



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

“IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN DE PERSONAL”

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADA POR:

ALDO LEOBARDO BAUTISTA HERNANDEZ

ASESOR

M.C. ALEJANDRO MARTINEZ FUENTES

MORELIA, MICHOACAN.

AGOSTO, 2012

# INDICE

INTRODUCCION	2
<b>Capitulo 1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	4
1.1 DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	5
1.2. DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	5
1.2.1 Planeación estratégica	5
1.2.2 Hábitos y tradiciones en el reclutamiento	5
1.2.3 Condiciones del entorno	6
1.2.4 Requisitos del puesto	6
1.2.5 Costos	6
1.2.6 Incentivos	7
<b>Capitulo 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	7
2.1 REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	7
a) Requisición al departamento de personal.	8
b) Políticas de personal.	8
c) Análisis de puestos.	8
2.2 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO	9
2.3 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO	11
2.4 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO	11
2.5 DETERMINACIÓN DE PERFILES OCUPACIONALES	13
2.6 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO (INTERNO Y EXTERNO)	15
2.6.1 Reclutamiento interno	15
Fuentes Internas.	16
a) Ventajas	16
b) Desventajas	17

2.6.2 Reclutamiento Externo	18
Fuentes Externas.	18
a) Ventajas	19
b) Desventajas	19
2.7 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.8 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	21
<b>Capitulo 3. SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>22</b>
3.1 Concepto	23
3.2 PROCESO DE SELECCIÓN	24
3.2.1 Entrevista preliminar	24
3.2.2 Revisión de solicitudes y currículum	24
3.2.3 Pruebas de selección	25
3.2.3.1 Pruebas de conocimientos o de capacidad.	25
3.2.3.2 Pruebas psicométricas.	25
3.2.3.3 Pruebas de personalidad.	26
3.2.3.4 Técnicas de simulación.	26
3.2.3.5 Entrevista de selección.	26
3.2.3.5.1 Etapas de la entrevista de selección	27
3.3 Investigación previa al empleo: verificación de referencias	28
3.4 Decisión de selección	29
3.5 Exámen físico	30
<b>Capitulo 4. LA ACEPTACIÓN DE SOLICITANTES DE PUESTOS</b>	<b>30</b>
4.1 SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL INTERNO	31
4.1.1 Ventajas y desventajas de la selección interna	34
a) Ventajas	34
b) Desventajas	34

4.2 SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL EXTERNO	35
4.2.1 Ventajas y desventajas de la selección externa	37
a) Ventajas	37
b) Desventajas	38
4.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	38
4.3.1 Colocación	38
4.3.2 Orientación	38
4.3.3 Ética Profesional	39
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41

[Escriba el título del documento]

---

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación trata acerca del Reclutamiento y Selección de Personal, un tema en el cual se ven muchos puntos de análisis y estudio globalizado y sintetizado.

La esencia de este trabajo de investigación es explicar cómo desarrollar un conjunto viable de candidatos para ocupar puestos vacantes en la organización. Un segundo propósito es analizar el desarrollo y uso de formas de solicitud a fin preceder el éxito en el empleo.

Hoy en día, para las empresas es muy importante el reclutamiento y selección de personal, ya que el factor humano es de vital importancia en todas las actividades de las empresas, ya que de ellos depende la productividad de la misma, tanto que se logre consolidar como una de las mejores o se vaya a la quiebra.

Es por tal motivo que el presente trabajo de investigación se desarrolla con la intención de comprender de una mejor forma el reclutamiento y la selección de personal dentro de una empresa, tal y como lo muestra la Administración de Recursos Humanos y nos muestra los pasos lógicos de escoger a la persona más idónea para desempeñar dichas actividades.

En esta área se desarrolla un conjunto de candidatos calificados para el puesto, candidatos que tengan las habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito. Las formas de solicitud son el primer paso para seleccionar a los mejores candidatos para ocupar el puesto

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

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

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

La importancia de una adecuada selección de personal en las organizaciones empresariales es indiscutible. Son muchos los factores que se ven perjudicados cuando no se elige de forma adecuada al candidato. Bastaría tan sólo recordar el coste que le supone a la empresa en tiempo, formación, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa por la rotación de personal, y demás consecuencias.

Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

## **Capítulo 1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados, es decir, de empleados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución desde luego, será el resultado de la productividad en los puestos que se les asigne.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la Planeación de Recursos Humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

## **1.1 Definiciones de Reclutamiento de Personal**

Según Idalberto Chiavenato es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Según William B. Werther, Jr. & Keith Davis es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización.

## **1.2 DESAFIOS DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

\*Planes estratégicos y de recursos humanos

\*Condiciones del entorno

\*Políticas corporativas

\*Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

\*Requerimientos del puesto

\*Costos

\*Incentivos

### **1.2.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que son necesarios crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuales se deben de cubrir de manera interna.

### **1.2.2 HABITOS Y TRADICIONES EN EL RECLUTAMIENTO**

Los departamentos de personal como cualquier otra organización tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitieron alcanzar el éxito en el pasado. En muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectivas pueden

conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

### **1.2.3 CONDICIONES DEL ENTORNO**

Las condiciones en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluso las de la competencia, y en general el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor.

### **1.2.4. REQUISITOS DEL PUESTO**

Determinar con exactitud cuales serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente indispensable?

### **1.2.5 COSTOS**

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendera a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, etc.

### **1.2.6 INCENTIVOS**

El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea. Es decir, lograr la mayor atención de los candidatos para que se inclinen en favor de una determinada compañía cuando se debe elegir entre dos. Estos pueden ser de carácter monetario, de servicios o de garantías importantes.

## **Capítulo 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos; otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de remplazo, que deben cubrirse lo más rápido posible. En cualquiera de esos casos encontrar candidatos competentes es una actividad crucial.

### **2.1 Requisitos previos al Proceso de Reclutamiento**

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resultado de una promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de dotación de personal. Los requisitos y políticas son los siguientes:

- a) La Requisición o Solicitud al departamento de personal
- b) Políticas de personal
- c) Análisis de puestos

***a) Requisición al departamento de personal.***

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. El departamento solicitante envía la requisición de personal al jefe de departamento de recursos humanos con el propósito de que se le suministre el personal necesario en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas. Naturalmente este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes.

***b) Políticas de personal.***

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben integrarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Por lo siguiente, al emplearlas disminuye la probabilidad que el administrador se equivoque al elegir al candidato. Las políticas de personal establecen la extrema importancia que concede la dirección superior al contratar personal competente mediante una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premio, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

***c) Análisis de puestos.***

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Solo después de que se ha logrado esta comprensión se podrá reducir en forma inteligente el número de aspirantes al puesto. El análisis de puestos es una técnica que comúnmente se usa para obtener una comprensión de un puesto. El análisis de estos puestos es un procedimiento que permite determinar:

1. Qué actividades incluye un puesto.
2. Que requisitos debe reunir el individuo para ser contratado.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, pero también permite comparar las características que debe poseer el solicitante y las que posee realmente.

## **2.2 POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO**

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia.

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.

### ***\*Políticas de compensación.***

Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas. En ocasiones la corporación decidirá modificar la compensación de un puesto, pero solo en casos especiales.

### ***\*Políticas de contratación.***

Ciertas corporaciones optan por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo, otras solamente a personas que sufren de alguna discapacidad, en algunos casos aquellos con un límite de edad, etc.

***\*Políticas de promoción interna.***

Cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. Es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización antes de recurrir al mercado exterior.

He aquí algunos ejemplos:

a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.

c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.

e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

g. La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de reclutamiento y selección.

h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

i. Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.

j. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.

### **2.3 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y procedimientos.

#### ***\*Promoción de vacantes.***

Es cuando se informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto. Esta información se puede dar mediante la colocación de boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería.

### **2.4 CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

#### ***\*Espontáneos***

Es el que se da la mayoría de las veces cuando las personas desean emplearse, en este caso solo pedirles que llenen un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

#### ***\*Referencias de otros empleados***

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones.

#### ***\*Publicidad***

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de como solicitar el trabajo.

