



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
EFICIENTE FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

**TRABAJO DE TESIS:
PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
LETICIA MARTINEZ ROJAS**

**ASESORADO POR:
M. A HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT**

Morelia, Michoacán abril 2008.



A G R A D E C I M I E N T O S

MI TESIS SE LA DEDICO A MIS PADRES QUE SIEMPRE ESTAN AHÍ PARA APOYARME EN TODO MOMENTO GRACIAS, LOS QUIERO MUCHO Y NO PUDE TENER MEJORES PADRES TAN MARAVILLOSOS COMO USTEDES.

A MIS HERMANOS POR TODO SU CARIÑO Y APOYO QUE ME HAN BRINDADO EN TODOS ESTOS AÑOS DE ESTAR CON ELLOS.

TAMBIEN LE DOY GRACIAS DIOS POR HABERME DEJADO LLEGAR HAZTA AQUÍ.

A MIS AMIGAS POR EL APOYO BRINDADO EN ESPECIAL A YENIFER, NANCY, JESICA Y A LAS QUE SIEMPRE VAN A SER MIS JEFAS A DENNISE, BLANCA Y PAOLA.

AL PROFESOR ALEJANDRO LE DOY LAS GRACIAS POR EL APOYO QUE ME BRINDO SIEMPRE.

INDICE GENERAL

| | PAGS |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | |
| CAP 1 1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | |
| 1.1. Concepto | 1 |
| 1.2 Políticas | 2 |
| 1.3 Objetivos | 3 |
| 2. ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| 2.1 Las aplicaciones del análisis de puestos | 5 |
| 2.2 Recolección de información del puesto..... | 6 |
| 2.3 Descripción del puesto..... | 7 |
| 3. PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS | |
| 3.1 Métodos de reclutamiento. | 9 |
| 3.2 Reclutamiento interno. | 9 |
| 3.3 Reclutamiento externo. | 11 |
| 4 SELECCIÓN | |
| Introducción | 14 |
| 5 CAPACITACION | |
| 5.1 Alcance de la capacitación. | 15 |
| 5.1.1 Detectar necesidades de capacitación..... | 16 |
| 5.1.2 Diseño del programa de capacitación..... | 17 |
| 5.1.3 Implementar un programa de capacitación..... | 19 |
| 5.1.4 Evaluación del programa de capacitación..... | 20 |
| CAP II SELECCIÓN | |
| 2.1 Proceso de selección..... | 23 |
| 2.2 Concepto global de selección. | 24 |
| 2.1 Recepción preliminar de solicitudes. | 25 |
| 2.2 Pruebas de idoneidad..... | 26 |
| 2.2.1 Obtención de información confiable y valida... 28 | |
| 2.3 Clasificación de las pruebas de selección..... | 28 |
| 2.4 Entrevista de selección. | 30 |
| 2.41 Tipos de entrevista | 31 |
| 2.42 El proceso de la entrevista. | 36 |
| 2.5 Verificación de datos y referencias..... | 37 |
| 2.6 Examen medico..... | 38 |
| 2.7 Entrevista con el supervisor..... | 38 |
| 2.8 Descripción realista del puesto..... | 39 |
| 2.9 Decisión de contratar..... | 39 |

CAP III MEJORA CONTINUA PARA LOGRAR QUE LA ETAPA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL SEA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ.

| | |
|---|----|
| 3.1 La calidad en la administración de Recursos Humanos..... | 41 |
| 3.2 Diseño de puestos en la mejora de calidad..... | 41 |
| 3.3 Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento..... | 43 |
| 3.4 Puntos importantes en la mejora de la selección..... | 44 |
| 3.5 Aspectos importantes para aumentar la eficacia en la capacitación | |

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La organización contrata personal a fin de efectuar labores que contribuyan a los objetivos que se han determinado.

No debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El propósito de esta recopilación de información es conocer todo el proceso de integración del personal nuevo a la organización definido como "proceso de selección de personal".

En la elaboración de mi tesis abordaré tres capítulos, los cuales tomare como fuentes principales a Sherman, Bohlander, Snell con su libro Administración de Recursos Humanos (1999) y William B. Werther, Jr / Keith Davis con el libro Administración de Personal y Recursos humanos (1987).

- En el primer capítulo mencionare como se hace el análisis de puestos y la importancia que tiene para una empresa, hablare de la etapa del reclutamiento de personal mencionando las formas más adecuadas para atraer candidatos idóneos y con las características necesarias para cubrir el puesto específico, las ventajas y desventajas de contratar personas que ya están dentro de la empresa al igual que las personas que son ajenas a la empresa, en la etapa de la selección de personal solo daré una pequeña introducción ya que hablare más a fondo en el siguiente capítulo, ya que para mi es el tema principal y el más importante, concluiré con el capítulo con la capacitación que es donde empieza el proceso de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos, hablare de las más importantes formas de involucrar al nuevo empleado a la empresa ya que es el primer paso empleado-empresa y de cómo crear un interés y una motivación en el desempeño de su trabajo.

- En el segundo capítulo hablo de la selección de personal que es todo un proceso para llegar a conocer al mejor candidato para cubrir el puesto vacante.

Hablo de 8 pasos como son:

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

Los anteriores pasos son de mucha importancia ya que con la selección de personal se termina todo el proceso, ya que al final solo se contrata al nuevo integrante a la empresa.

La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización

- En el capítulo tercero hablare de la mejora calidad y productividad para lograr que la etapa de la selección de personal sea más eficiente y eficaz.

La calidad de los recursos humanos de una organización equivale a la calidad de la organización misma, y es preponderante del proceso de seleccionar a las personas que integraran la organización.

Espero que esta tesis sirva de ayuda a las personas que estudian administración de recursos humanos o a las que de una forma más practica la llevan acabo.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 CONCEPTO

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

La administración de Recursos humanos se encarga de hacer que la gente sea más productiva y que le interese el trabajo que esta haciendo. Realizando todo lo posible por evitar la rotación de personal. La fuerza laboral constituye una de las partes más importantes de una organización. La gente es nuestra más importante riqueza.

El responsable de la administración de Recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde una perspectiva más amplia es el responsable de la organización entera pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios. La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito constante en todas las aspectos posibles para eso debe tener en cuenta que entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y por lo tanto mayor el desfase que exista entre la decisión tomada en la cúpula y la acción que se desarrolle en las escalas inferiores. Las decisiones que toma afectaran al futuro, no sobre el presente. El toma las decisiones sobre nuevas admisiones, ascensos, y transferencias. Evaluación de desempeño, capacitación, retiros, etc. informa sobre las expectativas de la organización las metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo.

