



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

“Proceso de Selección”

Para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas

Adaptación realizada por:
Juan Carlos Escobar García

Asesor:
Doctor en Contaduría Pública.

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos

Morelia, Michoacán, México

Diciembre del 2013

Índice

Introducción	Pag.4
Objetivos	Pag.5
Capitulo I.- Definición del proceso de selección.	Pag.6
1.1.- Definición del proceso de selección.	Pag.6
Capitulo II.- Importancia y finalidad del proceso de selección.	Pag.7
2.1.- Importancia.	Pag.7
2.2.- Finalidad.	Pag.11
Capitulo III.- Principios de la selección de personal.	Pag.11
3.1.- Colocación.	Pag.11
3.2.- Orientación.	Pag.11
3.3.- Ética profesional.	Pag.12
Capitulo IV.- La selección como proceso de comparación.	Pag.12
Capitulo V.- Proceso de Selección.	Pag.13
5.1.- Entrevista inicial.	Pag.13
5.2.- Llenado de solicitud de empleo.	Pag.13
5.3.- Pruebas de empleo.	Pag.15
5.3.1.- Entrevista de selección.	Pag.15
5.3.2.- Pruebas de conocimiento o capacidad.	Pag.16
5.3.3.- Pruebas psicométricas y de personalidad.	Pag.16
5.3.4.- Técnico de simulación.	Pag.17
5.4.-Entrevista amplia.	Pag.18
5.4.1.- Entrevista no dirigida.	Pag.18
5.4.2.- Entrevista estructurada.	Pag.18
5.4.3.- Entrevista situacional.	Pag.19
5.4.4.- Entrevista de descripción del comportamiento.	Pag.19
5.4.5.- Entrevista de panel y entrevista secuencial.	Pag.19
5.4.6.- Entrevista Telefónica.	Pag.19
5.4.7.- Entrevista por computadora.	Pag.20
5.4.8.- Video entrevistas.	Pag.20
5.5.- Investigación de Antecedentes.	Pag.20
5.6.- Oferta condicional de empleo.	Pag.21
5.7.- Examen físico – médico.	Pag.21
5.8.- Oferta definitiva de empleo.	Pag.21
Capítulo VI.- Cartas de presentación, currículum y solicitud en línea.	Pag.22
6.1.- Carta de presentación.	Pag.22
6.2.- Currículum.	Pag.24
6.3.- Solicitud en línea.	Pag.26
Capitulo VII.- Pruebas antes de empleo.	Pag.26
7.1.- Pruebas de conocimiento del puesto.	Pag.26
7.2.- Pruebas de muestreo de trabajo.	Pag.26
7.3.- Pruebas de centros de evaluación.	Pag.27
7.4.- Pruebas de habilidad cognitiva.	Pag.28
7.5.- Pruebas de biodato.	Pag.28
7.6.- Pruebas de dirección e interés.	Pag.29
7.7.- Pruebas de habilidad física.	Pag.29
7.8.- Exámenes médicos.	Pag.30
Capitulo VIII.- Decisión de selección.	Pag.30
8.1.- Estrategia de toma de decisión.	Pag.31

8.1.1.- Enfoque clínico.	Pag.32
8.1.2.- Enfoque estadístico.	Pag.32
8.2.- Decisión final.	Pag.33
Capitulo IX.- Contratación.	Pag.34
9.1.- Pasos para contratación.	Pag.34
Capitulo X.- Proceso de selección.	Pag.38
Metodología.	Pag.39
Conclusión.	Pag.40
Bibliografía.	Pag.41

Introducción

En esta tesina se hablara del tema de investigación titulado “**Proceso de Selección**”; será el medio por el cual busco la obtención del título “Licenciado en Administración de Empresas” el cual será presentado ante el Doctor Cuauhtémoc Guerrero Dávalos presidente de la mesa recepcional y profesores sinodales de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo.

La investigación que se realizó referente al proceso de selección se constituye principalmente para dar a conocer tanto sus definiciones, importancias, características y principales pasos para que los gerentes de las organizaciones puedan conocer el método para seleccionar efectiva y eficaz mente al personal que va a ocupar una vacante en una organización.

Se trata de que después del reclutamiento las organizaciones puedan conocer los métodos que se utilizan para la selección del personal, no tanto en la teoría sino también mostrar de manera gráfica y ejemplificar como procede dicho procedimiento.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo eh ahí donde entra el proceso de selección de personal como herramienta.

En la actualidad en las empresas se ha hecho contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacidad y que reúnan lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo fue necesario definir el proceso de personal y los pasos a seguir para su realización.

Haber mencionado esto los dejo con el desarrollo del tema y aprendan del mismo como yo lo eh hecho hasta ahora.

Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo general dar a conocer el proceso de selección de personal y así poder conocer los elementos que la integran con el fin tanto personal como para las organizaciones puedan hacer una contratación eficaz y eficiente de personal apto para tomar un puesto.

Los resultados arrojados con esta investigación deben ser claros, precisos, definidos y elaborados de tal manera su conocimiento se pueda compartir con las organizaciones y el departamento de Recursos humanos.

La investigación se realizó de varios autores con el fin de crear una sola respuesta que englobe todas las definiciones y características en una sola.

El estudio se realizara mediante 3 etapas fundamentales:

- 1.- La recolección de datos de diferentes autores con el fin de crear unanimidad en las palabras y unificar las explicaciones para sostener un solo criterio.
- 2.- Ejemplificar de la manera más detallada cada proceso, definición, paso, metodología, caso, etc. Con el fin de que no solo con las definiciones sino con los ejemplos quede el tema más explicado y más claro para el entendimiento y comprensión de sus lectores.
- 3.- Identificar casos reales con empresas reales donde se pueden aplicar dicho proceso y entender cómo actuar en los diferentes casos que se nos presentan.

Después de haber realizado las etapas se espera que los resultados obtenidos sean de carácter de ayuda tanto para el personal, gerentes y directores de área para que entiendan de una manera sencilla como es el proceso de selección.

Marco Teórico

Capítulo I.- Definición del Proceso de Selección.

1.1.- Definición del Proceso de Selección.

Según Cristina Aragonés Sánchez – La selección de personal es el sistema de comparaciones y tomas de decisiones en el que se analizan las características y requisitos del puesto de trabajo ofertado en relación con las características que presentan los candidatos. –

Según la universidad Autónoma de Guadalajara – Es el proceso de Determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. –

Según Lic. Mónica Ortega Avalos – La selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a las personas que de acuerdo a sus características personales, aptitudes, motivación, experiencia, formación, intereses, etc. Constituye el candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. –

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.”

Capítulo II.- Importancia y finalidad del proceso de selección.

2.1.- Importancia.

La selección constituye una función muy importante dentro el área de Recursos Humanos, ya que de ella depende que se cuente con el personal idóneo en los diferentes puestos que integran la organización.

La importancia de la selección radica en la predicción del éxito que puede alcanzar una persona en un puesto concreto. Dicha predicción deberá compararse con un modelo que permita proyectar unas estimaciones con un mínimo margen de error, el cual estará en función del modelo utilizado, de la correlación con la realidad y de la medida en que las características de la persona que le permitan realizar su trabajo, en la cantidad y calidad requeridas, se correspondan con la integración, eficacia, rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto, es necesaria la elección de un patrón de comparación o criterios de selección para cada uno de los aspectos que se consideren necesarios para desarrollar con éxito el trabajo.

Estos criterios deben basarse en:

- El conocimiento de las características y condiciones del puesto, de las tareas, requisitos, objetivos y previsiones formuladas para el puesto y la persona.
- La información sobre las técnicas de selección existentes y su valor predictivo.
- La determinación de los procedimientos y técnicas más adecuados para identificar a los candidatos ideales con el menor costo y esfuerzo posible.

Se determinó mediante la importancia de la selección de personal dos criterios importantes en las organizaciones:

a).- Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación.
- Menor tiempo de adaptación a la organización.
- Mayor productividad y eficiencia.

b).- A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo.
- Mayor permanencia en la empresa.

Dentro del Proceso de selección se aplican una serie de pruebas con la finalidad de obtener información sobre los candidatos que nos permitan prever sus probabilidades de éxito al ocupar el puesto vacante.

Las pruebas de aplicación más frecuentes son las de inteligencia, de habilidad, y aptitud, vocacionales y de personalidad.

