palabras, es necesario que usted evalúe de manera sistemática la efectividad de sus procedimientos de selección para cerciorarse de que no está adoptando una actitud injusta o discriminatoria. Además, los tribunales dictaminan cada vez con mayor frecuencia que las empresas son culpables, en los casos en que trabajadores con antecedentes criminales, o con otra clase de problemas, se valen de la posibilidad de entrar a los hogares de los clientes para cometer delitos. Contratar personal con dichos antecedentes sin que tomen las medidas de seguridad adecuadas se llama contratación negligente (Dessler Gary V. R., 2004).

2.3.2 Fines e importancia de la selección y la orientación.

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos.

Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos (L. Dolan Simon, 2007).

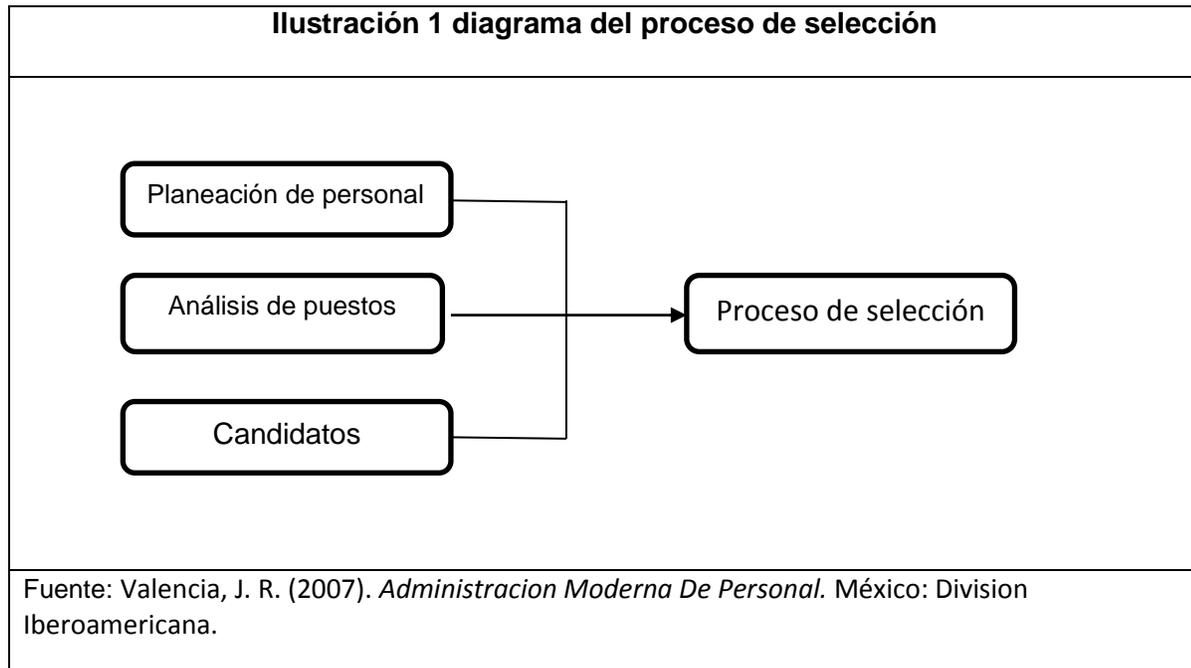
Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas (L. Dolan Simon, 2007).

Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos (L. Dolan Simon, 2007).

2.4 ENTRADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección para captar nuevo personal. En este proceso intervienen tres elementos.

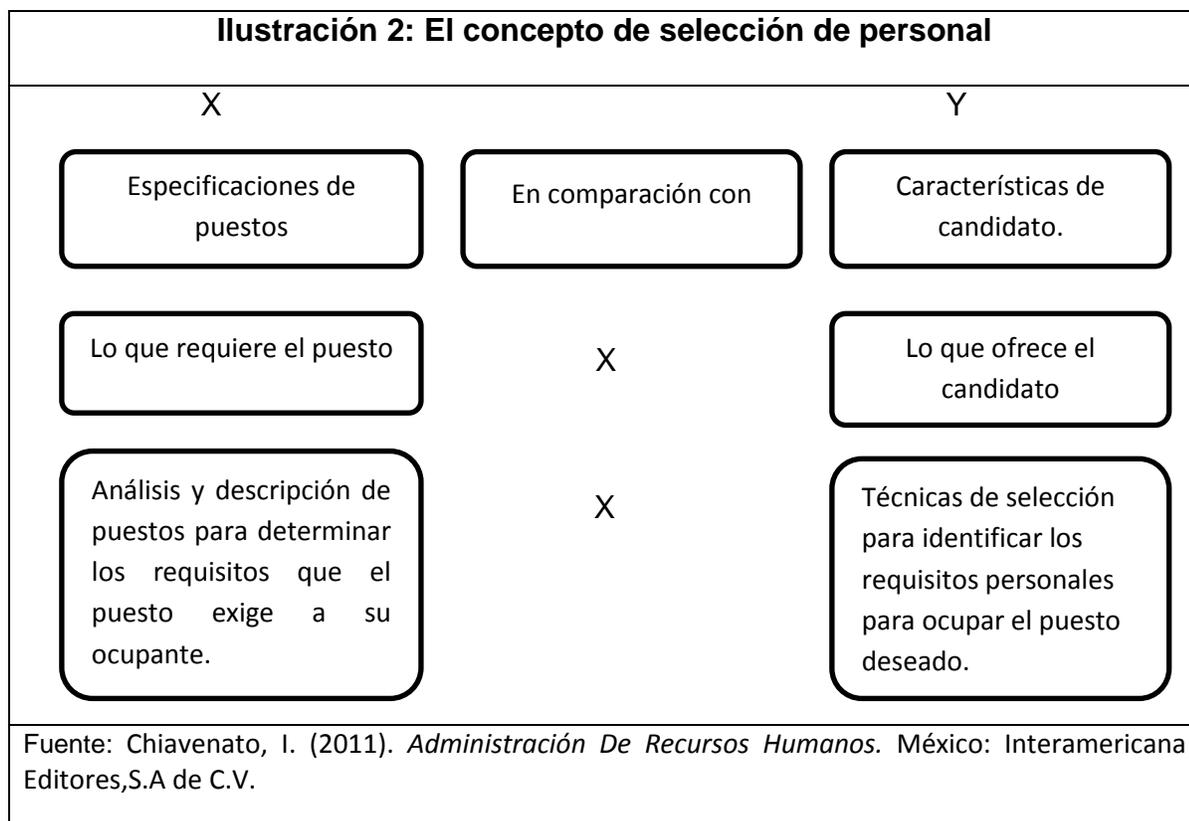


La planeación de personal indica a los gerentes de personal que vacantes pueden presentarse. Los planes permiten que la selección se realice de manera lógica y eficaz. La información para el análisis de puestos proporciona las descripciones de las tareas, las especificaciones humanas y las norma de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren candidatos para que el gerente de personal tenga un grupo de aspirantes entre los cuales escoger (Valencia, 2007).

