



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESINA

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JIMENEZ PACHECO VERÓNICA

ASESOR:

DR. CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS

Morelia Michoacán octubre del 2012



ÍNDICE GENERAL

I.	Introducción.....	4
II.	Justificación.....	5
III.	Objetivo.....	8
IV.	Antecedentes.....	9
V.	Definición de selección.....	12
VI.	Diferencia entre Reclutamiento y Selección.....	14
VII.	Finalidad de la Selección de Personal.....	15
7.1.	Definición de adecuado.....	15
7.2.	Criterios de la selección de Personal.....	15
VIII.	El Reclutamiento.....	16
8.1.	Definición, procesos y finalidad del reclutamiento.....	16
8.2.	Fuentes de Reclutamiento.....	18
8.2.1.	Fuentes de Reclutamiento Interno.....	18
8.2.2.	Fuentes de Reclutamiento Externo.....	20
IX.	Importancia de la Selección de Personal.....	24
X.	Proceso de la Selección de Personal.....	26
XI.	Técnicas de Selección de Personal.....	39
11.1.	Assessment Center.....	39
11.1.1.	Inbasket.....	44
11.1.2.	Bandeja.....	44
11.2.	Competencias.....	45
11.2.1.	Prueba situacionales.....	46
11.2.2.	Entrevista por competencias.....	47
11.2.3.	Incidentes críticos.....	47
11.2.4.	Discusión en grupos.....	49
11.3.	Entrevista Preliminar.....	50
11.3.1.	Solicitud de empleo.....	50



11.3.2. Investigación de Referencias.....	52
11.3.3. Entrevista Formal.....	52
11.4. Tipos de Entrevista.....	54
11.4.1. Entrevista no dirigida.....	58
11.4.2. Entrevista profunda.....	58
11.4.3. Entrevista estandarizada.....	59
11.5. Pruebas de Empleo.....	59
11.6. Examen Médico.....	60
11.7. Entrevista Final.....	61
11.8. Contratación.....	62
11.8.1. Comunicar al Elegido.....	62
11.8.2. Entrevista de contratación.....	63
11.8.3. Firma del contrato de trabajo.....	63
11.8.4. Efectuar trámites legales de incorporación.....	63
XII. Conclusión.....	64
XIII. Bibliografía.....	65



I. INTRODUCCIÓN

La correcta contratación del personal laboral de las empresas es un importante aspecto que repercute directamente en los resultados y la imagen de la empresa, siendo por tanto un factor crítico que debe ser tenido en cuenta para su correcta ejecución. Es un factor determinante, porque la imagen de la empresa va a depender de la calidad y profesionalidad del equipo humano que la forma, y la actitud y capacidades del personal laboral será un referente para los clientes, a la hora de valorar y opinar sobre el trabajo de la empresa.

Las técnicas de selección de personal facultan para discernir profesionalmente lo más indicado para cada tipo de empresa y el perfil idóneo que se está buscando.

El objetivo de la selección de personal es dotar de una serie de herramientas y habilidades cognitivas para realizar una correcta labor de elección y conseguir éxitos en las contrataciones

Las técnicas de selección de personal considerando que constituye un factor importante en cualquier organización, ya que son muy útiles; para hacer uso de ellas y poder contar con el personal que posea las capacidades y potencialidades que le permita desempeñar eficientemente en determinado puesto, para ello las organizaciones necesitan contar con una gama amplia sobre las diferentes técnicas que existen para que se puedan apoyar de ellas y utilizar la que más se adecue a las necesidades de la organización y del puesto vacante que se pretende cubrir.

A través de los diferentes métodos de selección técnica de personal y la elección, aplicación, calificación e interpretación de diversas técnicas que le permiten elegir al personal adecuado para un puesto de trabajo determinado. Mediante el uso de técnicas de medición de: habilidades, personalidad, conocimientos, intereses o valores y de motivación, así como de la entrevista, entre otras, estará en posibilidad de seleccionar al candidato con las cualidades idóneas.



II. JUSTIFICACIÓN

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

La remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y es precisamente el puesto de trabajo, que ocupa una de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Más allá de todo esto, y mejor aún, más que indagar en el trasfondo de una situación que a simple vista pudiera parecer “injusta” en cuanto a si el problema existe en la organización, o por lo contrario es una percepción débil de fundamento, se encuentra el propósito fundamental de este proyecto de investigación: el análisis de los puestos principales como un criterio fundamental en el proceso de selección de personal de una oficina cuya administración es burocrática.

Contribución a la teoría

Cuando se busca en una biblioteca trabajos de investigación que aborden el tema del análisis de puestos, por lo regular se encuentran libros que lo exponen de manera tácita, tal cual, y explican sus antecedentes científicos y hasta filosóficos; o por otro lado, se encuentra literatura que contiene la explicación de dicho procedimiento y sus pasos a seguir, como es en el caso de la selección de personal; en ocasiones, también se hallan ejemplos de los mismos procesos realizados en algunas empresas importantes pero por lo general, casi nunca (y en este caso en particular no se encontró) se tiene la suerte de encontrar trabajos similares al que se propone en la presente investigación, no tanto por la aportación teórica en sí, sino por el contexto en el cual se pretende realizar, lo que ya constituye una evidencia empírica al campo del conocimiento.



Contribución a la metodología

Como herramienta de estudio, el análisis de puestos no es algo tan nuevo, al igual que el proceso de selección de personal, ya que se vienen haciendo con frecuencia en organizaciones donde la administración de los recursos humanos ya es parte fundamental de la empresa o institución. Sin embargo, no sucede lo mismo en los organismos gubernamentales o por lo menos, no con la objetividad y el enfoque científico que dicha actividad requiere.