Entre las pruebas más comunes y ya mencionadas tenemos:

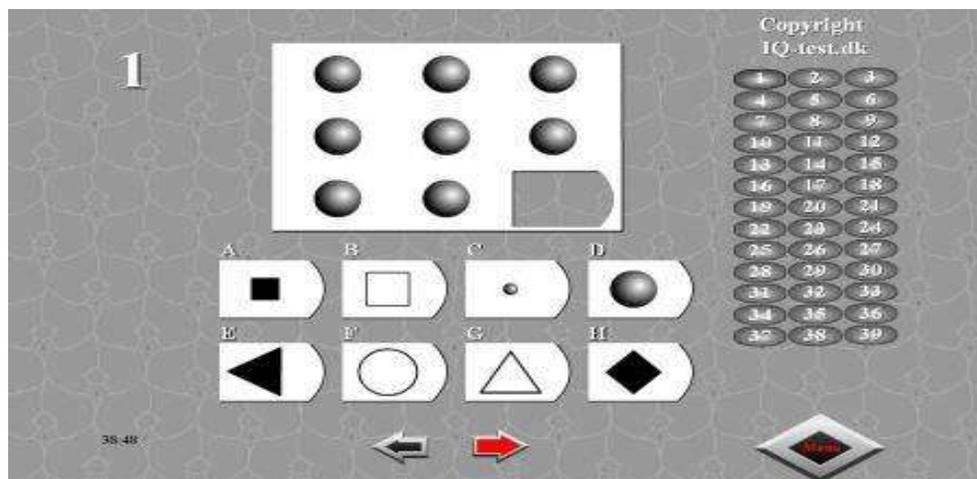
- Inteligencia.- Las pruebas de inteligencia o llamadas pruebas *OTIS se iniciaron en nuestro país en los años 20 en organizaciones públicas y privadas para la selección del personal.

Estas pruebas se encuentran entre la mayor uso en la selección de personal, debido a su aplicación rápida y sencilla.

En el campo laboral, las pruebas *OTIS se han aplicado a adultos con nivel cultural medio o bajo, en donde la prueba ha demostrado ser un instrumento capaz de prever la eficiencia de las personas en el desempeño de sus tareas.

Estas pruebas pueden durar de 10 a 20 minutos con correctivos de 100 aciertos.

(Figura 1)



(Figura 1.- Test de inteligencia de *mensa)

- **Habilidad.-** Estas pruebas también llamadas pruebas de Aptitud se define como la habilidad de aprovechar la educación o capacitación obtenida en un campo determinado. Así, las pruebas de aptitud se han diseñado sobre todo para evaluar el aprovechamiento potencial o para predecir el desempeño futuro en algún campo.
- Las habilidades de una persona se evalúan con fines de asesoría y colocación académica y laboral.

La finalidad de estas pruebas es que los asesores o jefes de personal puedan mejorar su trabajo al aconsejar a las personas o ubicarlas en los programas apropiados de educación y capacitación o en puestos de trabajos adecuados.

Dentro de los ejemplos de pruebas de habilidad encontramos el examen Ceneval (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior), Este test consiste en una asociación civil sin fines de lucro cuya actividad principal es el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias.

- **Aptitud vocacional.-** Las pruebas de orientación Vocacional deben ser entendidas como un proceso de esclarecimiento que realiza un sujeto frente a diferentes posibilidades de elección que la realidad le brinda.
Dicho proceso es interno al sujeto mismo por lo tanto las decisiones no pueden depender exclusivamente de una técnica de evaluación (Figura 2)

A) Qué tanto te agrada?:

1.-Salir de excursión

1 2 3 4 5

2.-Amar y desarmar objetos mecánicos

1 2 3 4 5

3.-Resolver mecanizaciones numéricas

1 2 3 4 5

4.-Conocer y estudiar la estructura de las plantas y animales

1 2 3 4 5

5.-Discutir en clase

1 2 3 4 5

6.-Dibujar y pintar a colores

1 2 3 4 5

7.-Escribir cuentos, crónicas o artículos

1 2 3 4 5

(Figura 2.-Ejemplo de evaluación vocacional)

- Personalidad.- EL concepto de personalidad según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2013, Facultad de Psicología, Evaluación de Personalidad, Pág. 2; Lo define como un patrón dinámico de pensamientos, Sentimientos y conductas que muestran un individuo de forma consistente a lo largo del tiempo y que influyen sus expectativas, percepciones, valores y actitudes y que predicen sus reacciones ante la gente y el entorno.

EL objetivo es:

- cuantificar algo que no podemos ver ni tocar y en ambos casos una prueba ha de ser confiable y válida a la vez.
- Evaluar la conducta típica del sujeto.
- La conducta al ser examinado a través de entrevistas personales, Observación directas, pruebas de objetivos y proyectivos, lenguaje corporal y verbal así como test de trastornos de personalidad.

Los estilos evaluados en estas pruebas son los siguientes:

- | | | | |
|------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| • Agresivo | • Solitario | • Perfeccionista | • Intenso |
| • Idiosincrásico | • Teatral | • Cómodo | |
| • Sacrificado | • Seguro de sí mismo | • Fiel | |
| • Desconfiado | • Desafiante | • Tímido / Sensible | |

Algunos ejemplos de pruebas de personalidad son: Completamiento de frases, Manchas de tintas: Rorschach (Figura 3), Test de apercepción temática (TAT) de Murray, Dibujo de la figura humana (Goodenough; Anexo figura 4).



(Figura 3.- Ejemplo de Imágenes Rorschach)



[Figura 4.- Dibujo de la figura humana (goodenough)]

2.2.- Finalidad

La finalidad del proceso de selección es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de las empresas y no siempre el candidato más adecuado es aquello 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.

Para cumplir con la finalidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

Capitulo III.- Principios de la selección de personal

3.1.- Colocación

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

3.2.- Orientación

Cuando se tiene un puesto vacante, generalmente se evalúan diferentes candidatos y solo uno es seleccionado. Es un deber del encargado de Recursos Humanos, orientar a los candidatos rechazados, ya sea canalizándolos a alguna bolsa de trabajo o bien con otras empresas similares que tengan vacantes.

Es común que exista comunicación entre los encargados de Recursos Humanos de las diferentes empresas que forman un mismo *gremio, lo cual le permite intercambiar información y apoyarse unos con otros. Esto se da con mayor frecuencia en el ámbito hotelero quizás por los altos índices de rotación de personal.

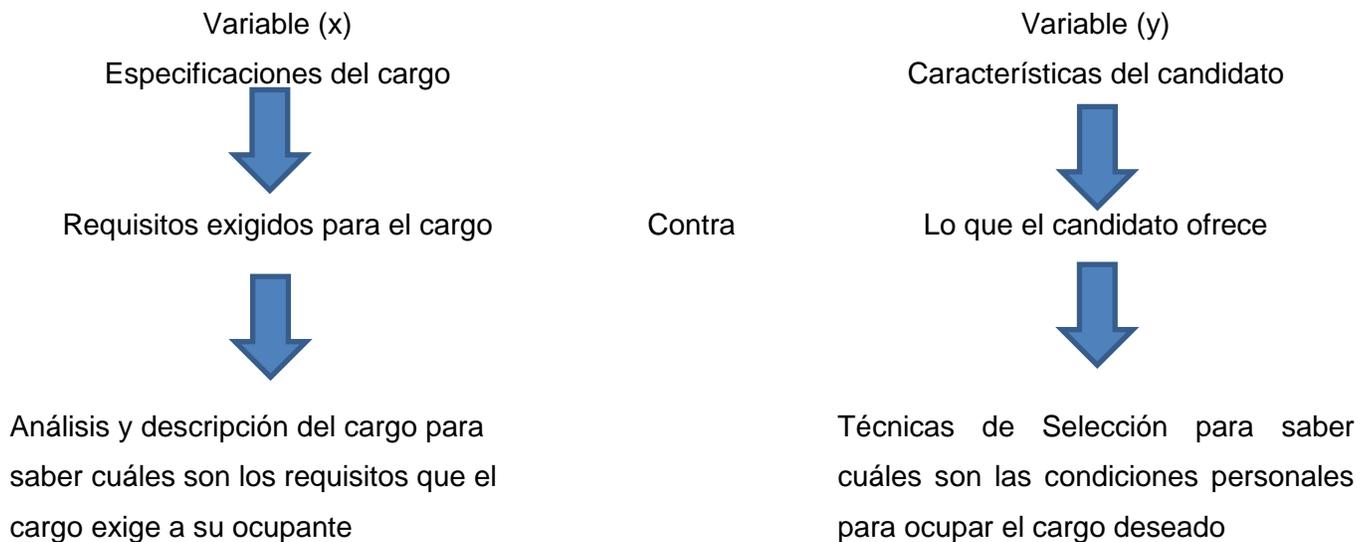
Lo idóneo sería que siempre se diera orientación a los candidatos rechazados, sin embargo, se dan casos en los que no se dan ninguna explicación, se les informa que su solicitud será estudiada y posteriormente recibirán una respuesta, sin embargo las solicitudes simplemente se archivan y se espera que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

3.3.- Ética Profesional

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

Capítulo IV.- La selección como proceso de comparación.