Estas tres variables determinan en gran parte de eficiencia del proceso de selección. Si se cuenta con información de planeación de recursos humanos, se realiza un análisis de puestos y se dispone de candidatos de gran calidad, se realizara un adecuado proceso de selección (Valencia, 2007).

2.5 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección (Chiavenato, 2011).



Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata, cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúnen más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado. En realidad, esa comparación no se concentra solo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menos medida (Chiavenato, 2011).

2.6 LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN

El encargado de realizar el proceso selección debe ser sensible a las limitaciones de este. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio externo. Para elegir al mejor candidato los seleccionadores deben tomar en cuenta:

- Los requerimientos de la organización
- Las normas éticas
- La oferta de trabajo

2.6.1 Requerimientos de la organización

El proceso de selección es un medio que le permite a la empresa contratar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la empresa impone restricciones a la selección tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección (Valencia, 2007).

2.6.2 Normas éticas

Como los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, estas son influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos con agencias de colocación y los sobornos son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas en selección de personal (Valencia, 2007).

2.6.3 Oferta de trabajo

Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales se pueda escoger a los candidatos adecuados. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con salarios bajos y los puestos muy especialidades son ejemplo de puestos que limitan el número de candidatos (Valencia, 2007).

2.7 PROCESO DE SELECCIÓN

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarán los esfuerzos anteriores. Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos (Valencia, 2007).

2.7.1 Objetivos del proceso de selección

No es exagerado decir que la selección de personal es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos e incluso para el de la organización.

Los objetivos del proceso de selección de personal son las siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Al lograr estos objetivos disminuye la rotación de personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo (Valencia, 2007).

El proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. En ocasiones el proceso es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso. El mejor método a usar en cada situación depende de los costos directos e indirectos (Valencia, 2007).

2.7.2 Entradas para el proceso de selección de personal.

Para considerar tanto los factores relaciones con las tareas como los ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal realiza un proceso de etapas consecutiva.

Recepción de solicitantes. La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que maneje esta recepción inicial es importante, porque influirá en la opinión de la empresa que se formen los candidatos (Valencia, 2007).

Las solicitudes son también importantes porque le permiten a la compañía obtener la información que desea. Además, el llenado de la solicitud cumple también el papel de obstáculo; esto es, si el puesto requiere que la persona sea capaz de seguir instrucciones, y no puede hacerlo al llenar la solicitud, se tendrá una razón para rechazar su candidatura. Por último, las solicitudes requieren de una firma que

atestigüe la veracidad de la información proporcionada, así como el permiso para verificar las referencias (A.Decenzo, 2001)

Entrevista preliminar. Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados (Valencia, 2007).

La entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable hacerse sobre la base de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar en la sala de espera. En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización. (Herbert, 2002)

Revisión de solicitudes. Estas son las hojas de datos personales, en las que se anotan los antecedentes laborales, escolares y de otros tipos, los cuales le permiten al reclutador conocer las características, habilidades y rendimiento del candidato. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios. (Valencia, 2007)

Pruebas de empleo: en esta etapa se aplican pruebas que le permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva, la cual pueden comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que permiten evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas permiten, además determinar la personalidad. Las pruebas de desempeño evalúan la capacidad de los candidatos para desempeñar las tareas del trabajo al que aspiran (Valencia, 2007)

Entrevista. En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general estas entrevistas son manejadas por un especialista y suelen ser exploratorias. También le permiten al reclutador explicar en qué consiste el trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas del candidato en cuanto al puesto y la organización (Valencia, 2007).

Aquellos solicitantes que aprueban la entrevista de evaluación inicial, el llenado de la solicitud de empleo y los exámenes requeridos, normalmente pasan a una entrevista más amplia. Los pueden entrevistar el personal especializado de la ARH, los gerentes de alto nivel de la organización, un supervisor potencial o los posibles colegas, todos o algunos de ellos. La entrevista amplia se diseña para revisar áreas como la motivación

de la persona, su habilidad para trabajar bajo presión y su capacidad para adaptarse a la organización. Sin embargo, esta información debe estar relacionada con el puesto de trabajo. Las preguntas que se hagan y los temas que se cubran deberán reflejar la información de la descripción y la especificación del puesto que se obtuvo por medio del análisis del mismo (A.Decenzo, 2001).

Investigación de la historia anterior. Durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. La verificación de datos abarca tres categorías de referencias, las personales, las académicas y las de empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias depende del nivel jerárquico del puesto vacante. Los empleados anteriores son la fuente de referencias más utilizada porque son las pueden dar la información más objetiva. (Valencia, 2007).

Cuando un entrevistador está satisfecho por que el solicitante está potencialmente, se investiga la información acerca del empleo anterior, así como otra información suministrada por el solicitante. (Bohlander George, 2008)

Entre las comprobaciones están la verificación del número de seguro social, del empleo anterior y de educación, y la revisión de los antecedentes penales. Se pueden llevar a cabo otras investigaciones si se relacionan con el puesto que se va a ocupar. (Bohlander George, 2008)

Como una protección legal para todos los afectados es importante pedir al solicitante que llene los formatos que permitan solicitar información a los empleadores anteriores y a otras fuentes de referencia. A pesar de estas garantías, muchas organizaciones se resisten a poner por escrito una evaluación de un empleado anterior, y algunos empleadores incluso dudan en contestar las preguntas o verificar la información acerca de los empleados anteriores por teléfono (Bohlander George, 2008)

La verificación de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencias usualmente se hacen por teléfono, menos frecuentemente por correo y en ocasiones en persona (Wendell, 2002).