Teórica y metodológicamente, este proyecto no pretende reestructurar el análisis como tal, ya que solamente se remitirá a seguir los pasos que dicho procedimiento plantea. En el aspecto práctico, se realizará de la manera más objetiva posible, como todo método de investigación lo requiere; su aporte fundamental, radica principalmente en que su cometido es diagnosticar la situación actual de las funciones que se desempeñan y su impacto en el proceso de selección de personal.

Contribución a la Sociedad

Dado que este tipo de trabajos se han desarrollado generalmente en contextos cuya organización pertenece al sector privado (empresas o instituciones), y no dentro del ámbito público, como es el caso, se considera que puede ser útil en un futuro tanto para los estudiantes de administración y específicamente del área de Recursos Humanos interesados en el tema; así como también para la misma dependencia, ya que se espera que a partir de los resultados obtenidos y el diagnóstico apropiado, se puedan tomar las medidas necesarias, sólo si la situación así lo amerita

Contribución a la formación personal

Si bien es cierto que el sistema burocrático tiende a poner mayor atención en la obtención de utilidades y ganancias más que en el personal que las genera, es también una realidad que se está gestando un cambio en la manera de pensar y administrar en todos los ámbitos y no debe ser por lo tanto una labor imposible o impensable que dicha tendencia pueda trascender también al quehacer de las oficinas de gobierno.



Como trabajo de estudio, es lógico pensar que debe basarse concretamente en todo aquél material que pueda ser útil a la teoría, metodología y práctica, por consiguiente, será de gran valor, por lo menos en lo que respecta al bagaje de literatura existente al respecto, para la formación académica de todo profesional de la materia.

Delimitación del Estudio

Para efectos de esta investigación, se establecen una serie de criterios fundamentales para el desarrollo del estudio. Chiavenato (2005), considera una serie de aspectos que son importantes para la delimitación de los criterios a seguir en el proceso de selección de personal que pueden ser de utilidad en la elaboración del presente trabajo (R, 2008)

Como el primer paso de todo proceso de selección, es analizar las funciones de los puestos de trabajo para que a partir de esto, se establezcan las características propias que deben poseer los candidatos, es necesario tomar en cuenta, para su realización y abordaje teórico los siguientes aspectos:

- ❖ Ejecución de la tarea en sí
- ❖ Interdependencia con otras tareas
- ❖ Interdependencia con otras personas

Considerando que las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, el entorno social y las condiciones tecnológicas, el enfoque socio-técnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

Una vez delimitados los aspectos anteriores, la comparación entre lo que dicta la teoría y modelos establecidos en el trabajo de Chiavenato (2005), sobre la selección de personal, debe dar la pauta a seguir con respecto a las bases que delimitan dicho proceso, lo cual puede servir como base para comparar lo que se viene haciendo en la práctica en dicha dependencia.



III. OBJETIVO.

El objetivo que persigue el proceso de selección y con apoyo de las técnicas es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.



IV. ANTECEDENTES

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas.

Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por los especialistas de diferentes latitudes y distintas épocas, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

Estos períodos constituyen momentos cualitativos relevantes en el desarrollo de la selección de personal. El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.



Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología.

La sicotecnia o psicometría es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Francis Galton (1822-1911) dirigió su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, por lo que se le considera el creador de los tests psicológicos; Los primeros tests elaborados estaban dedicados a medir funciones simples fundamentalmente de carácter psicofisiológico. A partir de los estudios realizados por Alfred Binet en colaboración con J. Simon trabajaron en la medición de funciones complejas y elaboraron la primera escala de inteligencia, denominada Escala Métrica de Inteligencia, destinada a valorar los niños subnormales de la escuela de París. (PM, 2010)

Esta primera versión del test que fue editado en 1905, constaba de 30 ítems organizados en orden creciente de dificultad y abordaba un grupo de funciones tales como juicio, razonamiento, comprensión y algunas funciones sensoriales y perceptivas.

Los tests fueron elaborados realizando aplicaciones a niños normales y a grupos de niños subnormales; a partir de ahí se definió el grado de complejidad de los mismos (Morales, J., 1995).



La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” (Chiavenato, I., 1986)

Entre los representantes de este período se encuentra H. Emerson (1853-1931) que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.



V. DEFINICIÓN DE SELECCIÓN

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Idalberto, 2002)

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- A. Adecuación del hombre al cargo
- B. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. (Bohlander George, 2001)

Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un **diagnóstico**, sino también en especial un **pronóstico** respecto de esas dos variables.

- C. Adecuación del hombre al cargo,
- D. Eficiencia del hombre en el cargo.



No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión. (Robert L. MaThis, 2003)



VI. DIFERENCIA ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Una de las actividades preponderantes en cualquier departamento de recursos humanos es el proceso de reclutamiento y selección de personal. Aun aquellas empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos llevan a cabo este proceso básico para el desarrollo de las actividades de la organización.

Una responsabilidad inherente al departamento de recursos humanos es la de suministrar a la organización el personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo a través del reclutamiento y la selección. Veamos a que se refiere cada uno de dichos procesos que comúnmente son confundidos.

Reclutamiento, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Androgogy)

El reclutamiento cuenta con métodos diversos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y medios de reclutamiento adecuados.

Selección, es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones.

La selección comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.



VII. FINALIDAD DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones.

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

7.1. Definición de adecuado

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. “**Adecuado**” significa que permite la realización en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización. (genesis)

7.2. Criterios de la selección de Personal.

Los criterios de selección serán una serie de interrogantes que deberemos de responder para hacer una selección adecuada.

¿A qué nivel se va a seleccionar?

¿Qué requisitos exige el puesto para su desempeño eficiente?

¿Hay suficiente candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

Bajo estos criterios podremos comenzar con una selección planificada.



VIII. EL RECLUTAMIENTO

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección. (William b. Wrther, 2006)

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

8.1. Definición, procesos y finalidad del reclutamiento.

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador. (42, 2003)

Procesos de reclutamiento.

Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.



Interno: El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo (Díaz y Rodríguez, 2003). (Bretones, (2008).. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos.)

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación (Díaz Bretones, (2003))

Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto.



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

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas. (Díaz Bretones F. y., 2005)

Mixto: El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

Finalidad del reclutamiento: Es principalmente conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados clasificados necesarios; al igual que contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno. (Arena, 2009, December 08).

8.2. Fuentes de reclutamiento

Hay dos fuentes de reclutamiento las internas y las externas de las que nos podemos apoyar y que son las siguientes:

8.2.1 Fuentes de Reclutamiento Interno

Las empresas cuentan con fuentes de 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.



Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- ⇒ Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.
- ⇒ Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.
- ⇒ Empleados que se retiran. Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.
- ⇒ Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.



8.2.2. Fuentes de Reclutamiento Externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo (Werther, 2003).

- I. Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- II. Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Desventajas.

Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área.

Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía.



Elementos básicos de un anuncio de periódico.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa.

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- 1) Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- 2) La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- 3) Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

Anuncios de periódicos. Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Agencia de empleo. Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).



Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo. Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.

Instituciones educativas. Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales. Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos. Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

Agencias de suministro de personal temporal. Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.



Personal de medio tiempo. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.

Entidades estatales. Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Ferias de trabajo. Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.



IX. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico (empresa).

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte.

En tal sentido a la hora de pensar en incorporar alguien, se deberá meditar en términos de inversión, en cómo la idoneidad de esta persona puede aportar valor dentro de un proceso de mejora continua que se orienta también a optimizar los resultados generados por cada integrante, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, perjudicará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

En primera instancia para iniciar un correcto proceso de selección es indispensable detectar cual es el área que requiere más personal, luego evaluar de que necesidades se habla, esto permitirá definir con más precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de individuo podría cubrir la vacante y la adecuación al perfil del producto así como de la organización misma. Básicamente la búsqueda deberá dirigirse hacia personas proclives a trabajar en equipo, dispuestos a obtener resultados medibles, flexibles para adaptarse a los cambios.



Esto es una regla general, considerando que todo el mercado está sistemáticamente condicionado a que funcione una organización como tal formando sus partes un todo, donde cada uno se integre y logre adaptarse para progresar frente a los cambios, propios de la época en la que vivimos. En el proceso de selección propiamente dicho es radicalmente necesario el protagonismo del especialista en recursos humanos ya que del mismo dependerá que la selección que realice sea tan precisa que pueda reflejarse en la productividad de la empresa.
(Genesis)



X. PROCESO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar **catorce** al momento de realizar dicho proceso.

Estos son:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

Estos a su vez cuentan con una serie de variantes que veremos más adelante.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

1. Puesto vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.



2. Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

3. Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

4. Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.



5. Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

El reclutamiento puede ser interno o externo.

a).-Reclutamiento interno: Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

b).-Reclutamiento Externo: Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.



6. Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Las solicitudes más comunes que utilizan las empresas son las conocidas como PRINTAFORM.

7. Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

1) Entrevista no estructurada

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.



2) Entrevista estructurada.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurre la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

3) Entrevista mixta.

La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

4) Entrevista inicial.

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.

Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

5) Entrevista preliminar.

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos. Cabe mencionar que las empresas grandes (macroempresas) hacen buen uso de este tipo.



6) Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

8. Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato. Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de **test**, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.



Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

- 1) Los de personalidad
- 2) Los de aptitud o eficiencia

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concerniente al carácter está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección.

Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas. (Mora, 1996)

Test de personalidad

Algunos piensan que es fácil mostrarse bajo un determinado aspecto y modificar la propia "personalidad" en función de la elección de la respuesta. Pero ello es desconocer a aquellos que han trabajado en la construcción de los cuestionarios. En efecto, en la mayoría de ellos se introducen escalas de mentiras cuya finalidad es descubrir la tendencia no a mentir, sino a mostrarse bajo un aspecto demasiado favorable.

Hay dos cuestionarios más conocidos en cuanto a los test de personalidad:

1. El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman
2. El 16 PF de Catell:



Este es el que más se utiliza. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales. A partir de estos 16 factores elementales, es posible medir 4 dimensiones suplementarias que son:

1. la ansiedad
2. la extroversión
3. la sensibilidad
4. la independencia

El material utilizado

Como todos los cuestionarios dispondrá de un cuaderno de preguntas y de una hoja de respuestas. Deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección.

Aquí se le pide evitar las respuestas llamadas intermedias: "no estoy seguro" "no lo sé", o " más o menos".

El tiempo no está limitado, pero hace falta saber que el pase de estos test no debe exceder de una hora.

Ejemplos de preguntas y de respuestas

1. ¿La meteorología tiene mucha influencia sobre mi comportamiento?

a.- Verdad

b.- Más o menos

c.- Falso



2. Hasta que me lanzo a una actividad, ya se trate de un trabajo, o de ocio...
 - a.- Tengo la impresión de correr de una cosa a otra.
 - b.- Todo está organizado con anterioridad, como si estuviera escrito en una partitura.
 - c.- Entre las dos.
3. Si se me pide que haga rápidamente una elección importante entre dos situaciones...
 - a.- Estudio tranquilamente las dos opciones, comparándolas con lógica y objetividad.
 - b.- Tengo tendencia a ponerme nervioso y acabo por escoger al azar
 - c.- Entre las dos.

Este test verificará tendencias de los 16 factores que pretende medir.

Test de personalidad -- Proyectivos

Estos test son a menudo utilizados en una selección u orientación.

Este tipo de test es complejo de tratar, además es muy diferente de uno a otros. Su validez es a menudo puesta en duda.

El test más utilizado en esta área es el **Test de Rorschach**, o el **test de las manchas**.