En el caso de personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

***\*Archivo de postulantes***

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

***\*Instituciones educativas.***

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo. Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

***\*Oficinas de colocación.***

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal "idóneo", de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

***\*Mercado laboral***

Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo. Actualmente este mercado esta conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida.

**2.5 DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES**

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

A continuación se presenta un modelo.

**PERFIL OCUPACIONAL**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL**

---

---

---

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

\*\*ASPECTOS CURRICULARES.

\* INSTRUCCIÓN

Nivel Especialidad - Secundaria completa - Superior no universitaria - Bachiller Universitario - Título Profesional - Maestría - Doctorado - PH

---

---

\*EXPERIENCIA

6 meses	1 año	2 años	3 años	4 años
5 años	6 años	más de 6 años		

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia.

---

---

---

\*CUALIDADES PERSONALES

3.2.1. Inteligencia

Nivel: Normal Promedio	Normal Superior	Superior
------------------------	-----------------	----------

Tipo: Abstracta	Técnica	Práctica
-----------------	---------	----------

3.2.2. Aptitudes

Verbal	Analítica	Numérica	Técnica	Visomotora
--------	-----------	----------	---------	------------

3.2.3. Características de Personalidad

Comunicativo	Reservado	Dinámico	Reflexivo
--------------	-----------	----------	-----------

Con ascendencia	Empático	Adaptable	Emprendedor
-----------------	----------	-----------	-------------

1.1. NOMBRE DEL PUESTO:

1.2. UBICACIÓN ORGÁNICA

Órgano Administrativo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

1.3. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

Dependencia: \_\_\_\_\_

Responsabilidad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Conocimientos de Computación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Idiomas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2.6 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO (INTERNO Y EXTERNO)

### ***2.6.1 Reclutamiento Interno***

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programa de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

**Fuentes Internas.** Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización
- Los contactos con sindicatos de la organización
- Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores
- Archivo Muerto

a) **Ventajas**

- Económico. Evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de administración, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evalúa durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental –en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos dislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constante, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces solo tienen su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

b) **Desventajas**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender –por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar a ahí, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto 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. Cuando se trata de jefes quien no obtiene ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

### **2.6.2 Reclutamiento Externo**

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente el departamento de recursos humanos debe de identificar candidatos en el mercado externo del trabajo.

Este proceso opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

**Fuentes Externas.** Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento, las cuales se mencionaran a continuación:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- Oficinas de colocación
- Público en general
- Ferias de Trabajo

**a) Ventajas**

- Obviamente este proceso implica el ingreso de nuevo personal y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como siempre se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

**b) Desventajas**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.

Cuanto más elevado es el nivel del cargo mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no este presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

- Es más costo y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de empresa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

## **2.7 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

**A. Datos generales.** Considera información referida a nombre, apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y/o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

**B. Aspectos curriculares.** Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

**C. Desempeño laboral.** Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

**D. Antecedentes laborales.** Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

**E. Carrera administrativa.** Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

**F. Evaluación psicotécnica.** Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria.

## **2.8 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión. Por lo tanto los Medios de Comunicación son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización; algunos de estos son los siguientes:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha al trabajador.
- El periódico
- La radio y televisión
- Folletos y boletines
- Revistas especializadas.

Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara a los nuevos empleados.

### **Capítulo 3. SELECCIÓN DE PERSONAL**

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por medio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo.

Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.

### **3.1 CONCEPTO**

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para un puesto o cargo determinado. A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal.

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan todas las personas que crean reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso; evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad.

## **3.2 PROCESO DE SELECCIÓN**

### ***3.2.1 Entrevista preliminar***

El propósito básico de este filtro inicial es eliminar a aquellos solicitantes que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa el entrevistador formula unas cuantas preguntas, por ejemplo, un puesto puede exigir bastante experiencia en el trabajo, si la entrevista no descubre la experiencia, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante respecto a esa vacante específica, además de eliminar con rapidez a los solicitantes no aptos para el puesto preliminar.

### ***3.2.2 Revisión de solicitudes y currículum***

Este proceso consiste en la evaluación de la documentación correspondiente para ver si existe un acoplamiento entre el individuo y el puesto, una solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado, por estas razones se puede utilizar una forma de solicitud con mayor efectividad que los currículums, esto con la finalidad de reducir docenas de solicitantes a unos cuantos candidatos.