Selección preliminar en el departamento de personal. En esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenida en las etapas anteriores (Valencia, 2007).

Selección final por el supervisor. En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene el o los puestos vacantes entreviste a los candidatos que el departamento de recursos humanos selecciono en forma preliminar. Los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Sin importar si es el jefe o el departamento de personal quien toma la decisión final, esto marca el fin del proceso (Valencia, 2007)

Examen médico: en esta etapa, después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no solo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto. El resultado final del proceso de selección es la contratación del empleado. Si las etapas de preselección y las etapas básicas del proceso de selección se han seguido correctamente, hay muchas probabilidades de que los nuevos empleados sean productivos, y la productividad es la mejor prueba de que se ha realizado un buen proceso de selección (Valencia, 2007).

Además de su uso como herramienta de evaluación, existe otro propósito en los exámenes físicos: demostrar que se poseen los estándares mínimos de salud para enrolarse en los programas de salud y seguro de vida de la compañía. Además, una empresa debe utilizarse este examen para proporcionar una base de datos en caso de que el empleado interponga en el futuro una demanda por accidente de trabajo. Sin embargo, esto ocurre una vez que ha sido contratado (A.Decenzo, 2001).

2.8 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

El concepto de éxito (criterios) en la selección es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que se desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. El hecho de que los criterios sean precisos es importante también por que ayuda a determinar qué tipo información deberá obtenerse de los candidatos a un puesto y, hasta cierto punto, el método que se empleará para recabar dicha información (L. Dolan Simon, 2007).

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea de cada jefe y función de staff. Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento.

- Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato (Chiavenato, 2011).
- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo (Chiavenato, 2011).
- Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar (Chiavenato, 2011).

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocara en el puesto más adecuado con base en sus características personales.

- ❖ Técnicas de selección: capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos.
- ❖ Modelos de selección: que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados (Chiavenato, 2011).

2.8.1 Predictores y selección

Lo que la organización desea es contar con un predictor o conjunto de predictores que le permitan anticipar cómo rendirá un candidato según los criterios del puesto de trabajo. La relación que tenga un predictor con el puesto de trabajo estará determinada por la exactitud con la que indique si el candidato, en caso de que sea contratado, rendirá adecuadamente en el área de que se trate.

Las decisiones de selección suelen tomarse, por lo general, en función de las puntuaciones del candidato en los predictores. Dichos predictores pueden aplicarse al candidato de forma sucesiva o por pasos. En consecuencia, las decisiones de selección se tomarán también por pasos (L. Dolan Simon, 2007).

2.9 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de **RH** es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren (Chiavenato, 2011).

2.9.1 Obtención de la información sobre el puesto.

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción análisis de puestos. Es la presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos (Chiavenato, 2011)
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo (Chiavenato, 2011)
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que lleno él jefe directo en la requisición y características que el candidato al puesto debe tener. si la empresa no tiene sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características (Chiavenato, 2011)
4. Análisis de puestos en el mercado. Cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan (Chiavenato, 2011)
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe como simulación inicial (Chiavenato, 2011)
6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

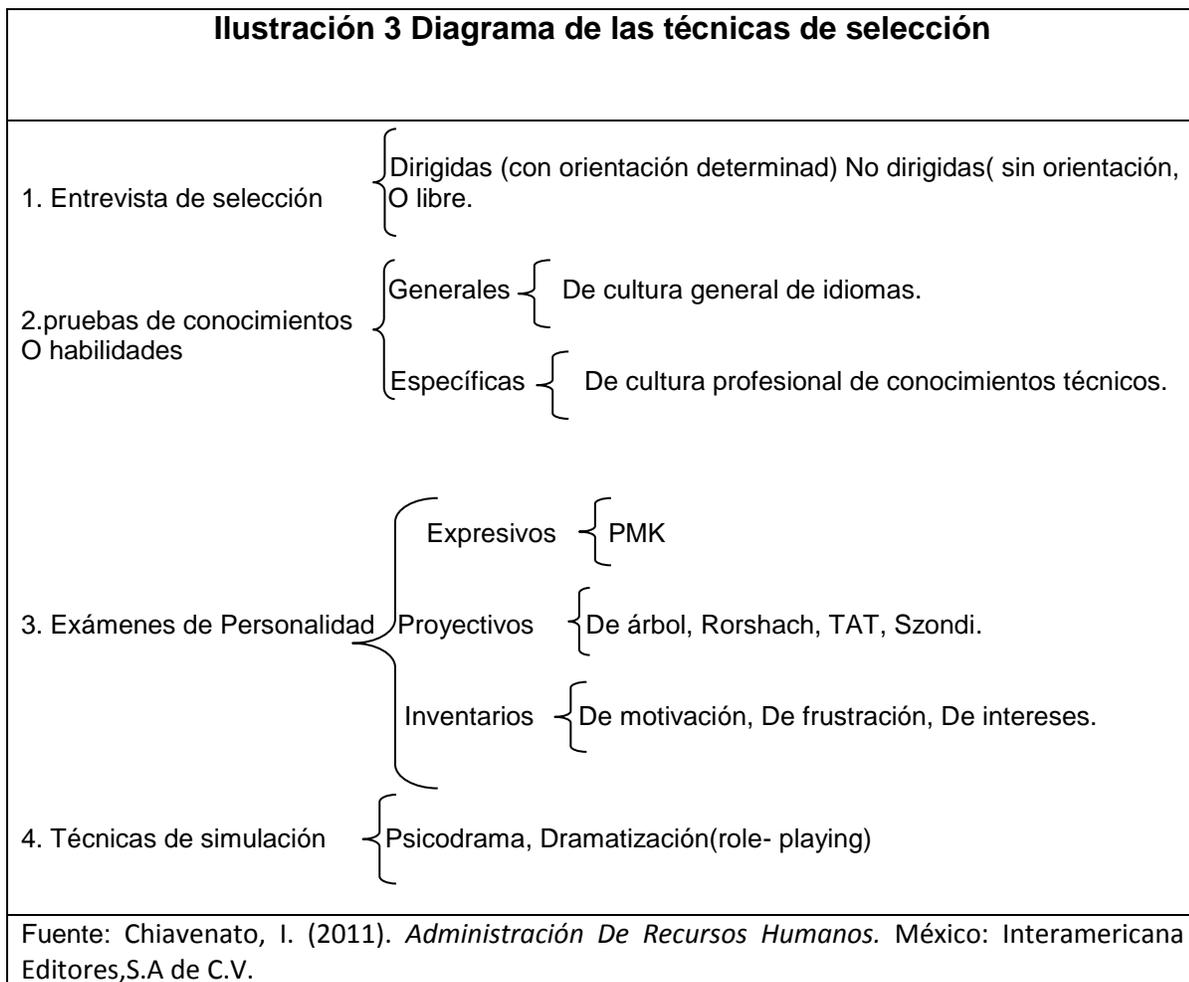
2.10 ELECCION DE LAS TECNICAS DE SELECCIÓN