El principio de este test es simple, ya que se trata de presentar al sujeto cada una de las planchas en un orden inmutable, y de darle la consigna siguiente "dígame qué ve"

Cada respuesta será sometida a una acotación cifrada, y será clasificada según ciertos criterios, Después vendrá la interpretación por el análisis hecho sobre el plano formal y simbólico.



El observador tendrá en cuenta diferentes datos para establecer su acotación:

- ❖ El tiempo que se toma el sujeto para dar la primera respuesta, esto después de cada presentación de la lámina (tiempo de asimilación).
- ❖ El tiempo total del pase.
- ❖ La respuesta.
- ❖ Cómo ha apercibido el sujeto la mancha que se le presenta (en general, en detalle).
- ❖ De qué forma la persona ha valorado la mancha en cuanto a la forma, el color, el matiz o el movimiento.
- ❖ El contenido mismo de sus respuestas.
- ❖ Su comportamiento (sus reacciones emotivas, su dificultad de interpretar sus negativos y algunos comportamientos remarcables).

Como hemos dicho anteriormente, NO CONVIENE PREPARAR los test de personalidad. Para ello habrías de ser un auténtico experto en análisis y pase de test de este tipo. No es muy aconsejable.

Test de aptitud o Eficiencia.

Algunos otros test con que te puedes encontrar estarían dentro de estas áreas. Cada área dispone de varios test diferentes, es decir hay varios test que miden el área de la memoria por ejemplo.

Se pretende aquí dar una idea, de qué puede encontrar en un test de selección, qué tipo de preguntas pueden hacer.



Las diferentes áreas de test son las siguientes:

- | | |
|--|---|
| a.- Test de inteligencia | e.- Test de motricidad destreza y habilidad |
| b.- Test de aptitud al razonamiento para el soporte verbal | f.- Test de reacciones psicomotrices |
| c.- Test de aptitud en el razonamiento para el soporte no verbal | g.- Test de aptitudes sensoriales |
| d.- Test de memoria | h.- Test de creatividad |
| | i.- Test de aptitudes particulares |

Test de inteligencia

Desde luego el famoso coeficiente intelectual es un concepto dinámico que permite expresar "la rapidez" del desarrollo. En realidad debería ser llamado "coeficiente intelectual de desviación". El coeficiente de inteligencia de la W.A.I.S. va a calcularse a partir de la escala verbal, de la escala de resultados y de la escala total, la comparación de los resultados de un sujeto con los individuos que pertenecen al mismo grupo de edad. (WEATHER, 1995.)

Presentación del test

Está compuesta por 11 test o subtest cuyos resultados respectivos serán llevados a una escala común haciendo posible su comparación.

Los test llamados verbales permitirán evaluar la cultura general, las facultades de abstracción, la memoria y los conocimientos de un sujeto.



Los resultados del test permitirán la evaluación de la atención, de la organización especial, de la rapidez perceptiva, de la capacidad de razonamiento de un sujeto.

Este resumen da una aproximación a las 11 pruebas destinadas a calcular el coeficiente intelectual.

El tiempo del pase es aproximadamente de una hora y como cualquier test psicológico, un examinador competente y un material bien preparado son imprescindibles.

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| ✚ Test de información general | ✚ Test de cubos |
| ✚ Test de comprensión verbal | ✚ Test del código |
| ✚ Test de memoria de cifras | ✚ Test de ensamblaje de objetos |
| ✚ Test de aritmética | ✚ Test de clasificación de imágenes |
| ✚ Test de semejanzas | ✚ Test de complementos de imágenes |
| ✚ Test de vocabulario | |

11. Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

12. Estudio socioeconómico.

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.



Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

13. Contratación.

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

14. Control del proceso de selección.

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de esté.



XI. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La sabiduría de la decisión de selección depende de la calidad de la evaluación, por consiguiente de la pertinencia de los métodos utilizados para juzgar la adaptabilidad del individuo al puesto de trabajo o a la función que se le va a asignar y de la evaluación de las posibilidades que tiene de desarrollar su carrera profesional.

El comportamiento del hombre en el trabajo es la resultante compleja de las cualidades individuales y de los factores situacionales que conciernen al puesto de trabajo, a las políticas de gestión de personal de la organización en su conjunto, al entorno económico, técnico y social, externo a la organización. En consecuencia, los métodos de evaluación deben adaptarse y contemplar la naturaleza del puesto, el contenido de las funciones y aspectos organizacionales.

11.1 Assessment Center

En los últimos años, el rápido crecimiento en el uso del método de Assessment Center en la Argentina, ha resultado en una amplia y diversa utilización del mismo en diferentes tipos de organizaciones, con diferentes modalidades y propósitos. (Center, 2008)

La intención de este artículo es, por un lado, mostrar aquellos aspectos característicos del método y además, que resulte en una especie de guía que permita diferenciarlo de otras técnicas de evaluación que a veces indebidamente utilizan el nombre de Assessment Center.



El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

Los siguientes aspectos son, a mi juicio, los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC.

- | | |
|--|---|
| ↻ Análisis del puesto | ↻ Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos |
| ↻ Clasificación de los comportamientos | ↻ Capacitación de los Evaluadores |
| ↻ Utilización de técnicas específicas | ↻ Recolección y registro de los datos |
| ↻ Utilización de múltiplestécnicas | ↻ Informes |
| ↻ Simulaciones | ↻ Integración de los datos |



Análisis del Puesto

Es el procedimiento o método utilizado (habitualmente un mix de: entrevistas, observación, jobchecklists) para determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr una performance superior y así poder identificar qué es lo que debe ser evaluado por el AC. (José, 1999).

Clasificación de los comportamientos

Los comportamientos expuestos por los participantes deben ser clasificados en categorías relevantes y significativas, tales como: dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos.

Utilización de técnicas específicas

Las técnicas utilizadas en el AC deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto.

