



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

“TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL”

TESINA

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

PRESENTA:

VICTOR MANUEL JOVEN VELAZQUEZ

ASESOR:

**Dr. en organización y dirección de empresas Cuauhtémoc
Guerrero Dávalos**

MORELIA, MICHOACAN, diciembre del 2013



INDICE

INTRODUCCION.....	3
MARCO TEORICO.....	4
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SERIE DE PASOS.....	5
FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	5
FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	6
ELECCION DEL TIPO DE ANUNCIO.....	8
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	9
FUENTES DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	10
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	12
IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA.....	15
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	15
PROCESO DE SELECCIÓN.....	17
TIPOS DE ENTREVISTA.....	25
LA FASE DE REALIZACION DE PRUEBAS.....	28
CASO PRACTICO.....	42
CONCLUSIONES.....	51

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

Administración de Personal, busca integrar personas a la organización y sostener un alto desempeño de los empleados mediante la planeación de los recursos humanos, incorporación o despido de personal, selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y relaciones obrero- patronales

El aumento de la competencia por encontrar talento significa que el reclutamiento ha adquirido una nueva importancia para los gerentes, muchos puestos requieren que los candidatos cuenten con más habilidades, y los gerentes ya no pueden depender sólo de las solicitudes para cubrir esos puestos. Solo así se podrá ir al mismo paso que sus competidores, y ampliar sus operaciones en el mercado.

El proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia para las organizaciones puesto que, es el factor humano el que realiza las actividades, La forma en que las personas trabajan e interactúan entre sí, determinara en gran medida el éxito y productividad de la organización.

Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las organizaciones tanto por errores en los procesos, como en tiempo perdido. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor factor humano posible para el éxito de la organización.

Deben ser procesos que a la par constituyan una fuente confiable de colocación de perfiles idóneos para los roles internos y objetivos de dicha organización.

Para optimizar los procesos de reclutamiento y selección se crean técnicas, herramientas y sistemas las cuales deben ser realmente funcionales y eficaces.

MARCO TEÓRICO

El reclutamiento y selección de personal se remonta incluso antes de la revolución industrial y es en el siglo XX en dónde El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considera a partir de 1930, surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y en el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal.

Selección científica del trabajador: no es otra cosa que asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus habilidades y destrezas que posea el trabajador.

Bohlander y Snell (2009) “Las organizaciones utilizan los análisis y la descripción de puestos para diversas cuestiones, como, la base para desarrollar programas de capacitación o para determinar cuánto se debe pagar por los distintos puestos, para decidir qué tipos de personas reclutar y, después, seleccionar para los puestos de la compañía”(p. 80)

El reclutamiento es el proceso para localizar y atraer a las personas de manera oportuna que podrían unirse a una organización, durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto a ocupar.

Proceso de reclutamiento y selección en serie de pasos:

- 1.- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- 2.- Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
- 3.- Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
- 4.- Utilizar diversa técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
- 5.- Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
- 6.-Lograr que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que candidato contratar y que ofrecimientos deben hacersele.

Fuentes de reclutamiento.

Bohlander y Snell (2009) “Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permiten alcanzar los objetivos del reclutamiento”. (p. 180)

Fuentes de reclutamiento externas

Para poder aplicar la reserva de talento de las organizaciones estas deben concentrarse en varios enfoques del reclutamiento y la administración de carrera. Las fuentes de reclutamiento externas son en especial útiles para cubrir los puestos con calificaciones especiales y adquirir personas con nuevas habilidades, ideas y perspectivas. El tipo de fuentes externas y de métodos que se utilizan para el reclutamiento dependerán de las metas de la organización, de las condiciones de mercado de trabajo y de las especificaciones del puesto que se va a cubrir.

Las fuentes externas están representadas por:

Profesionales educativas:

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas y pueden ser universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos

Asociaciones profesionales:

Cuando se requiere personal con experiencias en determinado campo, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros ejemplo: colegio de contadores

Bolsas de trabajo:

Organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador.

La puerta de la calle:

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el por parte de la empresa, el candidato acude de manera espontánea.

ANUNCIOS EN PUBLICACIONES:

La convocatoria puede efectuarse por los medios masivos de comunicación:

*Periódicos

*Radio

*Volantes

*Televisión

*Revistas especializadas

*Internet

CRITERIOS PARA ELEGIR LA PUBLICACION

Cobertura geográfica: Depende de la ubicación de la empresa el tipo de plaza vacante requerida

Tipo de público: La orientación política de la publicación, su carácter general o especializado servirá para decidir en cual medio se publicara el anuncio

Analizar la efectividad de las publicaciones a utilizar: Preguntar al solicitante sobre cómo se entero de la plaza vacante

ELECCION DEL TIPO DE ANUNCIO

Clasificado: El anuncio aparece en la sección destinada para tal efecto por la publicación, junto con el resto de anuncios algunas opciones son utilización de letras mayúsculas o minúsculas, letras blancas sobre fondo negro o viceversa, el anuncio generalmente se cobra por tamaño independientemente del texto.

¿Por cuánto tiempo y que días? Tres días es el tiempo mínimo aceptado por lo general, sin embargo tratándose de un puesto especializado requiere de 10 a 15 días. Los días más adecuados son sábados, domingos y lunes, Sin embargo; se puede hacer una revisión en las principales publicaciones y descubrir cuáles son los días en los que aparecen más solicitudes

¿Cuánto invertir? La respuesta está en el tipo de anuncio a publicar así como en la publicación de que se trate

DISEÑO DEL CONTENIDO DEL ANUNCIO

Dirigido a un grupo específico de personas que cuenten con los requerimientos mínimos para estar la posibilidad de ocupar la plaza vacante.