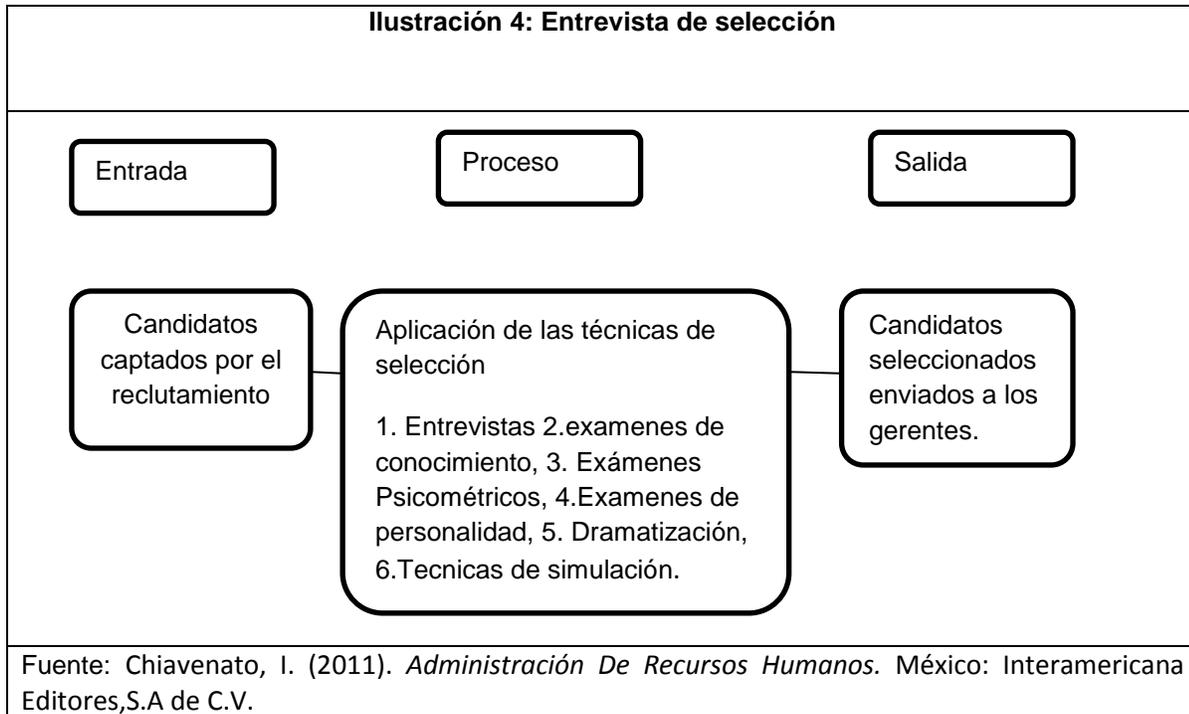
Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes. El paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos.

2.10.1 Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzca los resultados esperados.

Ilustración 3 Diagrama de las técnicas de selección





En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista (Chiavenato, 2011)

2.10.2 Capacitación de los entrevistadores

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

1. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
2. Evitar preguntas capciosas.

3. .Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
4. Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
5. Evitar emitir opiniones personales.
6. Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.
8. Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones (Chiavenato, 2011)

2.10.3 Construcción del proceso de la entrevista

Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre. Así las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

1. **Entrevista totalmente estandarizada:** es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con guión, que pide respuestas estandarizadas y ya elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas asumen diversos formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigara en el candidato ni por la secuencia, pues todos estos elementos están organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.
Una entrevista estructurada tiene más probabilidades de proporcionar el tipo de información necesaria para tomar decisiones sólidas. La mayoría de los entrevistadores de empleo también tenderán a un formato de entrevista estructurada en lugar de a una no dirigida. Sin embargo, dentro de la categoría general de entrevistas estructuradas, hay diferencias más específicas que se relacionan con el formato de las preguntas (Bohlander George, 2008).
2. **Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas:** las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
3. **Entrevista dirigida:** no se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.

4. **Entrevista no dirigida:** no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc. Son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. se critica a este tipo de entrevistas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista permita. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta asuntos o información importante (Chiavenato, 2011). En la entrevista no dirigida el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Al solicitante se le da la máxima libertad para que sea él quien determine el curso de la conversación. El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias, como “Háblame más sobre su experiencia en su último empleo”, y deja que el solicitante hable libremente, con un mínimo de interrupciones (Bohlander George, 2008).

2.11 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

Preparación de la entrevista

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. Así, el entrevistador opera como instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece (Chiavenato, 2011).

Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

Ambiente Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo (Chiavenato, 2011)

Ambiente psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones (Chiavenato, 2011)

La espera es inevitablemente, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

2.12 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados (Chiavenato, 2011)

- ❖ **Contenido de la entrevista:** constituye la entrevista en sí representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.
- ❖ **Comportamiento del candidato:** constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional (Chiavenato, 2011).

El entrevistador debe considerar ambos aspectos, el material y el formal, en la conducción de la entrevista para hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista al tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional (Chiavenato, 2011).

2.13 Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por

ejemplo, si se le contactará para conocer el resultado, y cómo será ese contacto (Chiavenato, 2011).

2.14 Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados (Chiavenato, 2011).

2.14.1 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de información, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc. Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma (Chiavenato, 2011).

2.14.2 Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método

- Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanográfica, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo (Chiavenato, 2011).

2.14.3 Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- ✚ Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- ✚ Pruebas específicas: son los que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos solo temas de esa especialidad (Chiavenato, 2011).