El diseño o construcción del AC debería establecer claramente un vínculo entre los comportamientos observables, las competencias y los ejercicios o técnicas de assessment.

Este vínculo deberá ser documentado en una matriz de competencias-ejercicios/técnicas de assessment.



Utilización de múltiples técnicas de evaluación

Deberán utilizarse múltiples técnicas de evaluación. Estas pueden incluir: tests, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir la emergencia de una amplia variedad de comportamientos e información relevante/significativa en relación con las competencias seleccionadas.

Simulaciones

Las técnicas de evaluación deben incluir un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con el puesto de trabajo, tareas o familia de puestos que faciliten la emergencia de la mayor cantidad de oportunidades posibles para que los evaluadores puedan observar y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada.

Como mínimo, un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del AC. En el caso de puestos con tareas sencillas, generalmente uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante.

Evaluadores – Observadores – Técnicos

Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. El ratio máximo de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores-observadores, la experiencia del tema y el propósito del AC, aunque un ratio adecuado es dos observadores por evaluado.



Capacitación de los Observadores

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos.

Recolección y registro de los datos

Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, checklists de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las mismas deberán ser analizadas en una reunión posterior.

Informes

Los evaluadores deberán preparar un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio antes de la discusión de integración de datos o del proceso de integración estadístico.

Integración de los datos

La integración de los comportamientos observados se basará en el análisis y discusión de un pool de información suministrado por los observadores. La integración de la información se obtendrá mediante consenso o por otro medio de alcanzar una decisión en forma conjunta.



11.1.1 Inbasket

Prueba dirigida a procesos de selección para profesionales calificados o directivos. Uno de los **métodos** más utilizados en la evaluación del Assessment Center es el **Test in-Basket**. Consiste en poner a disposición del evaluado, una serie de datos y distintas tareas, de tal manera que debe ordenar estas tareas en función de la información que posee y priorizarlas, todo esto en un tiempo determinado.

11.1.2 Bandeja

El ejercicio de bandeja consiste en responder una serie de documentos relativos al puesto, en donde para efectos de la técnica se sitúa al participante bajo la premisa de que ya le han asignado el puesto, la técnica se describe de mejor manera con el ejemplo siguiente:

- ❖ Se supone que ya te han contratado para el puesto que se desea cubrir
- ❖ Te darán una bandeja llena de documentos, cartas de clientes, faxes, peticiones de informes por parte de empleados de la empresa, llamadas recibidas mientras no estabas, e-mails ...
- ❖ Tendrás el organigrama de la empresa y dónde se supone que estás tú
- ❖ Se espera que saques ese trabajo adelante: responder la correspondencia, enviar faxes o e-mails, preparar los informes...
- ❖ Puedes clasificar los documentos en tres grupos: prioridad 1 (máxima), 2 y 3
- ❖ Si te permiten hacer preguntas a tu supuesto jefe, no dudes en hacerlo, sin pasarte; nadie nace sabiendo, por lo que es recomendable, y profesional, preguntar lo que no se sabe antes de tomar algunas decisiones
- ❖ Puede que haya algunas cuestiones que puedas delegar a tus subordinados



- ❖ Empieza por lo que creas que tiene prioridad 1, cuando termines esos asuntos, pasa a los de prioridad 2...
- ❖ Mientras trabajas tu teléfono sonará, recibirás e-mails y faxes con temas nuevos, que deberás clasificar en tu orden de prioridades
- ❖ Si un e-mail del presidente de la compañía te pide "para ya" un informe que te fue solicitado por alguien no muy importante y al que diste prioridad 3, puede que el tema merezca, recuerda que es el presidente, pasar al montón 1
- ❖ Tu actuación pone de manifiesto tu capacidad de manejar situaciones complejas en tiempo limitado, de planificación y gestión del tiempo, de comunicación oral y escrita...

11.2 Competencias

¿Qué son las Competencias?

Competencias = Atributos que se definen por el conocimiento, las habilidades y la actitud.

1. El conocimiento se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo. Se identifica con el Saber (Conocimiento transferible). Yo sé.
2. La habilidad se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea. Se identifica con el Saber Hacer. Yo puedo.
3. La actitud está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño. Querer hacer. Yo quiero.



Cómo evaluamos las competencias:

1. A través de comportamientos observables.
2. Mediante el análisis de experiencias pasadas (qué hizo y cómo se comportó el candidato con anterioridad), podemos predecir cómo se comportará esta persona en un futuro.

11.2.1 Pruebas Situacionales

Son tests de naturaleza conductual, en el que los candidatos se enfrentan de manera real o simulada a *situaciones* parecidas en sus características y contenidos a aquellas que deberán de resolver en la ejecución de las tareas del cargo para el que están realizando el proceso de selección.

De este modo podemos decir que estas pruebas incluyen siempre determinada información o forma de ser realizadas.

Destaco por lo tanto como características de las pruebas situacionales:

- 1) Están constituidas sobre criterios referidos al cargo. Deben hacer referencia a las competencias conductuales implicadas en la resolución de los aspectos críticos del cargo; cada conducta deberá tener predefinida las “conductas criterio” que muestren inequívocamente la presencia o ausencia de la habilidad evaluada.
- 2) Convergencia de pruebas. Los distintos tipos de pruebas hagan surgir el mismo tipo o conjunto de competencias conductuales.
- 3) Número de participantes: óptimamente entre 6 y 12.
- 4) Número de observadores: uno por cada 3 ó 4 candidatos



11.2.2 Entrevista por Competencias

Es una entrevista que se centra en las competencias necesarias para ser efectivo en un puesto de trabajo.

Los candidatos describen situaciones específicas en las que han tenido que demostrar estas competencias.

Diseñamos previamente las competencias ajustada a las necesidades del puesto.

11.2.3 Incidentes Críticos

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber&Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.