1.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

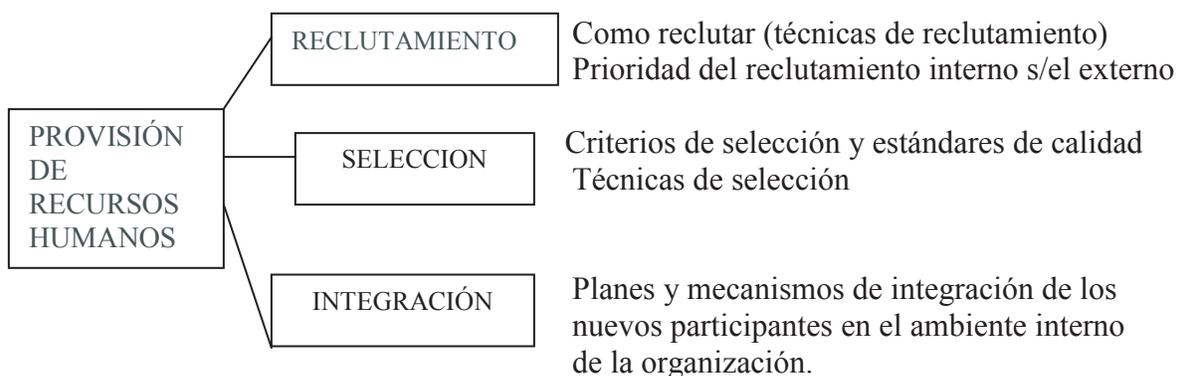
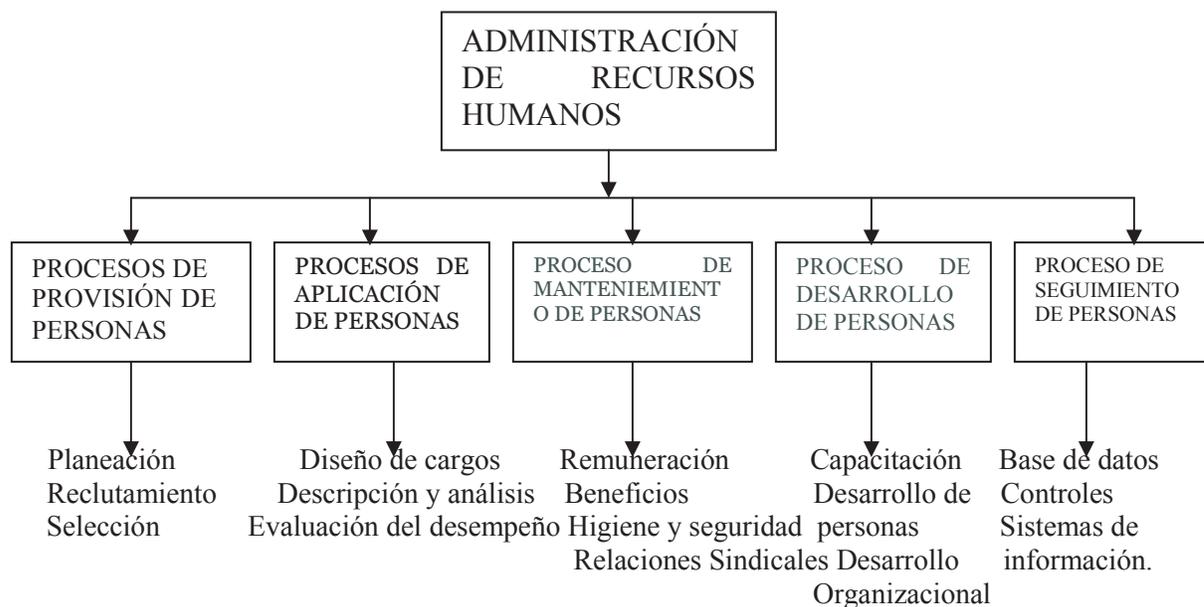
Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

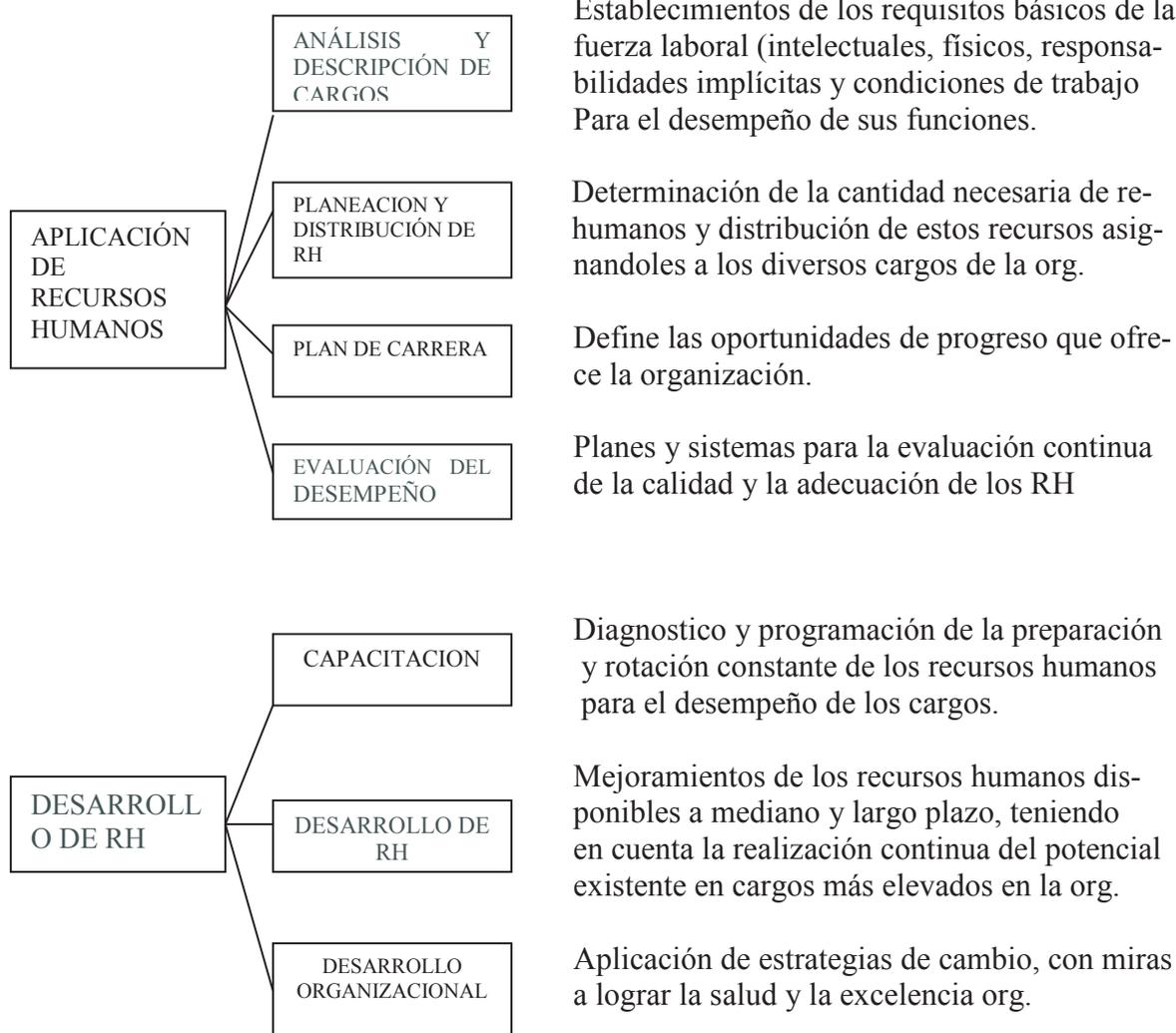
“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”

Las políticas son guías para las acciones y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

La administración de recursos humanos se integra de las siguientes etapas que son muy importantes para la buena administración de personal y de aquí deriva todo un proceso para buscar al mejor candidato y a integrarlo al trabajo al que fue electo.

Mediante el esquema veremos las etapas y lo que cada una hace para lograr los objetivos.





1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las persona que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionadas directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran e impacientan, o las que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

2 ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.¹
- Es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.²
- El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puntos de una organización.³

La organización debe de contar con un método sistemático para determinar que empleados van a desempeñar una función o tarea que haya que cumplir.

La piedra angular de la organización son los trabajos que hacen los empleados y estos trabajos ofrecen a la vez un medio para coordinar y enlazar las actividades de la organización que son necesarias para su buena marcha. Como resultado estudiar y entender los trabajos a través del proceso de análisis de puestos es otra parte vital de todo progreso de Administración de Recursos Humanos.

* El Objetivo es determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

- ❖ El análisis de puestos es una parte imprescindible de Recursos Humanos y en muchos aspectos sobre la cual se preparan todas las demás actividades.
- ❖ El análisis de puestos arroja la información necesaria para organizar el trabajo de manera que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos.
- ❖ Es muy importante la información del análisis de puestos sirve para que evalúe sus esfuerzos y determine si en efecto se alcanzaron las metas de productividad

¹ Cfr. DESSLER Gary Ed. 6ta Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana p. 77

² Cfr. SHERMAN, Bohlander, Shell. Editorial Internacional Thomson. México 1999 p.46

³ Cfr. WILLIAM B. Werther. JR / Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos Editorial McGraw-Hill. 2da.Edición. México 1987 p.68

2.1 LAS APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos esta muy relacionada con los programas y actividades de los Recursos Humanos ya que tienen extensas aplicaciones en los siguientes temas; para el objetivo de mi tesis solo hablare del primer tema y parte del segundo tema.