2.14.4 Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo o de disertación. pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas por que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas. Son pruebas de disertación, expositivas o tradicionales, muy comunes en los exámenes mensuales semestrales de las escuelas.
- Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también test, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son:
 - Opciones simples: verdadero o falso, sí o no, etc., con el 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - Llenar espacios en blanco: preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.
 - Opción múltiple: en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.
 - Relacionar columnas: por ejemplo, varios países numerados por un lado, y varias capitales por el otro. Los tests permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).
 - Pruebas mixtas: planean preguntas tanto expositivas como reactivas en forma de tests (Chiavenato, 2011).

| Comparación entre pruebas tradicionales y objetivas | | |
|--|---|---|
| | Prueba tradicional | Prueba objetiva (test) |
| Respecto de la organización | -Preguntas amplias. -Respuestas indeterminadas. -Examinan sólo una parte de la materia. -Puede ser improvisada. Rápida. -Aprecia la organización de ideas. | -Preguntas puntuales y específicas. -Respuestas determinadas y cortas. -Examina todo el campo de la materia. -Se planea cuidadosamente. - Permite acertar por casualidad. |
| Respecto de la aplicación | -Condiciones de aplicación indeterminadas. -Aplicación tardada. -Aplicación tardada y laboriosa. | -Condiciones de aplicación determinadas y constantes. -Aplicación rápida. -Aplicación sencilla y rápida. |
| Respecto de la evaluación | -Exige conocimientos especiales del evaluador. -Evaluación difícil. -Evaluación tardada y subjetiva. -Criterio subjetivo y variable. | -Evaluación automática y fácil con una clave de evaluación. -Evaluación rápida y objetiva. -Criterio objetivo y predeterminado. |
| Fuente: Chiavenato, I. (2011). <i>Administración De Recursos Humanos</i> . México: Interamericana Editores,S.A de C.V. | | |

2.15 La evaluación de los candidatos.

2.15.1 Los test Psicológicos

Desde la primera guerra mundial cuando fueron examinados cerca de dos millones de reclutas por medio del Army Alpha test de habilidad menta, se han usado test de todas clases en la selección de personal en organizaciones de distintos tipos. Los test han continuado teniendo un papel importante en todas las ramas de la defensa y se han usado tradicionalmente en los programas de servicio civil a nivel federal, estatal y local

del gobierno, en los estados unidos en donde la contratación a base de méritos es exigida por la ley (Herbert, 2002).

2.15.2 Naturaleza de los tests psicológicos

Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante el uso de test, es posible determinar qué tanto de una característica dada posee un individuo en relación a otros con quienes está siendo comparado. Los test se han formado de tal manera que cuando se suministra a los individuos un test que sea del nivel de dificultad adecuado para el grupo que se está sujetando a prueba, y cuando los individuos son seleccionados al azar, la distribución de la puntuación seguirá la curva normal de probabilidad (Herbert, 2002).

Los test deben construirse de manera que las puntuaciones sigan el patrón. Este tipo de esquema no se presenta si el test es demasiado fácil o demasiado difícil para el grupo que se está sometido a prueba o si los individuos han sido seleccionados sobre alguna base que pudiera influir su desempeño en el test (Herbert, 2002).

Un test psicológico sólo puede mostrar el aspecto total de la conducta, para medir la cual ha sido diseñada. El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún otro tipo, es responsabilidad del autor del test. También es responsabilidad de éste desarrollarlo en tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a confiabilidad, es decir, que mida con un elevado grado de consistencia. La confiabilidad es, en parte, función de la longitud del test así como de la muestra de los elementos incluidos.

Si bien la confiabilidad y la validez representan los requisitos fundamentales de los test psicológicos, hay otros requisitos fundamentales de los test psicológicos que deben tomarse en cuenta. Estos incluyen:

1. Costo. Hay poca relación entre el costo de los test y su calidad, de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de test bien contruidos.
2. Tiempo. Se prefieren los test cortos, siendo las demás características iguales. Un periodo de pruebas demasiado largo aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.
3. Validez "aparente". Es probable que sea mayor la cooperación del sujeto si aparece que la prueba o test está relacionada al propósito para el cual está siendo probado el individuo. Sin embargo, la validez "aparente" no sustituye a la validez empírica.

4. Facilidad en su administración y puntuación. Los test que requieren los servicios de expertos en test y puntuaciones no resultan prácticos (Herbert, 2002).

2.15.3 Tests de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinadas por el carácter (adquiridos o fenotipos) o por el temperamento (innatos o genotipos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelen rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamadas test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el de percepción temática, el de árbol de Koch (Chiavenato, 2011).

2.15.4 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa en un escenario en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o establece nuevos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta (Chiavenato, 2011).

2.15.5 Evaluación y control de los resultados.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc (Chiavenato, 2011).

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- Costos de personal. Comprende a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar candidatos.
- Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías).
- Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- Adecuación de las personas al puesto al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto, menor rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación (Chiavenato, 2011).

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas.

- Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona.
- Se favorece el éxito potencial en el puesto.
- Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto (Chiavenato, 2011).

Para que exista un continuo avance en el proceso de provisión es necesario que no se condicione con norma, directrices, esquemas y rutinas de trabajo estrictos que provoquen su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de provisión es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos participen en los procesos de reclutamiento y selección de personas (Chiavenato, 2011).

CASO PRÁCTICO



APARTADO II

1.1 Nuestra historia

El mundo de la televisión, estaba cambiando cuando un amplio mercado potencial históricamente desatendido por la industria satelital y con una creciente necesidad de acceso a medios de entretenimiento, cultura e información de calidad vio nacer lo que pronto sería la apuesta más grande en la televisión de paga en México: Dish.

Fue el 2008 cuando MVS comunicaciones dedica su infraestructura creada a lo largo de 30 años de trabajo a hacer una alianza estratégica con Echostar, líder mundial en tecnología y servicios satelitales de vanguardia, para lanzar un nuevo servicio de televisión con cobertura nacional.

Tras empezar con las ciudades de Puebla y León, este nuevo lanzamiento permitió a un extenso sector de la población contar con televisión de paga al precio más bajo del mercado y con los canales más deseados por todos los miembros de las familias mexicanas.