Idalberto Chiavenato en su libro de “Administración de Recursos Humanos” Señala que podemos analizar la selección de personal como un proceso de comparación de tal manera la primera variable (x) significa el análisis del cargo y la segunda (y) se da por las técnicas de selección la cual mostramos a continuación. (Diagrama 1)



(Diagrama 1.- Selección de personal como proceso de comparación)

Cuando (x) es mayor que (y) significa que el candidato no reúne los requisitos del cargo y por lo tanto es rechazado. Cuando ambas variables son iguales, el candidato posee las condiciones óptimas para ocupar el cargo y por consiguiente es aceptado.

Cuando (y) es mayor que (x) el candidato cuenta con mayores características que las requeridas para el puesto, y por lo tanto esta superdotado para este puesto.

Capítulo V.- Proceso de Selección

El proceso de selección puede formarse de diferentes pasos dependiendo del tipo de empresa y tamaño de la misma; los autores Cenzo, D.A & Robbins S.P. Componen este proceso de 8 pasos los cuales son:

5.1.- Entrevista inicial

Mediante el Reclutamiento, se obtiene los posibles candidatos para ocupar el puesto vacante. Es importante que el administrador de recursos humanos realice una selección previa de los aspirantes con la finalidad de descartar aquellos que no reúnan las características solicitadas, generalmente en este punto se analiza el nivel de estudios y la historia laboral del solicitante

Una vez llevada a cabo la selección previa, se procede a realizar una entrevista inicial a los seleccionados. En esta entrevista, se comenta las características del puesto y el sueldo ofrecido.

Se despejan dudas de los aspirantes, quienes en ocasiones tienen una idea errónea del puesto y deciden en esta fase retirarse del proceso de selección.

Esta entrevista, permite ahorrar costos a la empresa, ya que se convierte en el primer filtro.

5.2.- Llenado de solicitud de empleo.

Una vez que se ha realizado la entrevista, se pide a los aspirantes, llenar una solicitud. Esta solicitud puede ser diseñada por la organización; Existen empresas, en que se pide que la solicitud sea la convencional que se encuentran en las papelerías.

La finalidad de la solicitud es conocer datos generales de los aspirantes, como son sus generales, historia laboral y aspiraciones.

Aun cuando lo solicitantes lleguen con currículos bien elaborados, es importante que llenen una solicitud porque es una manera de recopilar información consistente sobre los candidatos.

La Comisión para la igualdad de oportunidades en el empleo (EEOC) y los tribunales han encontrado que muchas preguntas de los formularios de solicitud discriminan de forma desproporcionada a las mujeres y las minorías, por lo tanto, deben desarrollarse con sumo cuidado y revisarse cuantas veces sea necesario.

Muchos gerentes siguen confundidos acerca de las preguntas que pueden hacer en un formato de solicitud. Aunque la mayoría sabe que debe evadir cuestiones como la edad, raza, estado civil, y orientación sexual, otras cuestiones no son tan claras. A continuación según el libro de la administración de Recursos Humanos (Snell– Bohlander) sugiere una estructura de formato de solicitud:

- Fecha de solicitud.- El solicitante debe fechar la solicitud. Esto ayuda a que los gerentes sepan cuando se llenó el formato y les da una idea del límite de tiempo que el mismo debe archivar.
- Antecedentes de Educación.- El solicitante debe proporcionar su nivel de estudios, preparatoria, universidad y más, pero no las fechas en las que asistió, puesto que se pueden relacionar con la edad.
- Experiencia.- Se permite casi cualquier pregunta que se enfoque en la experiencia laboral y que se relacione con el trabajo.
- Arrestos y Condenas.- Tradicionalmente, los formularios de solicitud han incluido preguntas sobre las condenas y detenciones
- Nacionalidad De origen.- No se permiten preguntas a este aspecto. Pero se puede preguntar si se tiene permiso legal para trabajar.
- Referencias.- La mayoría de las solicitudes incluyen espacios en blanco para los nombres, domicilios y números telefónicos de las referencias.
- Discapacidades.- Según la ley se prohíbe la discriminación en contra de algún a persona con alguna discapacidad. Pero se pueden hacer preguntas elaboradas para conocer dichas discapacidades.

5.3.- Pruebas de empleo.

Consiste en seleccionar las pruebas que se aplicaran a los aspirantes, mismos que serán analizadas a continuación:

5.3.1.- Entrevista de selección.

Las entrevistas de selección permiten confirmar las impresiones iniciales de entrevistador. Aquí se decide si es conveniente invertir mayor tiempo y dinero para que el candidato continúe en el proceso de selección. Este tipo de técnica sirve cuando el número de candidatos a una vacante es reducido ya que no se justificaría el costo y el tiempo invertidos en esta técnica.

Las etapas de la entrevista son:

- Preparación.- La entrevista debe tener un tiempo definido y requiere cierta preparación que permita definir los siguientes aspectos:
 - ✓ Objetivos específicos de la entrevista
 - ✓ Tipo de entrevista
 - ✓ Obtención de información del candidato
 - ✓ Obtención de información sobre el puesto y las características exigidas por el mismo
- Ambiente.- Crear un ambiente propicio para la entrevista es muy importante y debe ser:
 - ✓ Físico: Un lugar que sea destinado para ese fin libre de ruido y sin interrupciones.
 - ✓ Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo
- Desarrollo de la entrevista.- En esta etapa el entrevistador realiza una serie de preguntas al candidato con la finalidad de estudiar las respuestas y reacción en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso y así sucesivamente. El proceso de la entrevista debe tener en cuenta:
 - ✓ Contenido de la entrevista (Aspecto Material.)
 - ✓ Comportamiento del candidato (Aspecto Formal)
- Terminación de la entrevista.- Los participantes de la entrevista deben percatarse y aceptar el cierre de la misma. Se debe permitir que el candidato pregunte lo que necesite preguntar ya que con esto se podrá dar información que el entrevistador pudiese omitir en la presentación.

- Evaluación del Candidato.- Una vez concluida la entrevista debe utilizarse un formato de resumen de la misma donde se sintetizaran las características personales del candidato, sus virtudes y debilidades, mismas que se compararan con los requerimientos del puesto.

5.3.2.-Pruebas de Conocimiento o Capacidad.

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales, técnicos o capacidades para determinadas tareas exigidos para el cargo.

Las pruebas de conocimientos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- De acuerdo a la manera de aplicarlas.- Estas pruebas pueden ser:
 - ✓ Orales: Mediante preguntas y respuestas en forma oral.
 - ✓ Escritas: Mediante Preguntas y Respuestas Escritas
 - ✓ De Realización: Son pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado
- De acuerdo al área de conocimientos abarcados.- Estas pruebas se pueden clasificar en:
 - ✓ Generales: Miden Nociones de cultura y conocimientos generales
 - ✓ Específicas: Miden conocimientos técnicos relacionados directamente con el puesto vacante
- De acuerdo a la forma como se elaboran.- Y se clasifican en:
 - ✓ Tradicionales: De tipo discursivo o expositivo, miden la profundidad de conocimientos pero solo una pequeña porción de ella
 - ✓ Objetivas: Son estructuras en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Este tipo de prueba requiere de amplia planeación, que permita transformar las preguntas tradicionales en pruebas tales como, test de alternativas simples, test con espacios abiertos, test de selección múltiple y test de ordenamiento. Dichos test permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y facilitan su aplicación y calificación.

5.3.3.-Pruebas psicométricas y de personalidad.

Permite analizar los diferentes rasgos de la personalidad de los candidatos. Explora a fondo la forma de conducirse e interactuar de un individuo. La Personalidad se conforma del temperamento y carácter del individuo.

El temperamento se refiere a los rasgos de conducta con los que la persona nace, que están determinados por un factor biológico y heredado.