1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: La información de análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización. Para contratar a la persona correcta en las pruebas de selección deben evaluarse las habilidades y competencias más importantes para desempeñar el puesto.

2.- CAPACITACION Y DESARROLLO: Conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para evaluar programas de capacitación eficaces.

3.- REMUNERACIÓN: La remuneración esta vinculada a los deberes y responsabilidades de un puesto.

4.- PLANEACION ESTRATEGICA: Cada vez más gerentes se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la organización puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos de flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.

El análisis de puestos es muy útil para las actividades de Recursos Humanos y seria difícil que una organización pudiera contratar, evaluar, pagar o aprovechar el Recurso Humano sin la información que provee un análisis de puestos.

El análisis de puestos comprende varias etapas que a continuación se mencionan:

Etapa 1: Examinar la organización y como encaja cada puesto en ella: en esta etapa se ofrece un panorama general de la forma en que cada puesto encaja en la organización y se utilizan organigramas y diagramas de proceso.

Etapa 2: Determinar como se va a aprovechar la información del análisis de puestos: se exhorta a los interesados a definir como se aprovechara la información de análisis y diseño de puestos.

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

Etapa 3: Decidir que puestos se van a utilizar.

Etapa 4: Reunir la descripción de puestos: Consiste en aplicar técnicas convenientes del análisis de puestos, estas técnicas se aplican para recopilar datos peculiares (propio de cada persona) del puesto.

Etapa 5: Preparar la descripción de puestos

Etapa 6: Preparar las especificaciones del puesto.

Las etapas antes mencionadas son la base de las demás actividades de Recursos Humanos. Dichas actividades influyen en el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración como ya anteriormente se han mencionado.

2.2 RECOLECCION DE INFORMACIÓN DEL PUESTO

Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios para empresas ya creadas.

- Entrevistas: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- Cuestionarios: Es un medio eficaz para reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves. Es un cuestionario estructurado el cual comprende preguntas concretas sobre el trabajo, las condiciones laborales y el equipo. Y un cuestionario menos estructurado es cuando el titular explica su puesto con sus propias palabras y propias ideas.
- Observación: El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en una forma estandarizada.
- Diarios: Es posible pedir a los ocupantes del puesto lleven un diario de sus actividades durante un ciclo laboral y es muy útil para puestos difíciles como ingenieros, científicos y directores.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Descripción del puesto: Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que la conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos, enumera las funciones (que hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con que lo hace) y los objetivos (porque lo hace). Además fija deberes y responsabilidades.⁴
- Una descripción del puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.⁵

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para el patrón desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Las descripciones y especificaciones de puestos desarrollados mediante el análisis de puestos deberán ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes tomen decisiones sobre Administración de Recursos Humanos.

⁴Jaime A. Grados. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. Ed. 3ra. Manual Moderno México

⁵Op. Cit WILLIAM B. Werther, Jr. / Keit Davis p.¹75

Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra sin embargo la mayoría contienen al menos tres partes: nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones y agregaremos la sección de especificaciones del puesto para hacer más clara la descripción.

Nombre del puesto:

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. La primera es de importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Ejemplo “Ingeniero de Sanidad” en lugar de “recolector de basura”. La segunda de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. “Inspector de carne”. El nombre también debe indicar el nivel relativo del empleado: Por ejemplo “Ingeniero Junior”.

Sección de identificación del puesto:

Es una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestionarios como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

Sección de obligaciones y funciones esenciales del puesto:

Los enunciados que se refieren a las obligaciones del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación mediante la cantidad de tiempo que se le indica. Estas cláusulas deberán acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y resultados que se han de alcanzar.

Sección de especificaciones del puesto:

Son las cualidades que debe tener un individuo a fin de poderse hacer cargo de sus obligaciones y responsabilidades.

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades mentales.

3 PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de Recursos Humanos: es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera.

* El propósito más importante dentro de la planeación de Recursos Humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayor empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación a empleados.

- El proceso del Reclutamiento de Recursos Humanos: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.⁶
- Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.⁷

* El objetivo del reclutamiento es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará a los futuros integrantes de la organización.

VACANTE

El proceso inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es: puesto que no tiene titular, ya sea para un área de nueva creación o la imposibilidad permanente de una persona que venía desempeñando el trabajo.

3.1 METODOS DE RECLUTAMIENTO

Cuando una organización necesita empleados nuevos o de reemplazo, enfrenta la decisión de cómo generar solicitudes. Puede acudir a fuentes internas y si hace falta a las fuentes externas.

3.2 RECLUTAMIENTO INTERNO:

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante el proceso se le informa al empleado sobre las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

⁶ Cfr. CHIAVENATO I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Luly Solano A. año 1999

⁷ Cfr. WAYNE R. Mondy y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice – Hall. México 1997. p 18

Métodos para localizar candidatos al puesto:

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 de computadora, colocación de anuncios y entre los despidos.

Sistema de registro por computadora:

Las computadoras han creado un banco de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado en una organización. Este sistema de información permite que una organización filtre toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos a fin de ubicar los candidatos apropiados para cubrir una vacante interna. Estos datos también pueden usarse para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y anticipar donde y cuando podrían surgir las oportunidades de promoción.

Requisición de puestos:

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como **requisición de puestos**. En gran medida este proceso consiste en pegar anuncios de vacantes en tableros de avisos, pero también puede incluir el uso de centros de noticias, publicaciones de los empleados, boletines especiales, correo directo.

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

VENTAJAS DE RECLUTAR EN EL INTERIOR:

- La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía al nivel básico de la empresa mediante promociones y transferencias.
- La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose.
- El empleado transferido conoce la organización y sus operaciones, lo cual puede eliminar los costos de orientación y capacitación que supone el reclutamiento desde el exterior.

Tiene mayor validez ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.
- Puede generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO INTERIOR:

No siempre se puede cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que es conveniente atraer a candidatos externos que puedan cubrir una vacante.

3.3 RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Cuando una organización agota su oferta interna de solicitantes, debe acudir a fuentes externas para completar su personal. Las investigaciones indican que los solicitantes espontáneos son una fuerza importante de candidatos externos.

Hay varios métodos de reclutamiento externo como anuncios en medios de comunicación, reclutamiento electrónico, agencias de empleo, eventos especiales de reclutamiento para interinato de verano, solicitudes y currículos que llegan solos.

A) Anuncios en medios de comunicación: Las empresas sacan anuncios para reclutar y utilizan varios medios. Pero el más común es el aviso oportuno de los periódicos, otros son los anuncios espectaculares, carteles en el metro y los autobuses, radio, teléfono y televisión.

Al elaborar la publicidad de reclutamiento, el primer punto de partida es la imagen de la corporación, aunque esta no es suficiente para la organización. La buena publicidad del reclutamiento es congruente con la imagen general de la compañía, es decir una publicidad bien llevada aparece como una extensión de la compañía y por lo tanto debe manifestar los valores que busca de sus empleados.

B) Reclutamiento electrónico: Hay muchas razones para la popularidad de Internet como método de reclutamiento. Desde el punto de vista de la organización es una manera relativamente barata de atraer candidatos solicitantes calificados. Desde el punto de vista del que busca trabajo, Internet permite búsquedas en una amplia gama de anuncios por región y por compañía.

C) Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago de la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

D) Eventos especiales de reclutamiento: cuando la oferta de empleos no es grande o cuando la organización es nueva o desconocida, algunas empresas celebran encuentros especiales para atraer posibles empleados, programan visitas a las instalaciones, reparten material impreso y anuncian estos acontecimientos en los medios adecuados.

E) Ferias de empleo: Un grupo de empresarios patrocinan una reunión o exposición en la que cada una tiene un local para hacer públicos los puestos vacantes, es uno de los métodos más interesantes.

F) Interinato de verano: Otro método para reclutar y conseguir trabajos especializados que han ensayado las organizaciones consiste en contratar estudiantes como internos durante el verano o a medio tiempo por un determinado lapso de tiempo. Un interinato significa una experiencia real de trabajo para los estudiantes, un posible empleo en el futuro, la oportunidad de aplicar las capacidades propias en un entorno realista y en algunos casos ganar créditos académicos.

G) Reclutamiento en las universidades: El reclutamiento universitario es extremadamente, difícil, demorado y caro. Sin embargo, los reclutadores piensan que es una de las mejores maneras en localizar empleados talentosos. Las instituciones educativas son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

H) Solicitudes y currículos que llegan solos: Muchas organizaciones reciben solicitudes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse. Con frecuencia se acepta que las personas que se ponen en contacto con la empresa por su propia iniciativa, son mejores empleados que los que las reclutadas mediante la bolsa de trabajo universitaria o los anuncios periódicos.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importancia de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Los candidatos contratados del exterior, en particular para puestos técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de ideas y quizá traigan consigo los conocimientos más recientes, mismos que adquirieron con sus anteriores patrones.

- Por lo general tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- Es menos seguro ya que a los de candidatos externos son desconocidos.

SELECCIÓN

Mi tema central es la selección de personal, para mí es la etapa más importante dentro de los Recursos Humanos de cualquier lugar ya sea en empresas privadas o públicas. Es la etapa que más debemos de tomar en cuenta ya que de aquí comienza el hecho de que tengamos a un buen trabajador o mal trabajador. En la actualidad ya no podemos darnos el lujo de contratar a personas ineficientes y sin ganas de trabajar puesto que ahora necesitamos más y mejor calidad de nuestros colaboradores y eficiencia en cada uno de los procesos de nuestro trabajo. En esta parte del proceso de Recursos humanos es en donde damos fin a todo un proceso de selección de personal, porque ya tenemos a la persona idónea para cubrir el puesto vacante.

Durante el proceso de selección hay varias etapas las cuales son para medir el potencial, la capacidad, habilidades, destrezas, conocimientos, etc. La secuencia de pasos para llegar al candidato idóneo puede ser diferente para cada organización todo depende del puesto vacante y del personal de Recursos Humanos.

Hablare de las pruebas de selección que son muy importantes para la buena selección y algunas de ellas son pruebas cognoscitivas que miden las habilidades verbales, cuantitativas y de razonamiento la cual es una de las más usadas por su alto grado de validez del candidato, las pruebas de conocimiento, las pruebas de personalidad, etc.

Algo muy importante es que en la mayoría de las organizaciones se ha difundido la práctica al solicitante de proporcionar información realista del puesto que va a ocupar en la empresa y esto ha dado como resultado el bajo índice de rotación del personal ya que el solicitante tiene un aspecto más claro de el trabajo.

Hablare más o fondo de cada una de las etapas de la selección del personal en el segundo capítulo.

5 CAPACITACION

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el esfuerzo de otras capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

- El termino capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros... Se orienta hacia el desempeño a corto plazo.⁸

Cuando se ha concluido el proceso de selección de personal, un departamento de recursos humanos que profese una filosofía activa se da a la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

El proceso de convertirse en un empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la organización como para cada uno de los integrantes. Las compañías consagran tiempo y esfuerzo en la selección y contratación del personal, y este hecho convierte una inversión razonable desde su primer día de trabajo. Además los *empleados requiere que afinen* de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Una primera impresión agradable tiende a prolongarse mucho tiempo... lo mismo que una negativa. Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe hacer que esas primeras impresiones sean favorables.

5.1 ALCANCE DE LA CAPACITACION

Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar el trabajo. Otros quizá requieren de una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización sin embargo la mayoría necesita de cierto tiempo para la capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz o bien para ajustarse a las nuevas formas de trabajar.

El termino capacitación se utiliza para referirse a la generosidad de los esfuerzos iniciados por una organización por impulsar el aprendizaje de sus miembros.

⁸ Cfr. SHERMAN, Bohlander, Shell Op. Cit p.170

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan con el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. El resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

La meta principal de capacitación es desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. En la mayoría de las organizaciones nunca se logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación y como resultado la inversión de una capacitación es desperdiciada. Muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos, mal diseñados, mal evaluados y afectan el desempeño individual y de la organización.

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático de la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: 1) Evaluación de necesidades, 2) Diseño de programa, 3) Instrumentación, 4) Evaluación.

5.1.1 FASE 1: DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades, capacidades necesarias. Si los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser que requieren de una capacitación. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y este enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben evaluar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis: análisis organizacional, de tareas y de personas.

Análisis organizacional

El primer paso es identificar las fuerzas generales que pueden incluir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Análisis de tareas

El segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación es el análisis de tareas. Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades.

El análisis de tareas es más detallado que el de puestos, pero el objetivo es determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

Análisis de personas a capacitar:

Una vez que ya se concluye el análisis organizacional y de tareas, es necesario realizar un análisis de personas. Este supone determinar que empleados requieren capacitación e incluso quienes no la necesitan. La evaluación de desempeño suele usarse para el análisis de personas.

Si las deficiencias de las personas se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción. Sin embargo si las deficiencias de desempeño se deben a una motivación deficiente o a factores ajenos al control del empleado, quizá la capacitación no sea la respuesta. El gerente debe reunirse con el empleado para hablar sobre las áreas de mejora, de modo que ambos puedan determinar los enfoques de desarrollo que representan el beneficio máximo.

El análisis de personas es muy importante. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando no la necesitan. Además ayuda a los gerentes a determinar que pueden hacer los posibles capacitados y así diseñar programas que enfoquen en las áreas de deficiencias.

5.1.2 FASE 2: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Una vez determinada las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos de cuatro cuestiones relacionadas 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje, 4) características de los instructores.

✓ Objetivos de capacitación

Los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Un tipo de objetivo de capacitación, el objetivo enfocado al desempeño, se utiliza ampliamente porque se presta a una evaluación no sesgada de los resultados. Por ejemplo, el objetivo específico de un programa de capacitación podría ser “los empleados que recibieron un programa de capacitación en métodos de equipo, desempeñaran estos puestos diferentes durante seis meses. Es característico que los objetivos cerrados en el desempeño incluyan términos precisos, como calcular, reparar, ajustar, construir, ensamblar y clasificar. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

✓ Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que la recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de

los antecedentes de capacitación y para ello es preciso seleccionar a los prospectos que si tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se le presentará. La mayoría de las veces es deseable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje ya que esto puede aumentar la receptividad y la buena disposición de los participantes.

La otra condición es la motivación: los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes estrategias pueden ser esenciales:

- 1.- Utilizar un esfuerzo positivo.
- 2.- Eliminar amenazas y castigos.
- 3.- Ser flexible.
- 4.- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- 5.- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Un ejemplo de esta motivación es un universitario que va saliendo de la carrera y tiene muchas ganas de superación y de trabajar, si la capacitación es interesante el éxito del universitario será inmediato.

✓ Principios de aprendizaje:

El éxito o fracaso de un programa de capacitación se relaciona con ciertos principios de aprendizaje y eso lo deben de tomar muy en cuenta los gerentes y supervisores y es probable que los programas de capacitación sean más eficientes y eficaces a continuación menciono algunos métodos de aprendizaje.

❖ Establecimiento de metas:

Cuando los instructores se toman el tiempo para explicar las metas y objetivos a los participantes o cuando se les invita a realizar metas propias... es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo de capacitarse.