Dish México cambió la industria de la televisión de paga en nuestro país al hacer accesible este servicio a todos los sectores de la población, gustos y estilos de vida con una oferta innovadora e inigualable para brindar el mejor entretenimiento, cultura e información.

El crecimiento de Dish México aún iba en aumento. Hacia el 2010 había alcanzado más de un millón y medio de tele-hogares y comenzaba con el lanzamiento de un nuevo producto que permitiría a los usuarios gozar de imágenes con colores más claros. Nítidos y vivos en un formato de pantalla similar al cine: la televisión en alta definición. (MVS, 2016).

1.2 Misión

Ser la mejor experiencia de televisión de paga en el mercado. Colaborar en la transformación del entorno tanto de nuestros colaboradores como de la sociedad civil vulnerable, a través de acciones y actividades que fomenten el bienestar de la salud visual integral.

1.3 Visión

Ser líder en el mercado de la televisión de paga con los mejores canales, contenido original, excelente servicio y precio accesible.

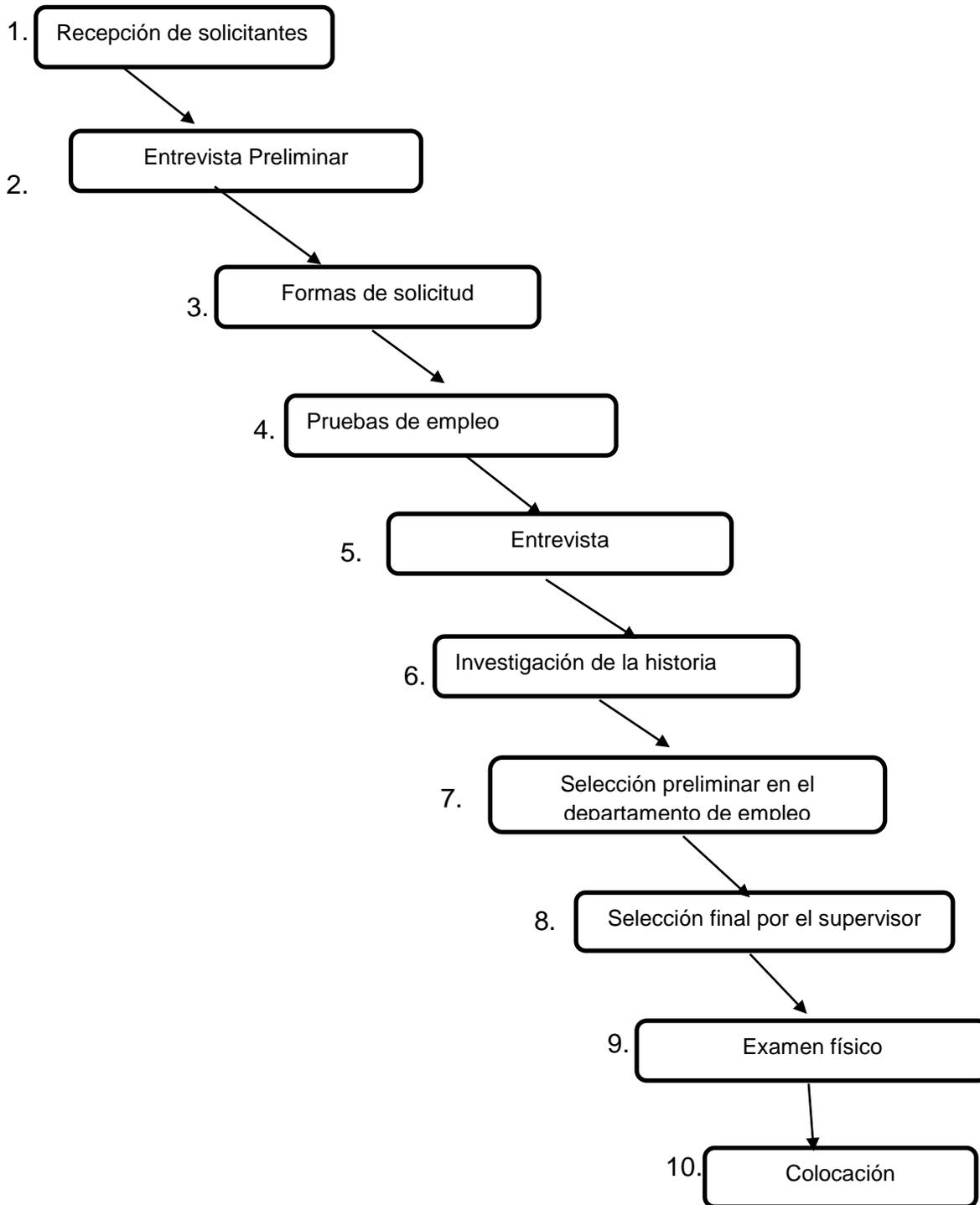
1.4 Valores

Trabajamos en equipo, con honestidad, compromiso, innovación permanente, respeto y responsabilidad hacia la sociedad, para consolidar nuestro liderazgo y superar las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas. Actitud de servicio, innovación permanente, trabajo en equipo, liderazgo, transparencia y compromiso.

1.5 Filosofía

Basados en nuestros valores, buscamos siempre una mejor forma de hacer las cosas, con creatividad, espíritu innovador y audacia, llevando la mejor TV a todos los hogares.

Ilustración 5 Entrada del proceso de selección de personal



Fuente: Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna De Personal*. México: División Iberoamericana.

2. Entradas para el proceso de selección de personal

En base a la información recopilada hacemos un análisis del proceso de selección en la empresa Dish México.

2.1 Recepción de solicitudes

El primer punto del proceso de selección es la recepción de solicitantes, al día de hoy en la empresa Dish México si lleva a cabo ese proceso de recopilación.

Dish por medios de facebook y por medio interno da a conocer que se solicitan candidatos para dichos puestos. El primer paso que realizan es recibir todas las solicitudes y comunicarse con los candidatos muchas veces lo realizan desde la página de internet en facebook para realizar dicho proceso de reclutamiento, para posteriormente comunicarse con cada candidato, hablarles para una previa entrevista, ahí se inicia con el proceso.