El carácter se forma se forma por la interacción en los primeros años de vida, del individuo con las personas que lo rodean y su ambiente, si este es favorable, el carácter podrá ser positivo y productivo.

Con los diferentes tipos de pruebas de personalidad podemos obtener información sobre diversos aspectos tales como:

- Nivel de responsabilidad.
- Capacidad de adaptación.
- Estabilidad emocional.
- Tolerancia al estrés.
- Competitividad.
- Nivel de entusiasmo.
- Creatividad.
- Introversión.
- Extroversión.
- Confianza en sí mismo.
- Relaciones sociales satisfactorias.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo.

5.3.4.- Técnico de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo. De este modo, al representar una escena el protagonista asume un papel y permanece en un tablado circular rodeado de otras personas que asisten a la representación y pueden o no participar en la escena.

La principal técnica de la simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles, la cual consiste en que cada miembro representa los roles que más caracterizan su comportamiento. Actúa como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y predecir su esquema de comportamiento.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento en el proceso de selección, principalmente para puestos que exigen relaciones interpersonales.

5.4.- Entrevista amplia.

Quienes se consideran candidatos deseables de acuerdo a la entrevista inicial, a la solicitud de empleo y a los resultados de las pruebas practicadas, pasaran a la fase de entrevista amplia, la cual tiene como finalidad revisar áreas que es difícil examinar en las pruebas practicadas, tales como: Motivación del aspirante, su habilidad para trabajar bajo presión o su capacidad de adaptarse a la organización.

En función del tipo de puesto, los solicitantes pueden ser entrevistados por una persona, por los miembros de un equipo de trabajo o por otra persona de la organización.

A continuación según la Administración de Recursos Humanos se revisaran las características, ventajas y desventajas de diversos tipos de entrevistas de empleo.

5.4.1.- Entrevista no dirigida

La entrevista no dirigida el investigador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Al solicitante se le da la máxima libertad para que sea él quien determine el curso de la conversación. El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias, y deja que le solicitante hable libremente, con un mínimo de interrupciones. También utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante elabore las respuestas, solo da respuestas breves y permite pausas en la conversación.

5.4.2.- Entrevista Estructurada.

La entrevista estructurada tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis de puestos) y un conjunto de respuestas establecido contra las que se pueden evaluar las de los solicitantes, proporcionan una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.

Una entrevista estructurada tiene más probabilidad de proporcionar el tipo de información necesaria para tomar decisiones sólidas.

5.4.3.- Entrevista situacional.

Una variación de la entrevista estructurada se llama entrevista situacional. Con este enfoque se le da al solicitante un índice hipotético y se le pregunta como respondería ante él. Luego, las respuestas del solicitante son evaluadas en relación con estándares de referencia preestablecidos.

5.4.4.- Entrevista de descripción del comportamiento.

A diferencia de la entrevista situacional, que se enfoca en situaciones hipotéticas, una entrevista de descripción del comportamiento se enfoca en incidentes reales de trabajo en el pasado del entrevistado. Puede ser un poco menos susceptible a un engaño del solicitante.

5.4.5.- Entrevista de panel y entrevista secuencial.

Otro tipo de entrevista involucra a un panel de entrevistadores que formulan preguntas y observan a un solo candidato. En una entrevista de panel típica, el candidato se reúne con grupos de tres a cinco entrevistadores que formulan preguntas por turnos. Después de la entrevista, los entrevistadores recaban sus observaciones y sus calificaciones si la entrevista esta estructurada para alcanzar un consenso sobre la viabilidad del candidato.

Una entrevista secuencial es aquella en la que un candidato es entrevistado por varias personas, una tras otra. Las entrevistas secuenciales son muy comunes, estas permiten a los diferentes entrevistadores que tienen un interés personal en el éxito del candidato conocer y evaluar a la persona uno a uno. Los entrevistadores se reúnen y comparan sus evaluaciones de los candidatos.

5.4.6.- Entrevista telefónicas.

La mayoría de las entrevistas se llevan a cabo en persona. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias, las entrevistas telefónicas pueden ser eficaces y ayudar a ampliar la reserva de talento de una empresa.

La entrevista telefónica es un medio que utilizan las empresas para hacer un filtro de candidaturas. Así pues, las preguntas estarán dirigidas a aquellos aspectos que son importantes para cumplir con los requisitos del puesto ofertado y a valorar las inquietudes profesionales y motivaciones del candidato.

Los requisitos que pueden ser cuestionados en esta toma de contacto pueden ser desde la experiencia profesional, formación o nivel de idiomas hasta las expectativas salariales del candidato.

5.4.7.- Entrevista por computadora.

Con los avances en la tecnología de la información, cada vez más organizaciones utilizan computadora e internet para ayudarse con el proceso de entrevista. Por lo general, una entrevista por computadora requiere que los candidatos respondan a una serie de preguntas de opción múltiple adaptadas al puesto. Estas respuestas se comparan con un perfil ideal o con perfiles desarrollados con base en las respuestas de otro candidato.

La entrevista por computadora también puede utilizarse como un instrumento explorador para ayudar a filtrar solicitantes no calificados en línea y que no ameriten una entrevista personal.

5.4.8.- Video entrevistas.

Las entrevistas virtuales tienen algunas ventajas potenciales relacionadas con la flexibilidad, velocidad y costo. Esto como se explicó ayuda a las evaluaciones preliminares antes de incurrir en los costos de una reunión cara a cara. La meta es permitir decisiones más rápidas y de mayor calidad a un costo menor.

Las corporaciones se conectan a los sitios y buscan candidatos de manera gratuita o por una pequeña cuota, lo cual depende del vendedor. Al grabar y reproducir las entrevistas para mucho ejecutivos las empresas pueden eliminar las complicaciones que conlleva la organización de muchas entrevistas más.

5.5.- Investigación de Antecedentes.

Antes de realizar una oferta de empleo a los candidatos seleccionados es importante realizar una investigación de sus antecedentes. Generalmente se solicita información de

la persona en sus trabajos anteriores. Así mismo se pueden investigar los antecedentes escolares.

Esta fase es importante pues permite comprobar la veracidad de la información proporcionada por el aspirante, y evitar sorpresas desagradables a la organización.

5.6.- Oferta condicional de empleo.

Una vez que el aspirante ha aprobado los puntos anteriores, se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo, la cual consiste en ofrecer el empleo, siempre y cuando el aspirante apruebe los exámenes médicos, físicos o de abusos de sustancias.

5.7.- Examen Físico – Médico.

El siguiente paso consiste en el que el aspirante practique un examen físico – medico. Este examen tiene como finalidad el tener la certeza que el aspirante posee las cualidades físicas necesarias para desempeñar el puesto.