El modelado en el aprendizaje dice muchas cosas, como el refrán que dice “una imagen vale más que mil palabras” se aplica a la capacitación. Es simple aprender observando. Por ejemplo las demostraciones de la vida real o las cintas de videos. Lo fundamental es que los modelos demuestran el comportamiento deseado o el método por aprender.

❖ Diferencias individuales:

Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender. Por ejemplo: hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla o verla una sola vez. Los programas de capacitación deben facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona.

- ❖ **Practica activa y repetición:**
Aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Un ejemplo es cuando aprendiste a manejar no sabias nada pero con forme paso el tiempo aprendiste a hacerlo.

- ❖ **Aprendizaje distribuido:**
Determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la practica en una sección. El aprendizaje distribuido consiste en que los participantes deben tener la capacitación en cinco periodos de dos horas o en diez de una hora y se ha descubierto que produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención.

- ✓ **Características de los instructores:**
El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción.

Algunas características deseables de un buen instructor:

- 1.- Comunicación del tema.
- 2.- Adaptabilidad.
- 3.- Sinceridad.
- 4.- Sentido del humor.
- 5.- Interés.
- 6.- Cátedras claras.
- 7.- Entusiasmo.

5.1 3 FASE 3: IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción: comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.
- Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

5.1.4 FASE 4: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen que invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costo directo y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación,

1. Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
3. Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
4. Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

1. Reacción:

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

2. Aprendizaje:

Aprendizaje se define como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

3. Comportamientos:

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo como las que a continuación se mencionan.

- A. Querer cambiar (mejorar).
- B. Reconocer las propias debilidades o fallas.
- C. Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- D. Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos

4. Resultados:

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

CAPITULO II SELECCIÓN

- Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el mas idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.⁹
- Es el procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición en particular.¹⁰

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa o bien es el procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable del proceso de la selección y los gerentes son los que toman la última decisión y puede resultar irritante tanto para el candidato, que desea iniciar de inmediato, como para los gerentes que quieren cubrir la vacante.

La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

2.1.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben de ser contratados, el proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varia, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

1. La conformación que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos son un elemento esencial para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

⁹ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

¹⁰ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Op. Cit. P 180

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. 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.

Las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes y algunas de ellas son: solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes.

2.2 CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que se determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos: Etapas del proceso de selección:

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

2.1 RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES: PASO 1

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

Es frecuente que se presenten solicitudes espontáneas que decidan solicitar personalmente un empleo. El candidato entrega a una solisitud formal de trabajo que es la que a continuación se describe:

Solicitudes

En la mayoría de las organizaciones se exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Es preciso redactar con gran cuidado las solicitudes y revisarlas con la frecuencia que sea necesaria, es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

La solicitud tiene varios propósitos, da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc. Proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. Recaban fuentes para verificar referencias.

Los aspectos que contiene una solicitud:

- ❖ Fecha de solicitud
- ❖ Datos personales
- ❖ Escolaridad
- ❖ Experiencia
- ❖ Nacionalidad
- ❖ Datos familiares
- ❖ Referencias

Información biográfica

Uno de los métodos más antiguos para pronosticar el éxito en el puesto utiliza la información biográfica de los solicitantes. La información biográfica cubre aspectos como vida familiar, aficiones, membresías en clubes, experiencia en ventas, etc. Se descubrió que las respuestas a estos temas pronostican el éxito en el puesto.

Al igual que las solicitudes, estos formularios revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizá modelaron su comportamiento. Algunas preguntas muestra de este formulario son:

- ¿Qué lugar ocupa en el contexto familiar?
- ¿A que edad abandono el hogar paterno?

- ¿Qué tan grande era el pueblo o ciudad donde vivió de niño (a)?
- ¿Los deportes eran parte importante de su infancia?
- ¿Toca algún instrumento?

El desarrollo de un sistema de puntuación exige identificar los puntos que permiten pronosticar con validez el éxito futuro y ponderar las distintas respuestas. Los estudios han demostrado que una puntuación objetiva de este tipo de cuestionario y la de las solicitudes es uno de los métodos de mayor validez potencial para augurar (adivinar) el éxito en el trabajo.

2. 2 PRUEBAS DE IDONEIDAD: PASÓ 2

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto

2.2.1 OBTENCION DE INFORMACIÓN CONFIABLE Y VALIDA

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojan datos constantes durante un lapso determinado, se conoce como confiabilidad.

- La confiabilidad se refiere al alcance de que dos o más métodos brindan resultados similares o consistentes.

Además de tener la información confiable respecto a la idoneidad de una persona para un puesto, la información debe ser valida. La validez se refiere a lo que mide una prueba o otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace.

- La validez es en esencia un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (entrevista, etc.) pronostican el desempeño en el puesto.

Criterios de validez

Es el grado en que una herramienta de selección pronostica o correlaciona de manera significativa los elementos importantes del comportamiento laboral. Por ejemplo: en el puesto de producción la cantidad y calidad del producto pueden representar los mejores criterios de éxito en el puesto.

Existen dos tipos de criterios de validez: concurrente y predictiva.

- A. Validez concurrente: grado en el cual las calificaciones de pruebas (u otros datos de medición) concuerdan con la información obtenida casi simultáneamente de los empleados actuales. Después de que los solicitantes han sido contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño.

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

- B. Validez predictiva: grado en que las calificaciones de las pruebas de los aspirantes concuerdan con los criterios relacionados con el desempeño obtenido de aquellos aspirantes / trabajadores después de haber estado en el puesto durante un tiempo indefinido.

Cuando el número de sujetos es demasiado reducido puede proporcionar una muestra razonable de personas que se examinarán, se emplean los enfoques que a continuación se mencionan:

Validez del contenido

Cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto. Ej. Un examen de mecanografía para una persona que se va a contratar para trabajar como mecanógrafa es un ejemplo de prueba de validez de contenido.

La validez de contenido es el tipo de evaluación más directo y menos complicado.

Validez del desarrollo de la prueba:

Cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para desempeñar el puesto con éxito. .

PRUEBAS DE POLÍGRAFO

El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio.

PRUEBAS DE HONESTIDAD E INTEGRIDAD

Se utilizan comúnmente para disminuir el robo cometido por los empleados en entornos como tiendas de menudeo, donde los empleados tienen acceso al efectivo y a la mercancía.

Grafología

Este término se refiere al análisis de la escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones. Con base en las observaciones, los grafólogos describen aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien escribió. La grafología predice de manera confiable la personalidad, en comparación con otras pruebas psicológicas. Pero su validez es dudosa con la relación laboral y el éxito dentro de la organización.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN:

Las pruebas de selección se pueden clasificar de diferentes maneras. Por lo general se consideran como mediciones de aptitudes y de conocimientos. Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de una persona para aprender a adquirir habilidades. Las pruebas de rendimiento definen lo que el individuo sabe o puede hacer en ese momento.

TIPOS DE PRUEBAS:

Pruebas de habilidades cognoscitivas:

Miden la capacidad mental como la inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

Pruebas psicológicas

Miden la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre la personalidad y desempeño con frecuencia es vaga y subjetiva.

PRUEBAS PSICOLOGICAS

| | |
|---|--|
| ➤ Inventario multifacético de personalidad | Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial). |
| ➤ Inventario Psicológico | Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes, supervisores). |
| ➤ Guía Guilford-Zimmerman del Temperamento | Mide la personalidad (personal de ventas) |
| ➤ Evaluación crítica del raciocinio-Watson-Glaser | Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores). |
| ➤ Prueba Owens de creatividad | Mide la creatividad y la habilidad de Juicio (Ingenieros). |

Pruebas de conocimiento:

Son confiables, porque determinan información o conocimiento que posee el examinado.

Pruebas de desempeño:

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Pruebas de respuesta gráfica:

Miden las respuestas fisiológicas o determinados estímulos (El uso del polígrafo).