Dish es una empresa que cumple parcialmente el proceso no realiza el primer paso al 100 %. Si llevara a cabo el proceso al 100 % del primer punto, no se perdería tiempo en recibir a todos los candidatos disponibles, ya que la empresa cita a todos los candidatos que entregaron la solicitud no hacen la verificación preliminar para ir omitiendo las solicitudes que no cubran con todas los requisitos o lineamientos que piden para cubrir esa vacante, si realizara la revisión preliminar se ahorraría más tiempo y dinero en hacer las publicaciones correspondientes.

2.2 Entrevista preliminar

En este punto en que ya se han recibido las solicitudes de todos los candidatos disponibles, se valida las mejores solicitudes quedando solo los que están aptos para la vacante disponible, se realiza la entrevista en donde se valora y se analiza cada perfil de cada participante. En la empresa Dish se lleva a cabo esta entrevista preliminar, se omiten los candidatos que no cumplen con el perfil, en esa entrevista preliminar, se realiza la entrevista se valora que conocimientos tiene que aptitudes y como podría desarrollar el puesto.

- ❖ Como primer punto para realizar la valoración del empleo es una llamada ficticia, de un cliente molesto en ese tipo de pruebas analizan que haríamos nosotros como empleados de Dish para resolver ese problema, como la política el cliente es primero, analizan la forma de cómo reaccionamos antes esas situaciones que ocurren todos los días y que vamos a estar involucrados, analizan la forma de llamada como se atiende el cliente por que como anteriormente mencionamos

el cliente es primero, pero siempre y cuando haciendo entender al cliente el porqué de las cosas. en esa misma entrevista se hace una prueba de escritura en block de notas para verificar que tan rápido es en la escritura con el teclado ya que es un herramienta primordial de Dish, ahí culmina con la primera entrevista posteriormente si se cubre con todas las expectativas se procede al otro paso, Dish cumple casi en la totalidad de este paso de selección porque en esa entrevista preliminar solo se debería llevar a cabo una pequeña obtención de datos de los conocimientos de del candidato.

2.3 Revisión de solicitudes

En esta fase del proceso de selección que es la revisión minuciosa de las referencias laborales se revisa la estadía del trabajador en cada empresa laborada , las razones por el cual dejo su anterior trabajo , los sueldos que anteriormente ganaba, nos damos cuenta que en la empresa Dish se lleva a cabo pero no en su totalidad la empresa

- Como primer punto de lo que realiza solo revisa donde se laboró anteriormente pero no navega en saber por qué renuncio, los datos laborales no lleva a cabo las averiguaciones pertinentes sobre el candidato se limita a solo pedir la referencia laboral escrita.
- Además que el punto anteriormente mencionado solo lo realiza averiguaciones en algunas personas no en todos los candidatos disponibles, porque se lleva a la conclusión de eso por como candidatos normalmente se conocen a las personas con las cuales se ha laborado y se preguntan y mencionan que nunca han recibido ninguna llamada por Dish.

Por eso al día de hoy notamos una problemática ya que hay muchas renuncias así como se contratan así también la gente renuncia, si se llevara a cabo al 100% de este proceso se podría notar la diferencia de lo que es ahora porque es una perdida para la empresa estar contratando gente cada mes, se ahorraría mucho si Recursos humanos estuviera muy al pendiente de este proceso Dish es una empresa muy grande con muchos empleados pero si se llegara aplicar todos los lineamientos de este proceso Dish sería una empresa diferente.

2.4 Pruebas de empleo

En esta etapa del proceso de selección nos damos cuenta que la empresa si realiza pruebas o test psicológico sin embargo si tomaran en cuenta estas pruebas en la totalidad de información que arroja sería mucho mejor para la toma de decisiones para la contratación de personal ,estas prueba no lo toman en cuenta ya que muchas veces esta prueba lo realizan después del que el trabajador ya ha sido contratado, se debería ser énfasis en esta etapa del proceso , se debe analizar el test psicológico, la reacción del candidato ya que es indispensable por que la función principal de Dish es atender llamadas telefónicas que muchas son clientes muy molestos entonces se debería de verificar esta test antes de contratar para verificar los estilos de manejo de conflicto de cada persona, o por lo menos verificar unas de las pruebas que lleva a cabo Dish ya que son muchas.

Estas son las pruebas de test psicológico que realiza Dish

- Cuestionario de valores motivacionales para mexicanos(basado en sgv)
- Estudio de habilidades intelectuales(Terman Merrill)
- Evaluación de los 16 factores típicos de personalidad
- Evaluación de los estilos de manejo de conflicto.
- Técnicas DISC

Si se enfocara en dos puntos importantes que se deben analizar Dish sería otra cosa en cuestión de personal y servicio por ejemplo el test de evaluación de los 16 factores de personalidad p la evaluación de los estilos de manejo de conflicto.

2.5 Entrevista

En esta etapa ya están los candidatos que han sido seleccionados y se hace una entrevista para brindarle información de las actividades de su puesto el sueldo y aclarar cualquier otra duda, en caso de Dish en esta etapa solo acuden para hacer la verificación y entrega de documentos para la contratación ellos ya no navegan en pedir alguna información, y solo se indica el horario de contratación, día y a qué hora, y lugar de la contratación por que realizan la contratación masiva de cada empleado.

2.6 Investigación de la historia anterior

En esta etapa que abarca 3 puntos a tratar por ejemplo el de referencias personales, las académicas y las de empleos anteriores, Dish solo aplica la de referencias laborales y de dos referencias que requiere solo investiga uno y solo hace dos preguntas ¿Cuándo laborado?, ¿motivo por el cual solicito la baja? Solo hace esas dos pequeñas preguntas no navega más a profundidad para recopilar más información del empleado por ejemplo como era su desempeño, era puntual, cumplía si no falta todos esos aspectos que también es de mucha importancia porque en ese aspecto se iría descartando a las personas que les gusta faltar mucho entonces con este paso Dish no cumple con los pasos que se debe de navegar para llegar también a otra conclusión acerca de quién contratar. En este paso Dish no lo realiza omite este paso solo pide las referencias laborales por escrito como un requisito para ser contratado.

2.7 Selección preliminar en el departamento de personal

En esta etapa de selección preliminar Dish si realiza por que una vez realizada todas las pruebas, y verificación de referencias obtenida en las etapas anteriores piden que se esperen una llamada de confirmación para la contratación.