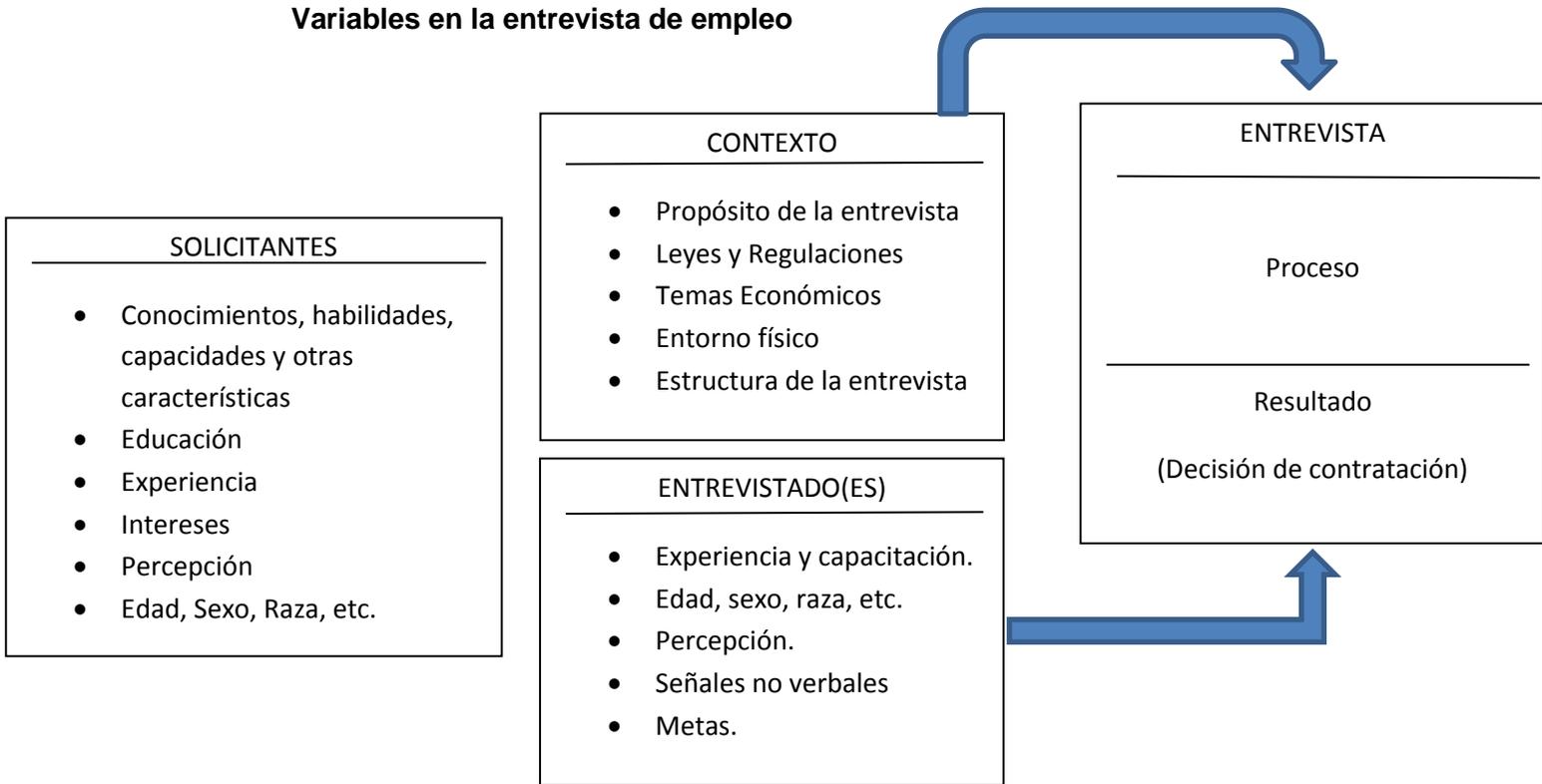
Esta prueba tiene como objetivos, por una parte, descartar a aquellos aspirantes que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto y por otra parte, demostrar que el aspirante posee los estándares mínimos de salud para enrolarse en los programas de salud y seguros de vida de la empresa.

5.8.- Oferta definitiva de empleo.

Los aspirantes que superaron con éxito las etapas anteriores pueden considerarse como candidatos viables para cubrir el puesto vacante. Es recomendable que quien haga la elección final sea el jefe del departamento que solicito la vacante.

A los aspirantes que fueron rechazados, es importante que el gerente de Recursos Humanos les informe que no obtuvieron el empleo.

Variables en la entrevista de empleo



Capítulo VI.- Cartas de presentación, currículum y Solicitud en línea.

Los currículum y las cartas de presentación se han utilizado durante décadas para evaluar la capacidad de los solicitantes, especialmente para puestos asaláries. Mientras que las solicitudes en línea es un arte nuevo que pocas empresas han empezado a manejarse.

6.1.- Carta de presentación

Las Cartas de presentación bien escritas son importantes si un requisito del puesto es tener unas buenas habilidades de comunicación escrita, que es el caso de muchos puestos de trabajos.

La carta de presentación puede considerarse como un elemento de gran importancia a la hora de buscar trabajo llegando a considerarse por parte de algunos autores como parte de la estructura del currículum.

Formalmente no lo es, pero si es muy conveniente adjuntarla junto al Currículum Vitae. La carta puede enviarse en respuesta a un anuncio o bien por iniciativa propia. Sea para

un caso o para el otro la carta debe de ser elaborada a medida, en función del empleo solicitado. Ha de suscitar interés y llamar la atención sobre los datos de nuestro currículum.

La carta debe de ser corta en su redacción, no ocupando más de una cara de un folio ya que de lo contrario se corre el riesgo de que no sea leída.

Algunas recomendaciones para la correcta redacción y presentación de una Carta de Presentación son:

- Debe de Contener la máxima información posible en el mínimo espacio posible
- El estilo de ser claro y conciso
- El texto debe de estar escrito en primera persona del singular
- Debe escribirse en una hoja blanca sin tachaduras
- Es conveniente presentarlas escrita a ordenador
- Revisar la ortografía y la gramática (Figura 7)

Carmen Rodríguez Gómez
Avda. Federico García Lorca 4 5º B
18003. Granada
Tif: 611000998

FRUTAS ALHAMBRA S.L.
Polígono Industrial Juncaril Parcela 3. Nave 2
18059. Albolote (Granada)

Granada 1 de diciembre de 2010

Estimados señores:

He finalizado recientemente mis estudios de Comercio Internacional en la Universidad Autónoma de Barcelona y tengo conocimientos de Inglés, Alemán e Italiano.

Como podrán comprobar en el Currículum Vital que les adjunto he trabajado durante algún tiempo en varias empresas relacionadas con el sector de la agroindustria en Andalucía en el ámbito comercial.

Estaría muy interesado en concertar una entrevista personal con vds. a fin de poderme incorporar a su empresa al equipo comercial.

Sin otro particular y esperando se pongan en contacto conmigo se despide atentamente.



FDO. Carmen Rodríguez Gomez

(Figura 5.- Ejempló de carta de presentación.)

6.2.- Currículo

El currículum Vitae es el conjunto de experiencias (educacionales, laborales y vivenciales) de una persona. En la mayoría de los casos su presentación en forma de documentos es requisito indispensable para solicitar empleo.

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el currículum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un empleo.

El currículum tiene 3 finalidades:

- Presentar a un futuro empleado.
- Concentrar la atención sobre la primera entrevista en los aspectos más importantes de su personalidad y experiencias.
- Después de la entrevista, recordar los detalles importantes del empleador.

Como se estructura el formato vitae?

Primero es preciso darle un título "currículum vitae" después debe contener los datos personales de la persona entre ellos nombre(s) y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección, Teléfono(s) y correo electrónico.

A continuación se da la formación académica (Grados de estudios, Nombre de las instituciones y fechas). Después la experiencia laboral (Puestos desempeñados, Nombre, Salarios, Fechas, etc.) y para finalizar datos adicionales como idiomas y otras habilidades. (Figura 8)

Curriculum Vitae

Datos Personales

Nombre: **Pablo Rodríguez Rey**
Nacimiento: 31 Julio 1982
Teléfono: +34 616 34 79 45
Web: <http://mr.xkr.es/>

Formación Académica

desde 2.002: Actualmente cursando Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas en la Universidad de Murcia
2.000-2.002: Ciclo Superior de Instalaciones Electrotécnicas en el IES Coroso y IES Politécnico de Cartagena
1.999-2.000: COU realizado en el colegio concertado Galaxia
1.996-1.999: Bachiller cursado en el IES Francisco Barreras
1.988-1.996: Educación General Básica realizado en el CP Salustiano Rey Eiras
1.985-1.988: Educación Primaria realizado en Ntra. Señora del Monte Carmelo

Formación Complementaria

- Gallego/Castellano natal, Inglés Alto, Francés Bajo, Italiano Bajo
- Curso de Secretario Informático, Sistemas Operativos, WordPerfect, dBase
- Permiso de Conducir B1 (con vehículo propio)
- Título de Patrón de Embarcaciones de Recreo de hasta 55cv
- Curso de PHP, Curso de Flash, Curso de Critografía en la Univ. de Murcia

Experiencia

- Charlas de desarrollo web con AJAX en los Días Caldum (Jornadas de Software Libre) de la UMU (Universidad de Murcia) en Julio 2.006 y en la MurciaLanParty 2.006.
- Realizando el panel de control y monitorización de la red de la UMU para ATICA (Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Aplicadas) desde Septiembre 2.004 hasta el momento.
- Realización del sistema de control y gestión de puntos de acceso de la red inalámbrica ICARUM de la UMU en ATICA como becario en Junio 2.004.
- Organizador de la MurciaLanParty en las ediciones 2003-2008, realizando tareas de desarrollador de sistemas y de coordinación en los últimos dos años.
- Vicepresidente y director del área de informática en la junior empresa INFOMUN en la junta directiva, a la que actualmente pertenezco.
- Diversos relacionados con la electricidad en la empresa MAFESO s.l., dentro del programa de formación en centros de trabajo, entre Mayo-Junio 2.002.
- Trabajado cuatro temporadas para limpieza de playas en el Excmo. Ayuntamiento de Puebla del Caramiñal entre Julio-Septiembre 2.001-2.004.
- Administrador y Profesor de Clases de Informática y Programación entre Julio-Septiembre 2.000 en la empresa Ingenium Informática, s.l.