De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- ⇒ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- ⇒ Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- ⇒ Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.



11.2.4 Discusión en Grupos

Un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se lleva a cabo con aproximadamente siete a diez personas, guiadas por un moderador experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes ya que exponen sus ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión. (Krueger, 1991: 24).

Ventajas

- Interacción directa
- Práctica flexible.
- Acceso a aspectos internos de la persona: sentimientos, actitudes, etc.
- Costo económico relativamente reducido.
- Rapidez en la obtención de datos y relativa facilidad de uso

Limitaciones

- ✚ Las características del tema de investigación.
- ✚ La población elegida.
- ✚ La concepción de la propia técnica.
- ✚ El moderador debe ser un experto.
- ✚ La subjetividad del investigador a la hora de interpretar los datos obtenidos.



Que pueden centrarse en la resolución de un problema técnico o en el análisis de un problema sin solución, según que el objetivo de las mismas sea el de evaluar competencias técnicas o de otro tipo, tales como liderazgo, persuasión, comunicación, etc.

11.3 Entrevista Preliminar

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. A continuación se explicará brevemente la entrevista.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

11.3.1 Solicitud de empleo

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.



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

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara esencialmente datos personales como:

- ✓ **Nombre**
- ✓ **Edad**
- ✓ **Sexo**
- ✓ **Estado civil**
- ✓ **IMSS**
- ✓ **Registro federal de causantes**
- ✓ **Datos familiares**
- ✓ **Experiencia ocupacional**
- ✓ **Puesto y sueldo deseado**
- ✓ **Disponibilidad para iniciar labores**
- ✓ **Planes a corto y largo plazo, etc.**

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista



11.3.2 Investigación de Referencias

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

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

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

11.3.3 Entrevista Formal

Es una pauta de preguntas básicas que permite conocer a los candidatos a un cargo. A través de ella el entrevistador establece un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y objetivo, manteniendo la distancia adecuada dentro de un clima de calidez y confianza, explicitando su intención de tratar los temas en forma confidencial.

La entrevista permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos proporcionados por éste y del saber escuchar del entrevistador. Su registro, permite hacer la comparación de los candidatos con los requisitos que presenta el perfil o descripción del cargo.



Antes de comenzar se recomienda apelar a la amabilidad, con preguntas informales (ejemplo ¿le costó mucho llegar? ¿Le sirvieron las indicaciones de mi Secretaria? ¡Qué hermoso está el día hoy! ¿No le parece?). Luego, formule las preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente, efectúe una sola vez la pregunta, evite que las preguntas condicionen las respuestas, hable menos y escuche más, tome notas relevantes y objetivas, no escriba algo que no quiere que el entrevistado vea, evite distracciones, utilice toda la información que su interlocutor le transmite. Relacione el historial del candidato con los requisitos del cargo, revise su curriculum.

Una entrevista es comúnmente más dirigida y orientada a metas que una conversación ordinaria. Es un acontecimiento mutuo del que cada persona espera obtener un beneficio; siempre debe tener un propósito.

Viene de la palabra francesa *entrevoir*, que significa “verse uno a otro”, “ver imperfectamente, dar un vistazo a”. El diccionario americano la define como “un encuentro de personas cara a cara, especialmente para una conferencia formal”. (Morgan, H. Y Cogger, J.;).

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato.



11.4. Tipos de Entrevista.

Entrevista estructurada: Llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen.

Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Entre las ventajas que tiene este tipo de Entrevista, se mencionan:

- ✓ La información es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo.
- ✓ El entrevistador no necesita estar entrenado arduamente en la técnica.
- ✓ Hay uniformidad en la información obtenida.

Entre las desventajas se tienen:

- ✓ Es difícil obtener información confidencial.
- ✓ Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerge durante la Entrevista.

Entrevista no estructurada.: Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. (Sabino, 1978)



Entre las ventajas de este tipo de Entrevista se tienen:

- Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- Permite profundizar en temas de interés.
- Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.
- Entre sus desventajas se mencionan:
- Se requiere de mayor tiempo.
- Es más costoso por la inversión de tiempo de los entrevistadores.
- Se dificulta la tabulación de los datos.
- Se requiere mucha habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.

Dentro de la Entrevista no estructurada se comentarán tres tipos de: Entrevista a profundidad, Entrevista enfocada y Entrevista focalizada.

Entrevista a Profundidad.: Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La Entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral.

La Entrevista a profundidad, al igual que la observación puede plantearse holísticamente, pero también puede ceñirse a un solo acto, experiencia social (entrevistada enfocada).

La diferencia más marcada resulta del grado de dirección-no dirección que se pueda imprimir a la misma y que oscila desde la entrevista en al que el actor lleva la iniciativa de la conversación, hasta aquella en al que el entrevistador sigue un esquema de preguntas, fijo en cuanto al orden, contenido y formulación de las mismas.



Entrevista Enfocada.: Se puede decir que la Entrevista enfocada, es una Entrevista en profundidad pero específicamente dirigida a situaciones concretas. Va dirigida a un individuo concreto, caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte de la situación o experiencia definida.

A diferencia de la Entrevista a profundidad, la Entrevista enfocada no revive toda la vida, sino la reconstrucción de una experiencia personal concreta. De alguna manera el entrevistador conoce de antemano directa o indirectamente, esta situación con los elementos, procesos y estructura total de la misma y la ha analizado sistemáticamente. En base de este análisis es que se elabora la guía de preguntas.

Entrevista Focalizada: Es una forma de llevar la Entrevista en profundidad en forma grupal. La Entrevista en grupo ofrece unas oportunidades de conocimiento y de análisis que la Entrevista individual no ofrece. La experiencia en grupo promueve un ambiente en el cual se intercambian puntos de vista, los individuos encuentran una mayor facilidad de reflexión sobre el tema tratado.