2.8 Selección final por el supervisor

Esta etapa que es la prueba final que define la contratación o no, Dish no realiza ninguna entrevista con los supervisores o jefes inmediatos la presentación se realiza hasta el momento cuando ya se sube a operación a atender a clientes es cuando se presenta el supervisión a cargo, este paso si se lo saltan no lo realizan conocen a su jefe inmediato después que pasa el mes de capacitación dentro de la empresa hasta ese momento se conoce al supervisor a cargo.

2.9 Examen Medico

En esta etapa del proceso se realiza una prueba minuciosa, acerca de cómo está el candidato de salud, con la finalidad de saber cómo es su estado de salud, para poder desempeñar las actividades de su puesto, posteriormente se realiza ya la colocación del candidato en su área de trabajo después de haber concluido con todos los pasos del proceso de selección, el examen si se cumple al 100 % porque hay un área de servicio médico en realizar todo tipo de pruebas. Donde te preguntan como estas, como te sientes, realizan pruebas minuciosas para detectar si sufres algún problema de salud.

3. Análisis

La falta de un proceso integrado por técnicas adecuadas, que permite realizar una debida evaluación y una correcta selección de personal, es un serio problema tanto para la empresa como para la persona seleccionada.

El proceso de selección con el que se cuenta se basa en la aplicación de una entrevista y verificación de referencias laboral sin contar con guías y/o formatos que permitan llevar a cabo dichas técnicas de selección. La investigación de referencias y documentación requerida solo es un complemento para proceder a la contratación del personal seleccionada.

Recursos humanos se encuentra ante el reto de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se trabaja sobre personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

En base a toda la información analizada nos damos cuenta que Dish no cumple, no realiza todo el procedimiento que se debe realizar, lo realiza parcialmente no cubre la totalidad del proceso.

El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados de la investigación refleja sus principales fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por el área de Recursos Humanos.

El desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo, se encuentra relacionado a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumplen con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.

Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

4. Diagnóstico del problema

En base a la información recopilada, a la verificación del proceso de Dish nos damos cuenta que cumple parcialmente el proceso ellos no realizan las verificaciones pertinentes, no hay un respaldo que pueda decir que si se llevan a cabo las averiguaciones previas acerca del empleado como por ejemplo las referencias personal, académicas y laborales si se cumpliera se podría obtener un poco más acerca de cómo es el candidato reclutado, y si el jefe inmediato también lo presentaran de igual manera se podrían afirmar o sacar un análisis del que sería el jefe inmediato.

5. Conclusión

La selección de personal es contemplada como la función más importante del área de Administración de Personal, teniendo como finalidad primordial la de encontrar a la persona idónea para el puesto vacante, con el objetivo de adoptar lo más posible las características del individuo con la de dicho puesto, a fin de obtener en el futuro, un mejoramiento en el desempeño global de la empresa.

La conclusión a la que se llegó al término del presente trabajo, es que en la empresa en estudio se selecciona al personal a través de la aplicación debida del proceso de selección propuesto, de acuerdo al objetivo que cada una de ella pretende llegar, permitirá recabar información suficiente y objetiva sobre el candidato reclutado la cual será una base de suma importancia para evaluar de manera más eficiente las características y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente a los requisitos que le puesto exige para su buen desempeño, logrando finalmente realizar una selección adecuada de los candidatos más idóneos a la vacante existente.

Debe tomarse en cuenta que las diversas técnicas que conforman el proceso de selección, deberán de ser consideradas como un todo y no centrarse en la aplicación de una sola, ya que para realizar una decisión objetiva sobre la futura contratación de personal, se debe evaluar todos los datos emanados de las diversas técnicas de selección, debido a que cada una de ella evalúan aspectos diferentes del candidato, y de manera muy particular.

Además, es importante tener presente, que un aspecto que forma parte de la buena selección de personal, es el juicio de quien realiza dicha actividad. Es conveniente analizar el perfil de la persona que realizara dicho proceso, de lo contrario el objetivo que persigue la aplicación de dicha actividad no podrá ser alcanzado de manera eficiente.

De la elección correcta y adecuada de candidatos idóneos al puesto, a través del proceso de selección propuesto, la empresa tendrá mayores probabilidades de que en el futuro obtenga la debida adecuación de la persona seleccionada a la tienda a la que se integra, debido a que hubo una adaptación correcta al ambiente laboral-puesto, empresa, y equipo de trabajo, en el que se desenvolverá en un momento posterior. Además de permitirles mejorar la calidad del servicio que presta dicha empresa.

6. Sugerencias

- Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con psicometría para cada puesto, para de esta manera tener una mejor predicción del desempeño laboral.
- Realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar de los candidatos al puesto de trabajo, y a dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.
- Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salarios desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.

Debido a la naturaleza compleja de las relaciones interpersonales que caracterizan a la entrevista, quienes están encargados de ella deben recibir entrenamiento especial, y su desempeño en esta función debe ser evaluado continuamente.

En el proceso cooperativo de selección, debe tenerse cuidado de reconocer a los solicitantes sobre la base de las cualidades que sean esenciales para el puesto. Si bien por lo general es más fácil determinar lo que una persona puede hacer, debe llegarse a cierto criterio sobre lo que una persona quiera hacer o hará si se le da oportunidad.

Se hizo notar que los test proporcionan uno de los métodos más objetivos para reconocer las habilidades y las aptitudes, en tanto que las entrevistas y las evidencias de la experiencia del candidato pueden proporcionar indicios que permitan hacer cierta evaluación de lo que un individuo hará. Sin embargo, en el proceso final de llegar a una decisión, deberá reunirse y ponderarse toda la información disponible, a la luz de su validez conocida, a fin de que el proceso de selección pueda contribuir al máximo al programa total de personal.

Bibliografía

- A. Decenzo, P. S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa SA de CV.
- Bohlander George, S. S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, SA de CV.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. México: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chrudden, H., & Sherman, A. W. (2002). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental.
- Dessler Gary, V. J. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Dessler Gary, V. R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Herbert, J. C. (2002). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental.
- L. Dolan Simon, V. c. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. México: Amelia Nieva.
- MVS, C. (2016). *MVS*. Recuperado el 22 de junio de 2017, de MVS: <http://www.mvs.com/dish.historia>
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna De Personal*. México: División Iberoamericana.
- Wendell, L. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Editorial Limusa, SA de CV.