Situación Personal

- Dada mi condición, en estos momentos no espero ninguna solicitud de trabajo, excepto proyectos puntuales o interesantes.

(Figura 6.- Currículo Vitae)

6.3.- Solicitud en línea.

La mayoría de las empresas grandes aceptan las solicitudes en línea y algunas llevan a cabo pruebas de evaluación en línea. Una de las ventajas clave de aceptar las solicitudes en línea es que las empresas pueden reclutar a los candidatos y ocupar sus vacantes mucho más rápido.

Al igual que con la aceptación de currículos en línea, las empresas informan que el inconveniente de colocar sus ofertas y aceptar las solicitudes en línea es que puede acarrear que reciban un gran volumen de estas, Muchas de las cuales no cumplen con el mínimo de calificaciones. Sin embargo, la ventaja es que al generar mayor cantidad de solicitantes, internet tiende a promover una mayor diversidad de empleados.

Capítulo VII.- Pruebas Antes de empleo.

Una prueba antes del empleo es una medida estándar y objetiva de una muestra de comportamiento que se utilizan para medir el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características de una persona en comparación con otras personas.

Las pruebas se utilizan para ayudar a identificar candidatos potenciales así como para seleccionar y colocar a otros reclutas potenciales.

7.1.- Pruebas de conocimiento del puesto.

Los organismos gubernamentales y los consejos de certificación suelen desarrollar pruebas de conocimientos del puesto, un tipo de prueba de logros diseñados para medir el nivel de conocimientos de una persona sobre una posición en particular. Las pruebas de conocimiento del puesto también son utilizadas en la armada, la marina y la fuerza aérea.

7.2.- Pruebas de muestreo del trabajo.

Las pruebas de muestra de trabajo o pruebas de muestra de puesto, requieren que el solicitante desempeñe tareas que en realidad son parte del trabajo requerido en el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, las muestras de trabajo se construyen a partir de un diseño desarrollado con cuidado que los expertos aseguran que incluyen las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran de contenido

de valido. Las organizaciones interesadas en avanzar hacia la selección basada en competencias (es decir, Contratar basándose en las observaciones de las conductas mostradas previamente para distinguir a empleados exitosos) utilizan cada vez más las muestras de trabajo para ver a los empleados potenciales “en acción”.

7.3.- Pruebas de centros de evaluación.

Un centro de evaluación es un proceso utilizado para evaluar a los candidatos que participan en una serie de situaciones que se asemejan a lo que podrían manejar en el trabajo. Los candidatos participan en los siguientes tipos de actividades en los centros de evaluación.

- *Ejercicio de bandeja de entrada.*- Este método se utiliza para simular una situación problema. Los participantes se dan varios documentos, que describen algún problema o situación que requieran una respuesta inmediata. Así pues, se ven obligados a tomar decisiones bajo la presión del tiempo y también para determinar la prioridad a dar a cada problema.
- *Debates de grupo sin líderes.*- Con esta actividad, los evaluadores se reúnen en un entorno de conferencia para discutir un tema asignado, ya sea con o sin papeles asignados del grupo. Los participantes reciben poca o ninguna instrucción de cómo abordar el tema, ni se les dice que decisión alcanzar. Los participantes del grupo sin líderes son evaluados en su iniciativa, capacidad de liderazgo y capacidad para trabajar eficazmente en un ambiente de grupo.
- *El juego de roles.*- El ejercicio pues implicar la preparación y la participación en una reunión con el cliente o una reunión de líder de equipo con sus subordinados. Un asesor Entrenado a continuación evalúa al participante utilizando una escala de evaluación estructurada.
- *Las entrevistas conductuales.* El entrevistador le hace al participante una serie de pregunta acerca de lo que él o ella haría en circunstancia de trabajo particulares. A veces la entrevistas conductuales se combinan con videos que muestran simulaciones de trabajo, y a intervalos, se les pide a los participantes que tomen decisiones sobre lo que harían en las situaciones que se muestran.

que la persona por lo general hizo en esas situaciones. La idea es que el comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro.

7.6.- Pruebas de dirección e interés.

Mientras que las pruebas de habilidad cognitiva miden la capacidad mental de una persona, las pruebas de personalidad miden la disposición y el temperamento. Años de investigación demuestran que los rasgos de la personalidad se pueden resumir en cinco “grandes factores” que son los siguientes:

- Extroversión.- El grado al que alguien es comunicativo, sociable, activo, agresivo y excitable.
- Afabilidad.- El grado al que alguien es confiable, afable, generoso, tolerante, honesto, cooperativo y flexible.
- Meticulosidad.- El grado al que alguien es confiable, organizado y perseverases en sus tareas.
- Neurosis.- El grado al cual alguien es seguro, tranquilo, independiente y autónomo.
- Apertura a la experiencia.- El grado al que alguien es intelectual, filosófico, intuitivo, creativo, artístico y curioso.

Aunque hay algunas pruebas que demuestran que cuando se utilizan en combinación con las pruebas de capacidad cognitiva de las medidas de los rasgos de personalidad pueden ayudar a predecir que tan bien una persona se desempeña en el trabajo, históricamente, la conexión entre las dos han sido muy bajas.

7.7.- Pruebas de habilidad física.

Además de aprender acerca de las capacidades mentales del candidato al puesto, los empleadores con frecuencia tienen que evaluar las capacidades físicas de la persona. En particular para puestos demandantes y los que pueden ser peligrosos, como los de bomberos y oficiales de policía, las capacidades físicas como la fuerza y la resistencia tienden a ser buenos pronosticadores no solo del desempeño, sino de accidentes y lesiones.

7.8.- Exámenes médicos

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque la ley prohíbe que sea practicado a un candidato antes de que él o ella reciban una oferta condicional de empleo. Un examen médico por lo general se hace para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. También proporcionan un punto de partida frente al cual puedan compararse e interpretarse los demás exámenes médicos subsecuentes.

Capítulo VIII.- Decisión de selección.

El paso más crítico es la decisión de aceptar o rechazar solicitantes. Así, requieren la consideración sistemática de toda la información relevante de los solicitantes. Muchas organizaciones utilizan formatos de resúmenes y listas de verificación como se muestra a continuación para evaluar a los solicitantes.

Formato de evaluación de candidatos.

Posición:

Nombre del Candidato:

Nombre del Entrevistador:

Fecha de Entrevista:

Complete la sección de comentarios a medida que entreviste al candidato. Después de la entrevista, encierran en un círculo sus calificaciones para cada sección, y luego súmelos para obtener una puntuación final. La escala de puntuación es como sigue:

Escala de calificaciones:

- 1.- No elegible o no cumple los requisitos
- 2.- Se necesita más
- 3.- Adecuado
- 4.- Supera los requisitos.

Educación.

Comentarios

Calificación _____

Experiencia

Comentario

Calificación _____

Conocimiento del puesto

Comentario

Calificación _____

Habilidades para el puesto

Comentario

Calificación _____

Interés en el puesto

Comentario

Calificación _____

Capacidad para resolver problemas

Comentario

Calificación _____

Habilidades de comunicación

Comentario

Calificación _____

_____ Puntos Totales.

8.1.- Estrategia de toma de decisión.

La estrategia utilizada para tomar decisiones de personal para una categoría de puestos puede diferir de la utilizada para otra categoría. Por ejemplo, la estrategia para seleccionar personal gerencial y ejecutivo diferirá de la que se utiliza para seleccionar personal de oficina y técnico. Aunque se deben considerar muchos factores en las

decisiones de contratación, las siguientes son algunas de las preguntas que los gerentes deberán considerar:

- ¿Las personas deben ser contratadas de acuerdo con su mayor potencial o con las necesidades de la organización?
- ¿A qué grado o nivel salarial debería contratarse la persona?
- ¿Al hacer la selección inicial es necesario preocuparse porque haya una consistencia ideal entre el empleado y el trabajo, o se debe considerar el potencial que tiene este para avanzar en la organización?
- ¿Hasta qué grado se debería considerar a quienes no están calificados pero que podrían estarlo si se les capacitara?
- ¿Se debe considerar a las personas sobre calificadas?