La Entrevista con un grupo de tiene lugar entre un moderador y un grupo que no se conocen de antemano, y lo deseable es que las personas del grupo no se conozcan entre sí. Este tipo de Entrevista requiere de una gran experiencia por parte del entrevistador. Es también una técnica excelente para ser utilizada con el fin de estudiar situaciones-problema y para explorar una determinada problemática poco conocida por el investigador y que luego será motivo de estudios más profundos y sistemáticos.

La ventaja esencial de la Entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos.



La Entrevista como objetivos tiene que es eficaz para obtener datos relevantes, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales.

El arte de la Entrevista en el campo de la investigación consiste, en última instancia, en lograr respuestas validas y fiables, acerca de aquello que se quiere conocer. ¹

Entrevista Secuencial.: Entrevista en el que el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma estándar de evaluación. Las evaluaciones se comparan antes de tomar una decisión.

Panel de Entrevistas.: Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, permitiendo que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por los otros entrevistadores.

Entrevista de Estrés.: El objetivo de la entrevista es determinar la forma en que un aspirante reaccionará al estrés. En esta entrevista se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y a aquellos que tengan poca o mucha tolerancia al estrés.

Entrevista de Evaluación.: Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste último y las posibles acciones correctivas.

¹ Sierra Bravo. Técnicas de investigación social. 8va. Edición. Editorial Paraninfo. 1996. 193p.



Entrevista de Desvinculación.

Es la que se le realiza a toda persona que deja la organización. Tiene como objetivo conocer la opinión de un empleado que al irse puede mostrarse abierto a comentar los aspectos positivos y negativos que le merece la organización. (Universitarios, 2009)

11.4.1. Entrevista no dirigida.

Se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente, no hay un formato especial que haya que seguir y la conversación puede avanzar en varias direcciones. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas a sus preguntas.

11.4.2. Entrevista profunda.

Al igual que las sesiones de grupo, las entrevistas profundas son una forma no estructurada e indirecta de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo, las entrevistas profundas se realizan con una sola persona. Este tipo de técnica en la investigación puede tener una duración de 30min. Hasta más de una hora, dependiendo del tema y la dinámica de entrevista.

Para ello se requiere la habilidad de un entrevistador que provoque un ambiente de confianza con el entrevistado a fin de que hable con libertad de sus actitudes, creencias, sentimientos y emociones. Dentro de una entrevista profunda es posible combinar técnicas proyectivas a fin de profundizar en algún tema o de obtener respuestas que muchas veces el entrevistado no está dispuesto en forma racional y espontánea a proporcionar.



Entrevista realizada en una atmósfera tolerante donde existe libertad para que la persona se exprese sin temor a la desaprobación, la amonestación, la discusión o el aconsejamiento, la cual está decidida a ofrecer una imagen amplia (profunda) de los sentimientos, creencias y motivaciones del sujeto entrevistado. La entrevista en profundidad es quizá, la técnica más utilizada para obtener información o saber que opina la gente; en la cual está conformada por un entrevistado y un entrevistador ha sido usada y sigue siendo empleada para múltiples propósitos y por una variedad de ámbitos: abogados para obtener información de los clientes, médicos para aprender acerca de sus pacientes, funcionarios o profesores determinan la conveniencia de los estudiantes para las escuelas, departamentos, etc. No obstante, sólo hasta fechas recientes, la entrevista se ha empleado de manera sistemática para propósitos científicos, tanto de laboratorio como de campo

Como técnica de investigación, la entrevista, abarca diversas dimensiones: amplía y verifica el conocimiento científico; obtiene o posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y elaboración científica, y permite la reflexión del entrevistado de “ese algo” objeto del estudio, que quizás no tenía sistematizado y/o “concientizado”.

11.4.3. Entrevista estandarizada.

Son series de preguntas relacionadas con el puesto, con preguntas “preferidas”, que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. A diferencia de las entrevistas dirigidas impresas, las entrevistas estructuradas pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión. (Rodríguez, 1992)

11.5. Pruebas de Empleo.

Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto.



Las pruebas de empleo se pueden dividir en:

- 1) Aptitud. Imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- 2) De capacidad. Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.
- 3) Temperamento. Personalidad son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables.
- 4) Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados por su:

Estandarización. Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que el grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. A quienes se ha aplicado.

Confiabilidad. Se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente.

La validez. Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

11.6. Examen Médico.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.



Fines principales:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería (Ejemplo: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles)
- Conocer si el trabajador no sufre ya, antes de ingresar, enfermedades profesionales.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.)
- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo. (Smith., 2001)

11.7. Entrevista Final.

En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.



11.8. Contratación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilografía, etc. Es muy común pensar y actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección tales como: (Ponce, 1971)

- ❖ Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- ❖ Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- ❖ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ❖ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ❖ El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador
- ❖ Generara afiliación al IMSS.

11.8.1. Comunicar al Elegido.

Después de haber hecho un análisis minucioso y de acuerdo a los resultados arrojados sobre el proceso de selección y con apoyo de las técnicas de selección se le comunicara al elegido por medio de una llamada telefónica, mediante una carta o como considere más pertinente la organización hacerle llegar que fue elegido para el puesto vacante.



11.8.2. Entrevista de contratación.

En la entrevista de contratación se le debe proporcionar al trabajador la información sobre:

- ✚ Fecha de inicio de labores
- ✚ Sueldo
- ✚ Horario
- ✚ Prestaciones, a las que tiene derecho.

11.8.3. Firma del contrato de trabajo.

En la firma del contrato se refiere a la especificación si dicho contrato será individual o colectivo o si será por tiempo determinado o indefinido.