Es muy importante que el solicitante estampe su firma, ya que incluye la declaración impresa de que todo lo que ha afirmado en el documento es cierto y que, la solicitud no contiene preguntas discriminatorias, tales como sexo, raza, edad y número de hijos que viven en el hogar.

La información contenida en una solicitud debidamente requisitada se compara con las especificaciones del puesto para determinar si existe un acoplamiento entre las necesidades de la compañía y las aptitudes del solicitante.

**Currículum:** es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes, no hay reglas estrictas e inflexibles para formular los curriculums, hay algunas directrices generales que se deben seguir.

### **3.2.3 Pruebas de selección:**

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y elegir a los candidatos apropiados, las técnicas de selección pueden clasificarse en 5 grupos.

#### **3.2.3.1 Pruebas de conocimientos o de capacidad.**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnológica, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

#### **3.2.3.2 Pruebas psicométricas.**

Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc., la prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, en general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

### **3.2.3.3 Pruebas de personalidad.**

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, que sean determinados por el carácter. Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Estas pruebas nos permitirán identificar si existe frustración, interés, motivaciones etc., por parte del candidato.

### **3.2.3.4 Técnicas de simulación.**

Es dramatizar un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, etc. Esto permitirá que el mismo aspirante pueda darse cuenta de su adaptación o no al cargo predeterminado. Estas técnicas deben ser dirigidas por psicólogos.

### **3.2.3.5 Entrevista de selección.**

Es la técnica de selección más utilizada, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

La entrevista sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas, generalmente la lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente.

Como todo proceso de comunicación la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, barreras) para disminuir estas limitaciones se deberá entrenar a los entrevistadores para una mejor conducción en este proceso.

Para alcanzar esta meta todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos.

- a) Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- b) Evitar la formulación de preguntas “capciosas “
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en el.
- d) Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- e) Evitar omitir opiniones personales
- f) Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato: bueno, regular o pésimo.
- h) Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

El entrenamiento de los entrevistadores se toma en serio para que las decisiones de los nuevos colaboradores tengan una base sólida.

### **3.2.3.5.1 Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

1. **Preparación:** la entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera, la entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los objetivos de la entrevista que se pretende con ella, lectura preliminar del curriculum del candidato.

De esta manera el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

2. **Ambiente.** Evitar ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista, el ambiente del que hablamos es de dos tipos:
  - Físico. El lugar de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones, puede ser una

sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en desarrollo de la entrevista.

- Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir temores ni presiones de tiempo.

3. **Desarrollo de la entrevista:** esta es la etapa fundamental del proceso en que se ofrece información por el entrevistador y candidato, el entrevistador realiza preguntas al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés.
4. **Terminación de la entrevista:** esta terminación debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista término. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.
5. **Evaluación del candidato.** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar la entrevista con los demás aspirantes.

### **3.3 Investigación previa al empleo: verificación de referencias**

Las verificaciones de referencias son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

Son una valiosa fuente de información para complementar las investigaciones de los antecedentes. Con frecuencia se pide a los candidatos que den los nombres de varias personas que pueda brindar información adicional acerca de ellos. Un posible defecto de la verificación de referencias es que prácticamente todo mundo puede nombrar tres o cuatro individuos que estén dispuestos a hacer declaraciones favorables acerca de ellos.

### **3.4 Decisión de selección**

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. Se han utilizado las otras etapas en el proceso de selección para reducir el número de candidatos.

La última selección debe hacerse entre todos aquellos que todavía figuran después de haber sido evaluadas las verificaciones de referencias, pruebas de selección, investigación de antecedentes e información de entrevistas. La persona con las mejores cualidades globales puede no ser contratada. Más bien, se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante.

Si una organización va a invertir miles de dólares en el reclutamiento, selección y capacitación de un empleado, es importante que el gerente contrate al candidato más apto disponible para el puesto.

Los profesionales en recursos humanos tienen una fuerte participación en todas las fases que llevan hasta la última decisión de contratación. Sin embargo, la persona que suele tomar la decisión final es el gerente que será responsable del desempeño del nuevo empleado.