Además de estos tipos de factores, los gerentes también deben considerar que enfoque utilizaría al tomar decisiones de contratación. Hay dos enfoques básicos para la selección:

8.1.1.- Enfoque clínico.

En el enfoque clínico para la toma de decisiones, quienes toman la decisión de selección revisan todos los datos de los solicitantes. Luego, con base en su entendimiento del puesto y en las personas que han tenido éxito en ese puesto, toman una decisión.

Distintas personas a menudo llegan a diferentes decisiones sobre un solicitante cuando utilizan este enfoque, porque cada evaluador asigna diferente peso a las fortalezas y debilidades del solicitante. Aun mas, con frecuencia los *sesgos y estereotipos personales se pueden ocultar y dar la impresión de que son bases razonables para la aceptación o el rechazo

8.1.2.- Enfoque estadístico.

A diferencia del enfoque clínico, el enfoque estadístico para la toma de decisiones es más objetivo. Implica identificar los *predictores más valiosos mediante métodos estadísticos como el de la regresión múltiple.

Con un enfoque estrictamente estadístico, el alto puntaje de un candidato en un predictor (Como la prueba de capacidad cognoscitiva) compensara un bajo puntaje en

otro pronosticador (como la entrevista). Por esta razón, este modelo es un modelo compensatorio.

8.2.- Decisión final.

En organizaciones grandes, los gerentes o supervisores usualmente toman la decisión sobre a quién contrataran y lo notifican al departamento de recursos humanos. El personal entonces notifica al candidato externo y le hace una propuesta de empleo. Este departamento debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salario, etc. Así como especificar una fecha límite para que el solicitante pueda decidir si acepta o no el trabajo.

Es común contactar primero por teléfono a los candidatos para informarles de la oferta. La oferta debe entonces ser puesta por escrito, por lo general en una carta al candidato.

En general, el gerente que hace la contratación contacta personalmente al candidato y le informa la decisión. Sin embargo, si es elegido un candidato interno, todavía es importante poner la oferta por escrito de manera que no haya ambigüedad o controversia sobre sus términos.

Por último, las organizaciones no deben dejar de notificar a los candidatos que no son elegidos para el puesto.

Capítulo IX.- 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). Es muy común pensar y/o 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 introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

9.1.- Pasos para contratación:

Los pasos que se deberán efectuar para la contratación del personal elegido se muestran a continuación:

- Comunicar al elegido (Puede ser por teléfono, carta, correo electrónico, etc.) y a los que no fueron aprobados.
- Entrevista de contratación; la cual proporciona informes sobre:
 - ✓ Fecha de inicio de labores.
 - ✓ Horario
 - ✓ Labores.
 - ✓ Sueldo
 - ✓ Prestaciones, etc...
- Firma del contrato de trabajo; Moto Salazar define estos contratos en dos los cuales son:
 - ✓ **Contrato Individual de trabajo.-** Es aquel por el cual una persona física denominada “trabajador” se obliga a prestar servicios retribuidos para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de este quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada. (figura 7)
 - ✓ **Contrato Colectivo de trabajo.-** También llamado convenio colectivo de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores.

También en caso de no existir un sindicato puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados. El contrato colectivo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (Salarios, jornadas, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de categorías, etc.) (figura 8)

CONTRATO DE TRABAJO	
En _____ (Ciudad o Lugar) a _____ de _____ Año _____ entre don _____ (Nombre de la Firma o Persona Empleadora) R.U.T. _____ con domicilio en _____ (Ciudad o Lugar) calle _____ N° _____ y don _____ (Nombre Completo del Trabajador) R.U.T. _____ de nacionalidad _____ nacido el _____ de _____ Año _____, domiciliado en calle _____ N° _____ de estado civil _____ y procedente de _____ se ha convenido en el siguiente CONTRATO DE TRABAJO, para cuyos efectos las partes convienen denominarse, respectivamente, EMPLEADO Y TRABAJADOR.	
1° El Trabajador se compromete a ejecutar el trabajo de _____ (Indicar lo Concretamente) _____ en el establecimiento de _____ (Indicar el otro del Neocio) _____ denominado _____ y ubicada en _____ (Ciudad o Lugar) calle _____ N° _____ pudiendo ser trasladado a otro domicilio, o labores similares, dentro de la ciudad, por causa justificada, sin que ello importe menoscabo para el Trabajador.	
2° La jornada de trabajo será la siguiente _____ _____ _____	
3° El tiempo extraordinario se pagará con el recargo legal y se cancelará conjuntamente con el respectivo sueldo-	
4° El Empleador se compromete a remunerar al Trabajador con la suma de \$ _____ (En Letras) _____ (Unidad de Tiempo) _____ como sueldo fijo por _____ (Exresar cantidad e indicar sobre que se basa) además se asigna al Trabajador una comisión de _____ Las remuneraciones se pagarán _____ por _____ períodos Vencidos, en dinero en efectivo, moneda nacional y del monto de ellas el Empleador hará las deducciones que establecen las leyes vigentes.	
5° El Empleador se compromete a suministrar al Trabajador los siguientes beneficios que aprecian las partes en la forma que se indica: (casa, luz, alimentación, combustible, etc.) _____ _____	
6° El presente contrato durará _____ (Indicar el tiempo de duración o si este es indefinido) y podrá ponerse término cuando concurren para ello causas justificadas que, en conformidad a la ley, puedan producir su caducidad, o sea permitido dar al Trabajador el aviso de desahucio con 30 días de anticipación, a lo menos.	
7° Se entienden incorporadas al presente contrato todas las disposiciones legales que se dicten con posterioridad a la fecha de suscripción y que tengan relación con él.	
8° Se deja constancia que don _____ ingresó al servicio el _____ de _____ Año _____	
_____ FIRMA DEL TRABAJADOR	_____ FIRMA DEL EMPLEADOR
_____ CED. NAC. IDENTIDAD	_____ CED. NAC. IDENTIDAD R I I T

(Figura 7.- Contrato Individual de trabajo.)

En Madrid, a _____ de _____ de 200__

Por la empresa:
 D. _____, mayor de edad, con DNI _____,
 en nombre y representación de la compañía mercantil _____, con domicilio
 en _____, con CIF B- _____, en lo sucesivo,
 la empresa productora.

Por el trabajador:
 D. _____, con DNI _____,
 con domicilio en calle _____ y con número de afiliación a
 la Seguridad Social _____, en lo sucesivo, el actor/actriz.

DECLARAN:

I. Que el actor/actriz se dedica habitualmente a la prestación de servicios artísticos como actor/actriz de teatro.

II. Que la empresa va a producir la obra _____

III. Que reúnen las condiciones necesarias para la celebración del presente contrato, al amparo de lo dispuesto en el Real Decreto 1435/1985, de 1 de agosto, que regula la relación laboral especial de los artistas en espectáculos públicos y el V convenio colectivo de actores de la Comunidad de Madrid (en adelante CC), y, en consecuencia, acuerdan formalizarlo con arreglo a las siguientes

CLÁUSULAS

Primera.—Objeto.
 El objeto de este contrato es la participación del actor/actriz mediante la prestación de sus servicios como actor/actriz en la obra titulada _____ en el papel de _____, con categoría profesional de actor/actriz de _____, prevista en el artículo _____ del CC.

Segunda.—La duración del presente contrato será _____
 El actor/actriz se compromete a hacer un máximo de _____ funciones por semana (artículo _____ del CC).

Tercera.—El actor/actriz se compromete a poner toda su experiencia y capacidad profesional al servicio de la dirección de la obra, ajustando su labor a las instrucciones que reciba de los responsables del mismo en sus diferentes aspectos técnicos, artísticos, etcétera.

La relación entre el actor/actriz y la empresa se desarrollará de conformidad con el contenido del presente contrato y con las normas específicas que sean de aplicación a esta modalidad de relación laboral.

Cuarta.—Conocimiento y aceptación del contrato.
 El actor/actriz manifiesta conocer y aceptar el contenido de la obra en relación con la función que va a interpretar y, en consecuencia, queda obligado, por lo que se refiere a las tareas objeto del presente contrato, a las instrucciones que le indique el director o, en su caso, la empresa.

Quinta.—Contenido de la prestación.
 Durante la duración del presente contrato, el actor/actriz asumirá personalmente las siguientes tareas:

- 1.º Ensayos.
- 2.º Las representaciones ante público en el centro de trabajo.
- 3.º Sesiones de foto fija necesarias para la elaboración de los materiales promocionales de la obra.
- 4.º Giras.
- 5.º Bolos.