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se propone utilizar, el especialista en recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar las pruebas deseables, es posible que el costo no justifique la inversión.

2.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

PASO 3

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. La entrevista tiene como objetivo responder a dos preguntas muy importantes como es ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

La entrevista de selección es la técnica más ampliamente utilizada y una de sus características de popularidad es la flexibilidad.

La entrevista posee demasiadas ventajas pero también posee aspectos negativos, especialmente con las áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática.

Los departamentos de personal están advirtiendo este problema y han empezado a validar los resultados en sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto.

A pesar de sus aspectos objetables, las entrevistas se continuaran empleando durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad.

2.4.1 TIPOS DE ENTREVISTA:

Por lo común las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa que son el entrevistador y un solo solicitante. Pero es posible aplicar estructuras diferentes como: la entrevista de grupo que consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra forma de entrevistas es reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador y esto permite ahorrar tiempo y comparar las respuestas de los diferentes solicitantes. Si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.

Las preguntas que haga el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la entrevista más empleada es la mixta, aunque todas las anteriores entrevistas desempeñan una importante función.

a) Entrevista no estructurada:

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El investigador indaga sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que asemeja una plática común. Este método carece de confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Y lo que es más delicado es que este enfoque puede pasarse áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b) Entrevistas estructuradas:

Se basa en un marco de preguntas determinada. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista pero no le permite al entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

c) Entrevistas mixtas:

Las entrevistas mixtas son las preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevistas de solución de problemas:

Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Por lo regular se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que se explique como las enfrentaría. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante.

Revela la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado.

El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Una entrevista podría contar con algunas preguntas como las que a continuación se mencionan:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción:

El candidato A es leal, cooperativo, puntual.

El candidato B se queja con frecuencia sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento.

¿A quien recomendaría para la promoción? ¿Por qué?

Se anota la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de tensión.

e) Entrevistas de provocación de tensión:

Cuando un puesto requiere de gran tensión se desea saber como reaccionara el candidato ante tal situación. La entrevista de selección consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

La confiabilidad y validez de esta técnica es de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

SON FORMATOS DE ENTREVISTAS DE DIFERENTES AREAS DE UNA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS RESUMEN DE INFORMACIÓN

NOMBRE COMPLETO: _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS

CARRERA _____ AÑOS CURSADOS _____
ESCUELA _____ PERIODO _____

IDIOMAS

| IDIOMA Ingles: | IDIOMA _____ | IDIOMA _____ |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Habla: _____% | Habla: _____% | Habla: _____% |
| Lee: _____% | Lee: _____% | Lee: _____% |
| Escribe _____% | Escribe _____% | Escribe: _____% |
| Traduce: _____% | Traduce: _____% | Traduce: _____% |

DEPENDIENTES ECONOMICOS

PARENTESCO

PAQUETES COMPUTACIONALES:

| | |
|-------|--------|
| _____ | _____% |
| _____ | _____% |
| _____ | _____% |

CURSOS RECIBIDOS:

| NOMBRE DEL CURSO | FECHA | INSTITUCIÓN |
|------------------|-------|-------------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

¿PODRIA RADICAR EN CUALQUIER ESTADO DE LA REPUBLICA? SI NO ¿LE INTERESARIA TRABAJAR EN ALGUNA SUCURSAL EN ESPECIFICO? SI NO

ENTREVISTA DE SELECCION

LOGROS LABORALES: ACTUAL O ULTIMO EMPLEO: _____
 PENÚLTIMO EMPLEO: _____
 ANTEPENÚLTIMO EMPLEO: _____

METAS

CORTO PLAZO: _____

MEDIANO PLAZO: _____

LARGO PLAZO: _____

| | |
|--|--|
| CUALIDADES 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ | DEFECTOS 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ |
|--|--|

MAYOR RETO _____ MAYOR FRACASO _____

TIEMPO LIBRE _____

PERCEPCIÓN DE NUESTRA EMPRESA 1 NO LA CONOCE 2 MINIMA IDEA 3 ADECUADA IDEA 4 CONOCIMIENTO PLENO

CONSIDERADO COMO: 1 NO RECOMENDABLE 2 RECOMENDABLE CON RESERVAS 3 RECOMENDABLE 4 ALTAMENTE RECOMEND

OBSERVACIONES _____

ENTREVISTA TÉCNICA EN AREA

ENTREVISTADO POR 1. _____ PARA EL PUESTO _____ FECHA _____
 2. _____
 3. _____

ENTREVISTADO POR : NOMBRE: FIRMA:

ENTREVISTA TECNICA DEL AREA

NOMBRE DEL CANDIDATO: MARIA CARINA REYES RIZO

FECHA: 30 MARZO 2005

PUESTO: ANALISTA CONTABILIDAD

AREAS DE INTERES:

MARQUE CON UNA "X" LA EVALUACION DE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

| | | | | | |
|-------------|--|---|---|--|---|
| PUNTUALIDAD | LLEGO <input type="checkbox"/> 1 DEMASIADO TARDE | CON <input type="checkbox"/> 2 RETRASO MINIMO | LLEGO MUY <input type="checkbox"/> 3 ANTICIPADO A SU CITA | LLEGO UN <input type="checkbox"/> 4 POCO ANTES A LA CITA | <input type="checkbox"/> 5 LLEGO PUNTUAL |
|-------------|--|---|---|--|---|

| | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| CONFIANZA EN SI MISMO | <input type="checkbox"/> 1 INFERIOR | <input type="checkbox"/> 2 REGULAR | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | <input type="checkbox"/> 4 BUENA | <input type="checkbox"/> 5 SUPERIOR |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|

| | | | | | |
|---------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|---|
| ESTABILIDAD LABORAL | <input type="checkbox"/> 1 INESTABLE | <input type="checkbox"/> 2 POCO ESTABLE | <input type="checkbox"/> 3 ESTABLE | <input type="checkbox"/> 4 MUY ESTABLE | <input type="checkbox"/> 5 ALTA PERMANENCIA EN SUS TRABAJOS |
|---------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|---|

| | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|---|--|
| EXPERIENCIA REQUERIDA | <input type="checkbox"/> 1 SIN EXPERIENCIA | <input type="checkbox"/> 2 EXPERIENCIA MINIMA | <input type="checkbox"/> 3 EXPERIENCIA ADECUA AL PUESTO | MAYOR <input type="checkbox"/> 4 A LO REQUERIDO | EXCEDE <input type="checkbox"/> 5 AMPLIAMENTE LO REQUERIDO |
|-----------------------|---|--|--|---|--|

| | | | | | |
|-------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|
| ESCOLARIDAD | <input type="checkbox"/> 1 INADECUADA | <input type="checkbox"/> 2 MINIMA ACEPTABLE | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | MAYOR <input type="checkbox"/> 4 A LO REQUERIDO | EXCEDE <input type="checkbox"/> 5 AMPLIAMENTE LO REQUERIDO |
|-------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|

| | | | | | |
|--------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| PRESENTACION | <input type="checkbox"/> 1 MALA | <input type="checkbox"/> 2 REGULAR | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | <input type="checkbox"/> 4 BUENA | <input type="checkbox"/> 5 MUY BUENA |
|--------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|

| | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| CAPACIDAD PARA HACER EMPATIA CON SU JEFE | <input type="checkbox"/> 1 NO SE ESTABLECIO | <input type="checkbox"/> 2 GRADO MODERADO | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | <input type="checkbox"/> 4 MUY BUENA | <input type="checkbox"/> 5 ALTAMENTE EMPATICA |
|--|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LA EMPRESA | <input type="checkbox"/> 1 NO SE ADAPTARÍA | <input type="checkbox"/> 2 PUEDE TENER DIFICULTADES | <input type="checkbox"/> 3 PUEDE ADAPTARSE DE FORMA NORMAL | SE ADPTARIA <input type="checkbox"/> 4 FÁCIL Y RÁPIDAMENTE | TIENE LAS <input type="checkbox"/> 5 CARACTERISTICAS IDEALES DE POSADAS |
|--|--|--|---|--|---|

| | | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|
| IDIOMAS REQUERIDOS | <input type="checkbox"/> 1 INFERIOR | <input type="checkbox"/> 2 REGULAR (Mínimo aceptable) | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | MAYOR <input type="checkbox"/> 4 A LO REQUERIDO | EXCEDE <input type="checkbox"/> 5 AMPLIAMENTE LO REQUERIDO |
|--------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|

| | | | | | |
|---|--|--|--------------------------------------|---|---|
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (EXPLICAR AL REVERSO) | <input type="checkbox"/> 1 INADECUADOS | <input type="checkbox"/> 2 MINIMOS ACEPTABLES | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADOS | MAYORES <input type="checkbox"/> 4 A LO REQUERIDO | EXCEDEN <input type="checkbox"/> 5 AMPLIAMENTE LO REQUERIDO |
|---|--|--|--------------------------------------|---|---|

| | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|
| CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN | <input type="checkbox"/> 1 INFERIOR | <input type="checkbox"/> 2 REGULAR (Mínimo aceptable) | <input type="checkbox"/> 3 ADECUADA | MAYOR <input type="checkbox"/> 4 A LO REQUERIDO | EXCEDE <input type="checkbox"/> 5 AMPLIAMENTE LO REQUERIDO |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|

| | | | | | |
|---------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|
| CONSIDERADO COMO | <input type="checkbox"/> 1 NO IDONEO | <input type="checkbox"/> 2 CON RESERVAS | <input type="checkbox"/> 3 ACEPTABLE | <input type="checkbox"/> 4 MUY BUEN CANDIDATO | <input type="checkbox"/> 5 EXCELENTE CANDIDATO |
|---------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|----|--------------------------|----|-----------|--------------------------|----|--------------------------|----|
| EN ESPERA DE VER MAS CANDIDATOS | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO | CONTRATAR | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
|---------------------------------------|--------------------------|----|--------------------------|----|-----------|--------------------------|----|--------------------------|----|

| | |
|---------------|----------------------------------|
| OBSERVACIONES | NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR |
| | FERNANDO MILLAN |

2.4.2 EL PROCESO DE LA ENTREVISTA:

La entrevista consta de cinco etapas que son preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación y evaluación.



- 1) **Preparación del entrevistador:** antes de que comience la entrevista. El entrevistador debe preparar una lista de preguntas específicas. Las respuestas indicaran idoneidad del candidato al puesto.
Una de las metas más importantes para el entrevistador es convencer al candidato más idóneo de aceptar la oferta de la empresa, los entrevistadores estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y los puntos de interés.
- 2) **Creación de un ambiente de confianza:** El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista y sobre todo una actitud emotiva y cordial durante toda la entrevista (rapport).
- 3) **Intercambio de información:** algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer? Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.
- 4) **Terminación:** cuando el entrevistador considere que se esta completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista.

Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? O hacer algún gesto que indique que esta finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación: Inmediatamente después de que concluya la evaluación del entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

ERRORES MÁS COMUNES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

ERRORES DEL ENTREVISTADOR: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

ERRORES DEL ENTREVISTADO: Los más comunes son intentar técnicas distractorias, (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión seria de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

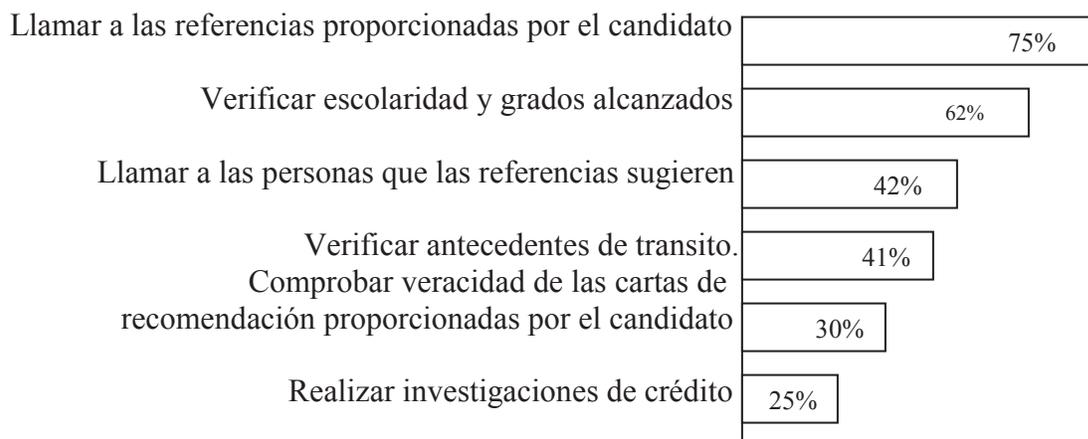
2.5 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

PASO 4

Cuando el investigador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, se investiga la información sobre empleos anteriores.

Es probable que llame a los patrones anteriores para corroborar la información pertinente como la duración en el puesto, el tipo de trabajo, las evaluaciones de desempeño, los ingresos, la escolaridad, algún posible registro criminal. Se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad. Se hace una investigación de las cartas de recomendación.

INVESTIGACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES EN RECURSOS HUMANOS



Solicitudes firmadas para poder verificar referencias

La autenticidad es indispensable, se le pide al solicitante que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rubrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o expresar hechos falsos hará nulo su contrato de trabajo.

2.6 EXÁMEN MÉDICO:

PASO 5

El examen médico es el último paso del proceso de selección, porque puede ser costoso. Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales

El examen médico permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cubrir los requerimientos el puesto.

PRUEBAS DE USO DE DROGAS

Recientemente, se propuso una ley similar para el sector privado, la cual permitía a las empresas hacer aplicar exámenes a cualquiera de sus empleados como condición para continuar en el empleo.

La muestra de orina es el método usado normalmente para la prueba del uso de drogas y la utilizan 96 por ciento de los patrones que realizan este tipo de prueba.

2.7 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

PASO 6

En la mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

2.8 DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

PASO 7

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos

2.9 DECISIÓN DE CONTRATAR

PASO 8

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado como son la solicitud, evaluaciones, examen médico, etc.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

No hay un formato estándar ya que cada empresa tiene diferentes necesidades y puede pedir la documentación que le sean de mayor utilidad.

SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN (CANDIDATO)

La siguiente lista de documentos deberán proporcionarse en original y fotocopia:

Documentos

- Acta de nacimiento
- Certificado del ultimo grado de estudios o historial académico.
- 4 fotografías de frente tamaño infantil a color.
- Cartilla militar (copia de la precartilla y copia de la liberación)
- Credencial de elector.
- Comprobante de domicilio.

Candidatos con experiencia laboral

- Registro de afiliación al IMSS (ultima hoja rosa)
- Registro Federal de contribuyentes (R. F. C.) y /o CURP
- Estado de cuenta del AFORE o SAR
- Constancia laboral de los 3 últimos empleos (especificando fecha de ingreso y separación, sueldo inicial y final, puesto desempeñado y departamento al que pertenecía).

Candidatos sin experiencia laboral

- 3 cartas de recomendación (no familiares)

Candidatos de origen extranjero

- Formato FM3

Observaciones _____

CAPITULO 111

MEJORA CONTINUA PARA LOGRAR QUE LA ETAPA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL SEA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ

3.1 LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Ya que la tecnología avanza cada vez con mayor rapidez es necesario el cambio en muchos de los aspectos de la organización para poder sobresalir.

Hablamos de la calidad como medio para ser más eficiente y eficaz en el trabajo ya que es el que nos abre un sin fin de puertas para nuestra vida futura ya sea del trabajador y de la propia empresa.