Al tomar esta decisión, el gerente de operaciones puede pedir o no el consejo del gerente de recursos humanos.

El papel de ARH en este proceso es proporcionar servicio y asesoría para ayudar al gerente de operaciones a tomar la decisión de selección. La razón para permitir que el supervisor tome la última decisión de selección es simple: se le debe permitir a los gerentes que seleccionen a los individuos de los cuáles serán responsables.

Sin embargo, en determinados casos el gerente de recursos humanos ejerce una fuerte influencia como asesor. Por ejemplo, si la organización está bajo una fuerte presión del gobierno federal para emplear a más mujeres y miembros de minorías, la recomendación del gerente de recursos humanos puede tener mayor peso.

### **3.5 Examen Físico**

Después de haberse tomado la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección considera un examen físico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. Una oferta de trabajo suele depender de que el solicitante pase este examen. El propósito básico del examen físico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

Por ejemplo, si el trabajo es de gran exigencia física y el examen revela claramente que el candidato presenta condiciones que le impiden el desempeño de las tareas necesarias, es probable que se rechace al individuo. Además, la información del examen físico puede utilizarse para determinar si ciertas aptitudes físicas diferencian a los empleados con éxito de los menos exitosos.

## **Capítulo 4. LA ACEPTACIÓN DE SOLICITANTES DE PUESTOS**

La fecha de iniciación se basa normalmente en los deseos tanto de la compañía como del individuo. Si está empleado actualmente en otra compañía, el individuo suele presentar una notificación de renuncia con una anticipación de dos a cuatro semanas. Aun después de esta notificación, el individuo podría necesitar algún tiempo para prepararse para el nuevo puesto.

Este tiempo de transición es especialmente importante si el nuevo empleo exige el traslado a otra ciudad. De manera que la cantidad de tiempo que transcurre antes de que el individuo pueda unirse a la empresa a menudo es considerable, pero necesaria.

La compañía también podría preferir que el individuo retrasara la fecha de su contratación. Por ejemplo, si el primer compromiso del nuevo empleado al unirse a la compañía es asistir a un curso de capacitación, la organización puede pedir que la persona demore en su ingreso a la empresa hasta que comience el curso.

No debe abusar de esta práctica, que sólo beneficia a la compañía, especialmente si significa dificultades económicas severas para la persona.

Con base a toda la información obtenida, el gerente debe dar el paso importante de tomar una decisión real de la contratación. Después de haber tomado la decisión de ofrecer un puesto, el candidato ganador se somete a un examen físico. La oferta del puesto suele depender de que el candidato apruebe el examen físico. En el supuesto de que no se descubra durante el examen médico ningún problema que descalifique al solicitante, se puede proceder a contratarlo.

#### **4.1 SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL INTERNO**

La selección de personal, puede realizarse con la participación de los colaboradores, a fin de dar oportunidad para ocupar puestos de mayor jerarquía más acorde con sus características personales o técnicas. Así mismo mediante este sistema, permite motivar al personal de la empresa incentivando el desarrollo de líneas de carrera.

Claro que, hay que tener en cuenta un reglamento elaborado al interior de la empresa, para establecer quienes pueden postular y quienes no.

La evaluación de candidatos en concurso interno comprende las siguientes acciones:

Evaluación del Currículum Vitae  
Análisis de Evaluación de Desempeño Laboral  
Evaluación de Conocimientos Técnicos  
Entrevista Personal  
Revisión de Méritos y Deméritos Laborales

#### **A.- EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE**

Esta acción evalúa tres componentes: Nivel de Instrucción, Capacitación y Experiencia Laboral.

##### ***Nivel de Instrucción.***

Siendo este en todos los casos un requisito mínimo, el hecho de que se cumpla, habilita al postulante para participar en el concurso interno; en caso de no cumplirse este requisito el postulante quedará sin posibilidad de continuar en el concurso. Este requisito es establecido por la comisión de concurso en relación a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo, pudiendo ser como mínimo tener estudios secundarios concluidos con conocimiento de computación e informática.

##### ***Capacitación.***

Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios. Los eventos directamente vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.