(artículos _____ del CC).

(Figura 8.- Contrato Colectivo de trabajo.)

- Efectuar trámites legales de incorporación; Afiliación al IMSS el cual debe contener los siguientes datos para la inscripción del derechohabiente.
 - ✓ Datos del trabajador:
 - ✚ Apellido Paterno, Materno y Nombre (s)
 - ✚ Sexo
 - ✚ Fecha de nacimientos y lugar.
 - ✚ Domicilio
 - ✚ Datos del patrón anterior y No. De afiliación anterior.
 - ✚ Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco, y fecha de nacimiento)
 - ✚ Firma o huella digital si no sabe firmar.
 - ✓ Datos del Patrón:
 - ✚ Nombre y actividad de la empresa
 - ✚ Ubicación del centro de trabajo
 - ✚ Número del registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
 - ✚ Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
 - ✚ Salario diario que devengara.
 - ✚ Firma del patrón o su representante.
 - ✚ Número de registro ante el IMSS del patrón.
- Registro; es necesario efectuar los siguientes registros que se abren al ingreso del nuevo trabajador.
 - ✓ Expediente.- Se integraran con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por una carpeta que contenga:
 - ✚ Solicitud de empleo y documentos anexos: Cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificados de estudios, etc.
 - ✚ Copia del contrato de trabajo.
 - ✚ Aviso de alta al sindicato.
 - ✚ Aviso de alta al IMSS.
 - ✚ Su RFC o la copia de solicitud de inscripción – CURP
 - ✚ Fotos

- ✓ Hojas de servicios.- En ella se resumen los datos más importantes acerca del trabajador.
 - ✚ No. De expediente asignado al trabajador y nombre completo.
 - ✚ Fecha de ingreso
 - ✚ Contratos (Contratos temporales, fecha y duración.)
 - ✚ Lugar y fecha de nacimiento.
 - ✚ Estado civil (nombre del conyugue)
 - ✚ No. De afiliaciones IMSS y clínica a la que está destinado.
 - ✚ No. De RFC – CURP
 - ✚ No. De cartilla (si es varón)
 - ✚ No. De licencia de manejo.
 - ✚ Estatura, peso, color de piel, enfermedades anteriores, etc.
 - ✚ Domicilio actual.
 - ✚ Nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisara en caso de algún accidente.
 - ✚ Escolaridad
 - ✚ Antecedentes de trabajo.
 - ✚ Promoción y transferencias
 - ✚ Control de asistencia.
 - ✚ Capacitación y desarrollo
 - ✚ Separación.- Fecha y causa de la misma información sobre si fue indemnizado o si se le gratifico.

Capítulo X.- Proceso de Selección

Para terminar la investigación acerca del proceso de selección sintetizamos un programa real que nos facilitó el Licenciado en Administración Sergio Ruiz, Encargado del departamento de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado.

En el siguiente listado nos muestra su proceso que el departamento realiza para la selección de personal:

1. Elaboración de catálogo de tareas que desempeñará el nuevo personal, de acuerdo a las necesidades del área que lo está solicitando.
2. Elaboración de perfil de puesto, incluyendo grado de estudios o carrera afín con las actividades, experiencia profesional, edad y género (principalmente para actividades físicas a realizar, se consideran estos factores; no siendo una determinante para ocupar el cargo).
3. Campaña de recepción de currículum vitae y solicitud de empleo. (Esta campaña se realiza en medios de comunicación establecidos, como periódicos, internet en la página de la empresa, con empresas de *outsourcing en reclutamiento, etc., con la finalidad de convocar a las personas que deseen ocupar el puesto.)
4. Análisis de la información.- Una vez recopilados los currículums vitae y solicitud de empleo, se realiza un análisis para seleccionar los candidatos más preparados para cubrir el puesto; se considera prioritariamente al personal que posee la experiencia y que cubre completamente el perfil de puesto requerido. (Importante tomar en cuenta, en caso de que existan, prestadores de servicio social que hayan desempeñado estas tareas en la misma empresa, ya que poseen la experiencia directa en las labores a desarrollar)
5. Etapa de Entrevistas.- Una vez seleccionados los candidatos idóneos, se les contacta y cita a una entrevista en el departamento de Recursos Humanos. En las entrevistas principalmente se busca conocer las aptitudes del personal, así como su desenvolvimiento profesional, habilidades de comunicación y personalidad; factores que son muy importantes para el buen desempeño y desarrollo del personal en la empresa y propiciará la permanencia y compromiso con la misma.

Metodología

Se utilizó el método de investigación documental y de campo o teórico-práctico que son métodos de recopilación y tratamiento de datos que conjuntan la investigación documental con la investigación de Campo a fin de profundizar en el estudio del proceso de selección para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de exploración.

Al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los resultados obtenidos, ya que las conclusiones, se apoyan también en antecedentes documentales con el propósito de validar los hechos teóricos mediante los datos del caso práctico recopilados en el campo de acción.

Para la obtención de la información de la problemática que nos ocupa, se utilizaron técnicas, e instrumentos de investigación, seleccionados y adecuados a la naturaleza del fenómeno y del objeto de estudio. Ya que estos son las herramientas metodológicas de la investigación que permitieron instrumentar los distintos procesos específicos de ésta, dirigiendo las actividades mentales y prácticas hacia la consecución de la misma.

Si el método es el camino o medio para llegar a un fin, la técnica proporciona las herramientas para conocer ese camino.

MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
DOCUMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OBSERVACIÓN ➤ LECTURA ➤ ANÁLISIS ➤ SINTESIS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ LIBROS ✓ REVISTAS ✓ FOLLETOS ✓ COMPUTADORA
CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OBSERVACIÓN PARTICIPANTE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ LIBRETA DE CAMPO
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ENTREVISTA ESTRUCTURADA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CUESTIONARIO

Conclusión

Este trabajo se enfocó principalmente en un solo tema el cual es “Proceso de selección” como lo vimos al inicio el proceso de selección no es más que el sistema que las organizaciones tanto privadas como públicas utilizan para poder decidir si una persona es apta para tomar un puesto específico o un labor estructurado.

También se vio que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones acerca de cómo poder saber las aptitudes, habilidades y características que debe poseer una persona para ocupar una vacante.

Se vieron los pasos por el cual las empresas u organizaciones pueden apoyarse para el fin que hemos mencionado y gracias a esos pasos nos dimos cuenta en el campo práctico que realmente si son factores en el sector público para la selección del mismo personal gracias a la información que nos permitió analizar el licenciado.

Al mismo tiempo pudimos indagar en la ley federal de trabajo lo que justifica la ocupación de puestos y lo que tanto jefes y solicitantes tienen derechos y responsabilidades.

Si hablamos de la experiencia obtenida; hablamos de saber con precisión las fases de cómo se puede seleccionar de manera exacta a un candidato para un puesto sin poner en riesgo la misma organización, empleado, empleador, solicitante, y jefes. Se vio y se conoció de como presentar de manera eficaz el llenado de solicitudes y el análisis de la misma.

El conocimiento no solo es para seleccionar sino también para saber cómo ocupar un puesto, dado que se habló de las cualidades, habilidades, métodos, sistemas y formas tanto de un aparte como de la otra lo que nos brinda un conocimiento tanto de un lado como del otro y poder analizar las dos circunstancias en que este proceso se lleva.

Con esto pretendo demostrar las cualidades e importancia que este proceso tiene ya que no es solo una manera didáctica si no que realmente es un método real y vivencial por el cual toda persona pasa para pedir una vacante o pedir un solicitante con habilidades espéciale.

Espero que el trabajo sea del agrado de los lectores dado que a mí me sirvió la investigación realizada y trato de compartirla ya que es un tema importante y un caso real.

Bibliografía

Valverde, Gonzales, Flores y Chagolla (2004) La gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México.

Snell – Bohlander (2000) Administración de Recursos Humanos. 16ª Edition. Cengage Learning. E.U.A.

Larsen, R.J. y Buss, D.M. (2002) Psicología de la personalidad, Dominios del conocimiento sobre la naturaleza humana.

De Cenzo, D. A, & Robbins, S. P. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa. Capítulo 5. Planeación de recursos humanos y análisis de puestos.

Chiavenato (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGraw-Hill. México.

Rafael Pina Vara (2008) Derecho Mercantil Mexicano. Editorial Porrúa. México

Efrain Moto Salazar (2007) Elementos Del Derecho. 50ª Edición. Editorial Porrúa. México.