Analizaremos cada una de las etapas de los recursos humanos en cuanto a una mejora de calidad en aspectos que pudieran servir de mucha ayuda para poder hacer las cosas más eficientemente.

3.2 EL DISEÑO DE PUESTOS EN LA MEJORA DE CALIDAD

El diseño de puestos es derivado del análisis de los mismos, se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto. Un ejemplo de una organización que participa en la mejora continua o en la reingeniería de procesos, pueden eliminar puestos a fin de eliminar tareas innecesarias o encontrar mejores maneras de realizar mejor el trabajo.

- El diseño de puestos puede debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales y necesarios de quienes han de desempeñarlos.

El diseño de puestos es una combinación de cuatro elementos que son 1) Los objetivos organizacionales 2) Aspectos de Ingeniería Industrial. 3) La Ergonomía. 4) Contribuciones de empleados.

1. Los objetivos organizacionales:

Son las metas que establece una organización y esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para lograr esos objetivos, y la determinación de necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

2. Ingeniería Industrial:

Es el campo de estudio que se ocupa de analizar los métodos de trabajo y de establecer estándares de tiempo. De una manera más específica, abarca el estudio de ciclos de trabajo para determinar cuales elementos pueden modificarse, combinarse, reorganizarse o eliminarse, a fin de reducir el tiempo necesario para terminar el ciclo. Se establecen normas de tiempo al registrar el tiempo para completar cada elemento del ciclo de trabajo. Con esto se mide la habilidad y esfuerzo del trabajador observado y las interrupciones que pudieran ocurrir en el desempeño del trabajo.

3. La Ergonomía:

Intenta ajustar las capacidades y deficiencias de las personas que han de desempeñar su trabajo. Aborda todo el sistema de trabajo el puesto, el entorno, las maquinas, el equipo y los procesos para enlazarlo con las características necesarias. La ergonomía trata de adaptar la maquina a la persona, no la persona a la maquina. Trata de reducir el mínimo los efectos de descuido, la negligencia y otras fallas humanas que podrían provocar defectos en el producto, etc. La ergonomía contribuye a mejorar la productividad y ha sido eficaz en términos de costos en las organizaciones.

4. Contribuciones de empleados:

Un aumento de las aportaciones de los empleados se ha convertido en la carga de muchos gerentes y la esperanza de numerosos empleados motivados. El que tomen en cuenta a un empleado aumenta el nivel de motivación del mismo y es más eficaz y eficiente en el desempeño de su trabajo.

Sistemas ascendentes de comunicación:

- Una de las formas en que la organización puede mejorar la aportación de los empleados es mediante este sistema que consta de elevar el flujo de información de los empleados hacia los gerentes y este tipo de comunicación ayuda a las organizaciones a obtener ideas útiles de los empleados en cuanto al desempeño de su trabajo.
- Aumento del espíritu de equipo y empleados comprometidos que piensan más en términos de productividad, calidad del producto y seguridad en el lugar de trabajo.

Enriquecimiento del puesto:

El enriquecimiento del puesto se considera como un mecanismo que permite alcanzar objetivos motivacionales de los empleados, como la satisfacción y estima propias, al tiempo que logra la satisfacción laboral y metas de desempeño en largo plazo.

- Aumenta la autonomía y capacidad de respuesta de los empleados.

Modelo de características del puesto:

Diseño de posiciones en una organización, que presenta los tres estados psicológicos de un empleado que son 1.- Experimentación de la importancia en el trabajo, 2) Responsabilidad sobre sus resultados, 3) Reconocimiento de los mismos a fin de lograr una mejora en el desempeño laboral, motivación interna, disminución de ausentismo y de rotación.

Cesión de autoridad de los empleados:

La cesión de autoridad a trabajadores para iniciar cambios y por tanto incentivarlos a responsabilizarse de lo que hacen. (acceso a información, participación, innovación).

3.3 MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA DEL RECLUTAMIENTO

Es difícil determinar si los esfuerzos de una organización para localizar talentos prometedores son eficientes y eficaces en términos de costos. Los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar el éxito en la empresa como calcular el índice de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares del puesto.

✓ Índice de tolerancia

Porcentaje de solicitantes de una fuente de reclutamiento ya sea interno o externo, que pasan a la siguiente fase del proceso de reclutamiento y selección.

Costo de reclutamiento:

Dependiendo de la empresa el costo del reclutamiento puede ser elevado o bajo. (Medios publicitarios, costo de las entrevistas, exámenes, etc)

✓ Reclutadores Organizacionales:

Depende del tamaño de la organización va ser el número de reclutadores. Las empresas grandes contratan reclutadores expertos en RH y en empresas pequeñas hay un departamento el que se encarga, o en todo caso los gerentes o supervisores son los que hacen la función y los pasos más importantes son:

- 1.- Es fundamental que comprenda bien las características requeridas en el puesto como conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia.
- 2.- Entender plenamente los valores y metas de la organización
- 3.- Es muy importante recordar que los reclutadores tienen influencia del solicitante a un puesto.

- ✓ Revisión preliminar del puesto:
Acto dar información a los candidatos acerca de todos los aspectos del puesto. Incluyendo factores agradables como desagradables.
La revisión preliminar realista considera que los solicitantes que reciben información verdadera respecto del puesto tienen más probabilidad de permanecer en este y tener éxito. Porque se llevaran menos sorpresas desagradables.

Y puede ayudar positivamente en algunos aspectos como:

- 1.- Mejora la satisfacción en el puesto.
- 2.- Reduce la rotación voluntaria.
- 3.- Mejora la comunicación mediante la honestidad y la sinceridad.
- 4.- Dar expectativas realistas del puesto.

3.4 PUNTOS IMPORTANTES EN LA MEJORA DE LA SELECCIÓN

- ❖ Una entrevista mal hecha y formulada por el reclutador puede causar que pensemos que el solicitante es inútil cuando de hecho no es el solicitante sino la ineptitud del entrevistador.
- ❖ Tener siempre un formulario para la entrevista.
- ❖ Tener el conocimiento sobre los puestos que le darás a conocer al nuevo solicitante.
- ❖ Revisar la solicitud y currículo antes de una entrevista.
- ❖ Reducir la tensión de la entrevista
- ❖ Crear un ambiente de confianza.
- ❖ Evitar preguntas que puedan ser respondidas con “sí” o “no”
- ❖ Algo muy importante siempre tener una actitud optimista para que perciba eso el solicitante.
- ❖ Donde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas) como y en que condiciones eso es relativamente importante ya que el solicitante visualiza a la empresa.

**“LA ETAPA FUNDAMENTAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL EFICIENTE FUNCIONAMIENTO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA”**

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización,
- ❖ Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permiten la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ❖ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo.
- ❖ Como integrar con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ámbito interno de la organización.
- ❖ Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.
- ❖ Mantener siempre motivado, participativo y productivo al empleado.

3.5 ASPECTOS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA EFICACIA EN LA CAPACITACION

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento del clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación del personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Elevación del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones a realizar:

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.
- d) Reducción del tiempo de entrenamiento
- e) Reducción del índice de accidentes.

CONCLUSIONES

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

Cuando se habla de administración de recursos humanos hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar. Y lo más importante de el departamento de recursos humanos es tener siempre presente en cualquier decisión al recurso humano con el que se cuenta ya que una decisión mal tomada no solo afectara a departamento donde la han colocada sino que también afectara en el exterior con una mala critica acerca de la organización.

El Departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas. Mexico 1999

Bohlander, Snell, Sherman, Administración de Recursos Humanos Ed. 12ava Thomson Learning México 1999.

Dessler Gary Administración de Personal Ed.6ta Prentice – Hall Hispanoamericana México.1996

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Ed. 5ta. Lily Solano A. 1999

Jaime A. Grados. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. Ed. 3ra. Manual Moderno México. 2003.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1999.

William B. Werther, Jr/Keith Davis Administración de Personal y Recursos Humanos Ed. 2 McGraw – Hill 1987.