### ***Experiencia Laboral.***

Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la empresa, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en Experiencia Directamente Relacionada y Experiencia Indirectamente Relacionada.

La experiencia directamente relacionada está constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir.

La experiencia indirectamente relacionada está dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral.

### **B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Evalúa el desempeño laboral del postulante en los últimos años, siendo mucho mejor en factores relacionados con el puesto para el cual esta concursando, siendo los componentes de esta acción, cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc. Generalmente se recomienda que este factor sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador postulante.

### **C. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS**

Este factor se evaluará en base a la aplicación de una prueba de conocimientos teóricos o prácticos, la misma que deberá medir de manera práctica el dominio del postulante sobre aspectos específicos relacionados con los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

#### **D. ENTREVISTA PERSONAL**

Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimientos, así como explorar aspectos tales como conocimientos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

#### **E. REVISION DE MERITOS Y DEMERITOS LABORALES**

En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes favorables sobre el colaborador postulante registrado en el inventario de Recursos Humanos o Legajo Personal, así como las sanciones disciplinarias que le hayan sido aplicadas en los últimos años.

Este factor tendrá un carácter referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

#### **4.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN INTERNA**

##### **a) VENTAJAS**

- ❖ Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección.
- ❖ El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante.
- ❖ Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad.
- ❖ Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal.
- ❖ Permite una competencia sana entre los colaboradores.

##### **b) DESVENTAJAS**

- ❖ La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados.
- ❖ Puede fomentar conflictos de intereses.

## **4.2 SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL EXTERNO**

Se lleva a cabo con la participación de postulantes externos potencialmente aptos, para cubrir puestos vacantes en la empresa. En otras palabras nos referimos al “concurso público”, es decir la participación de postulantes de las distintas fuentes de reclutamiento.

El objetivo de este concurso es comprobar la solidez y veracidad de los antecedentes curriculares de los postulantes, mensurar cuantitativa y/o cualitativamente su potencial de intelectual, aptitudes y habilidades, así como sus características de personalidad, a fin de contrastarlos con los requisitos y exigencias del puesto vacante.

La evaluación de candidatos en concurso externos comprende las siguientes acciones:

- Evaluación del Currículum Vitae
- Entrevista Inicial
- Evaluación Psicológica
- Prueba de Conocimientos
- Entrevista Personal
- Verificación de Referencias

### **A. EVALUACIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE**

En ésta se evaluará a los candidatos mediante la comparación del contenido de su currículum con las exigencias de instrucción, especialización, conocimientos y experiencia requeridos por el perfil ocupacional del puesto vacante. De ésta manera se posibilitará la identificación de los candidatos mejor calificados y se descartará a aquellos que no reúnan los requisitos indispensables para el puesto.

Su propósito es asignar puntaje a los documentos presentados, e ir eliminando postulantes no calificados (edad, estudios, experiencias, condiciones).

El proceso incluye la recepción, evaluación y clasificación de todo el currículum vitae que hayan sido remitidos por los interesados.

## **B. ENTREVISTA INICIAL**

La entrevista inicial consiste en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes. La entrevista sirve para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la empresa y los requisitos del puesto.

La entrevista tiene también el objeto de informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, el programa de beneficios y compensaciones adicionales y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección.

## **C. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

Esta evaluación tiene por finalidad efectuar una valoración de la capacidad y potencialidad del postulante en relación a los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo. De otro lado la exploración de la personalidad trata de identificar los patrones de conducta del candidato, sus motivaciones y su capacidad de adaptación a diversas situaciones del ambiente de trabajo. Estas pruebas tienen como objeto final predecir la conducta del postulante en relación a su nuevo trabajo.

## **D. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS.**

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Dado su objetivo, la prueba que se aplique debe representar más que una exploración de sus conocimientos teóricos, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis y solución de problemas prácticos de trabajo.

En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente.

#### **E. ENTREVISTA PERSONAL**

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. En fin está destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir. Esta prueba facilita la decisión final para el jurado ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

#### **F. VERIFICACION DE REFERENCIAS.**

Se efectúa con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador. Sobre todo se debe tener presente la necesidad de hacer indagaciones sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, comportamiento, desempeño laboral. Así como porque motivos dejó de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

### **4.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN EXTERNA**

#### **a) VENTAJAS**

- Incorpora sangre nueva con nuevas capacidades y experiencias a la organización.
- Renueva y alienta al personal.
- Aprovecha inversión y ahorra costos en capacitación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante.