11.8.4. Efectuar trámites legales de incorporación.

Afiliación al IMSS: El aviso de inscripción del derechohabiente debe contener los siguientes datos:

1. Datos del trabajador
2. Apellido paterno, materno y nombre
3. Sexo
4. Fecha de nacimiento y lugar
5. Domicilio
6. Datos del patrón anterior y No. de afiliación anterior
7. Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento, puede ser esposa e hijos o sus padres si es soltero)
8. Firma o huella digital si no sabe firmar
9. Datos del patrón
10. Nombre y actividad de la empresa
11. Ubicación del centro de trabajo
12. Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
13. Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual
14. Salario diario que devengará
15. Firma del patrón o su representante
16. Número de registro ante el IMSS del patrón



XII. CONCLUSIÓN

Después de la investigación realizada acerca de los procesos y técnicas de selección de personal, que describen y citan los diversos autores consultados, y por experiencias personales, destaco tres puntos importantes:

Primero: Que las técnicas de selección de personal no son de aplicación universal, debido a que cada situación, puesto y necesidades de la organización son muy diferentes, y abarcan un universo amplio que impiden una aplicación homologada de dichas técnicas.

Segundo: Las técnicas y los procesos de selección de personal, en entes gubernamentales difieren en mucho con las llevadas a cabo en el sector privado, de ahí que en el sector gobierno exista una gran variedad de deficiencias dentro del personal, puesto que al no llevar a cabo la aplicación de los procesos y técnicas que se han analizado les impide tener a la gente **adecuada** genera una serie de conflictos como son burocracia, el “compadrasco”, hasta llegar al tráfico de influencias.

Tercero: Que la aplicación del proceso y las técnicas anteriormente estudiadas deben aplicarse correctamente, en tiempo y forma, para asegurar que el fin último de este importante proceso que es contratar a la persona que la entidad **necesita** quede completamente solventada, y logren un acuerdo sano entre contratador y contratado, y de la misma manera sea un beneficio para la entidad.

Por lo tanto y en base a la información antes presentada y a los puntos previamente expuestos concluyo que el uso, aplicación y obtención de los beneficios que este proceso y estas técnicas pueden generar, dependen mucho de su correcta aplicación y de la objetividad del personal reclutador ya que estos puntos generan confianza en el proceso y una decisión objetiva e imparcial para poder contratar a la persona idónea, aquella que cumple las expectativas y podría generar el beneficio máximo a la entidad de acuerdo a su puesto.



XIII. BIBLIOGRAFÍA

- 1) 42, T. (23 de Junio de 2003). *Monografias*. Recuperado el 13 de agosto de Agosto de 2012, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml>
- 2) *Androgogy*. (s.f.). Recuperado el 18 de Agosto de 2012, de Cursos: http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00200/Temario/pdf%20leccion%203/Lecci%C3%B3n%203%20PI.pdf.
- 3) Arena, F. (2009, December 08). *Reclutamiento Y Selección De Personal*. . Mexico : Santillan.
- 4) Bohlander George, S. S. (2001). *Administración de 4 Recursos Humanos*. México.: S.A.
- 5) Bretones, F. D. ((2008).. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos.). Recursos Humanos. En F. D. Bretones, *Reclutamiento y selección de personal y acogida* (págs. pp. 101-134). Madrid: Pirámide.
- 6) Center. (04 de abril de 2008). *Blogspot*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de Assessment: <http://reclutamiento-seleccionenrrhh.blogspot.com/2008/04/assessment-center.html> 11/09/2012
- 7) Consuelo, M. (1996). *Administración de Recursos Humanos* . México: Unison.
- 8) Díaz Bretones, F. y. ((2003)). Selección y formación de personal. En F. y. Díaz Bretones, *Selección y formación de personal* (pág. s/d). Granada: Universidad de Granada.
- 9) Díaz Bretones, F. y. (2005). *Selección de personal*. En F. Naranjo (dir) “*La función directiva en las Administraciones Públicas*”. Tomo III volumen 2. México.: Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública.
- 10) *genesis*. (s.f.). Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, de Uag. mx: genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal
- 11) Genesis. (s.f.). *Uag.mx*. Recuperado el 09 de septiembre de 2012, de Uag.mx: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>
- 12) Goerge, B. (2001). *Administración de 4 Recursos Humanos*. México: S.A.
- 13) Idalberto, C. (2002). *Gestión del Talento Humano* . Colombia: Mc Graw Hill.



- 14) José, N. L. (1999). Tecnicas de Assesmenter. En N. L. José, *Tecnicas de Assesmenter* (pág. pág169). edición ilustrada, editor FC.
- 15) Mora, C. (1996). Administración de recursos humanos. En C. MORA, *Administración de recursos humanos* (pág. pp.74.). México: EDIT. UNISON. .
- 16) PM, Z. A. (2010). *Breve Esbozo*. México: Eumed.
- 17) Ponce, A. R. (1971). *Administración de Personal* . México: Porrúa.
- 18) R, G. S. (2008). *El capital Humano en las organizacionez*. México: Electronica.
- 19) Robert L. MaThis, J. H. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: Mexicanos.
- 20) Rodríguez, I. (1992). *Guía sobre metodología y técnica de la investigación*. San José. 1992: Colon La Paix.
- 21) Sabino, C. (1978). *El proceso de la investigación científica*. . Buenos Aires: El Cid Editor .
- 22) Smith., C. C. (2001). *Guías para supervisores*. Mexico: Trillas.
- 23) Universitarios. (07 de Febrero de 2009). *Rincon del Vago*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de Rincon del Vago: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5614-8-tipos-de-entrevistas-laborales.html>
- 24) WEATHER, W. (1995.). Administración de personal y recursos humanos. En W. WEATHER, *Administración de personal y recursos humanos* (pág. Pp. 486). México. : 4ta. Edición. McGRAW HILL, .
- 25) Werther, W. B. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- 26) William b. Wrther, j. y. (2006). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc. Graw Hill.