## **b) DESVENTAJAS**

- Se invierte más tiempo en la selección.
- Es más costoso por los anuncios de la convocatoria.
- Se corre más riesgo, ya que no se conoce a los postulantes.
- Genera descontento a nivel del personal de la empresa.

## **4.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Fernando Arias Galicia en el libro Administración de Recursos Humanos (1997), considera de gran importancia enfatizar los siguientes principios:

### ***4.3.1 Colocación***

El proceso de selección de personal tiene como finalidad incrementar los recursos humanos de una organización. El principio de colocación hace referencia al hecho de que al seleccionar al personal, existen personas que no reúnen los requisitos del puesto vacante, sin embargo, pueden tener potenciales que hagan que se considere como un buen prospecto para cubrir algún otro puesto. Dichos potenciales o habilidades deben ser descubiertos por el encargado de llevar a cabo la selección.

### ***4.3.2 Orientación***

Cuando se tiene un puesto vacante, generalmente se evalúan diferentes candidatos y solo uno es seleccionado. Es un deber del encargado de recursos humanos, orientar a los candidatos rechazados, ya sea canalizándolos a alguna bolsa de trabajo o bien con otras empresas similares que tengan vacantes. Es común que exista comunicación entre los encargados de Recursos Humanos de las diferentes empresas que forman un mismo gremio, lo cual les permite intercambiar información y apoyarse unos con otros. Esto se da con mayor frecuencia en el ámbito hotelero, quizás por los altos índices de rotación de personal.

Lo idóneo sería que siempre se diera orientación a los candidatos rechazados, sin embargo, se dan casos en los que no se da ninguna explicación, se les informa que su solicitud será estudiada y posteriormente recibirán una respuesta, sin embargo las solicitudes simplemente se archivan y se espera que con el tiempo el candidato encuentre otro empleo.

#### ***4.3.3 Ética Profesional***

La ética profesional es una característica fundamental del seleccionador ya que las decisiones que él tome pueden afectar seriamente tanto a los candidatos como a la organización. Hay decisiones tales como, rechazar a un buen candidato, seleccionar a alguien que no reúne las características necesarias para cubrir el puesto o seleccionar a alguien que está sobre habilitado para el desarrollo del trabajo, que pueden afectar seriamente tanto a las personas como a la empresa misma.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se destacó cual es la importancia de llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección, ya que esto se reflejará en gran medida en la consecución de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Cuando se logre hacer un buen proceso de reclutamiento y selección con eficacia, una organización se encontrara en mejores condiciones para retener empleados que posean habilidades y capacidades necesarias para el ámbito de trabajo que se les necesite en dicha empresa.

Si se logra seleccionar al individuo más capacitado para un puesto determinado la empresa logrará su objetivo para el cual fue creado, siempre y cuando esta contratación se realice con ética profesional, de lo contrario esa decisión afectara gravemente a la empresa y al empleado.

Es muy importante llevar a cabo el proceso de selección tal cual está estipulado, ya que en la actualidad algunas organizaciones no lo realizan, contratando demasiado personal, lo cual impide el éxito de la entidad.

Por otra parte la gran mayoría de las empresas actuales destacan la importancia de que sus jefes de personal o los encargados del reclutamiento y selección, se actualicen continuamente en las técnicas y procesos para la misma, también esto depende del tamaño de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **Administración Moderna de Personal**; Joaquín Rodríguez Valencia; Editorial CENGAGE Learning; Año 2007
- ✓ **Administración de Personal y Recursos Humanos**; William B. Werther, Jr. & Keith Davis; Editorial McGrawHill; Año 2000
- ✓ **Administración de Recursos Humanos**; Quinta Edición; Idalberto Chiavenato; Editorial McGrawHill; Año 2000
- ✓ **Administración de Recursos Humanos**; Sexta edición; R. Wayne Mondy Robert M. Noe
- ✓ **apuntesunam.com**