Breve descripción del puesto su nivel, y responsabilidad, formación académica, horarios de trabajo, experiencia requerida, lugar en donde se prestaran los servicios, sexo, edad.

Lo que ofrece la empresa: como prestaciones y condiciones de trabajo no se incluyen salarios

Detallar con claridad y precisión la manera en que los lectores pueden ponerse en contacto con la empresa, indicando el nombre de quien puede atenderlo, domicilio. Teléfono y horario

ESTRUCTURA Y ATRACTIVO OPTICO DEL ANUNCIO

Tipo de letra: Debe ser variado y de formato agradable, el nombre del puesto se imprime con letras de mayor tamaño.

Logotipo: Aménos que se trate de un anuncio anónimo, el logotipo de la empresa debe aparecer, lo cual sirve como efecto identificador para los lectores.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Atraer "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa

Desventajas del reclutamiento externo:

Wayne y Noe (2009) "Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período" (p. 150).

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Fuentes de reclutamiento interno

Granados (2001) "Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que juegan un papel importante" (p. 244).

Por lo general las empresas consideran provechoso el uso de la promoción y transferencia interna para cubrir la mayor cantidad de vacantes posible por encima del nivel de ingreso. Al recluta en el interior, una organización puede capitalizar sus inversiones previstas en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales.

SINDICATOS:

Grados (2001) Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. (p. 244).

RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS Y LLAGADAS ESPONTÁNEAS:

Las campañas donde los mismos trabajadores recomiendan candidatos son otra opción: en los órganos de comunicación interna (boletines o tableros) se dan a conocer anuncios de vacantes; y se pueden ofrecer estímulos por las recomendaciones que culminen en contrataciones.

ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL:

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. Una gran ventaja es la rapidez y tiene un menor costo.

EMPLEADOS ANTERIORES:

Cada vez es más común dar una nueva bienvenida a empleados que trabajan en la empresa, porque se fueron en busca de mejores horizontes. Por ejemplo, muchos ex empleados descubren que la vida de un empresario incipiente no es lo que habían esperado.

FAMILIARES Y RECOMENDADOS:

Rosenberg, (1999) Se boletan las vacantes entre los propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante. (p. 59)

RECLUTAMIENTO POR INTERNET:

Un segmento importante y creciente de empresas utilizan internet como medio de contratación no solo porque brindan información útil del trabajo de la compañía, sino que incluye numerosas herramientas útiles para los buscadores de empleo.

PROMOCIÓN O TRANSFERENCIA INTERNA DE PERSONAL:

Grados, (2001) Se estudia las planillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido según el caso, al puesto vacante (p. 245).

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión o costos de integración de nuevos empleados.

Chruden, Sherman (2002) “Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido

debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo o la demora natural del propio proceso de admisión”.

Rosenberg , (1999) “Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto”.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

- si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Las personas se estancan porque no aparecen personas con nuevas ideas
- No proporcionan muchos candidatos ni tampoco los mejores

RECLUTAMIENTO DE UNA FUERZA DE TRABAJO MÁS DIVERSA:

Reclutar una fuerza laboral diversificada no sólo es una responsabilidad social: es una necesidad. Como se mencionó antes, la composición de la fuerza de trabajo va cambiando de manera significativa.

Entonces, los empresarios talentosos deben reclutar de forma activa una fuerza laboral más diversa, lo cual significa tomar medidas especiales para reclutar trabajadores de mayor edad, pertenecientes a minorías y mujeres.

TOMAR LA DECISIÓN DE DESPEDIR PERSONAS

Por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el desempeño o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen contrato colectivo, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras quizá prevalezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos.

En las organizaciones sindicalizadas, los criterios para determinar la elegibilidad de un empleado para el despido se establecen en el acuerdo sindical. Como regla, la antigüedad posee un importante peso al definir quiénes son los primeros en salir. Consideraciones similares en el acuerdo sindical defienden el derecho de los empleados de ser re contratados para los puestos que aún pueden desempeñar. Por lo tanto, la política organizacional y las cláusulas del contrato colectivo deberán establecer y definir con claridad los derechos laborales de cada persona y la base sobre la cual se toman las decisiones de despido y se realiza la nueva contratación. También deben quedar claros los derechos de los empleados referentes a los despidos, las condiciones respecto a su re contratación y las obligaciones inherentes.

FUNDAMENTOS DE LAS PRUEBAS Y DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se tiene el grupo de solicitantes para el empleo, el siguiente paso consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Por lo general, eso significa reducir el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección, como pruebas, verificación de antecedentes de referencias, y entrevistas.

IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA.

Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos.

- 1.- Porque el desempeño de usted depende siempre en parte el trabajo de sus subalternos.
- 2.- por que los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para usted y para la compañía.
- 3.- porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño de usted y de la empresa se verá negativamente afectados.

El momento de detectar a estas personas indeseables debe ser antes que crucen la puerta, no después.

SELECCION DE PERSONAL

SELECCIÓN.

Chiavenato (2000) la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento.

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, del filtro de entrada de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La selección de personal como un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cual cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo.

Equiparación de personas y puestos:

La selección de personal en una organización es un proceso complejo, que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal encargado debe tener tanta información como sea posible del solicitante.

Información Necesaria para la Selección:

Los individuos responsables de tomar decisiones sobre la selección, deben, poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión. En esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible sobre los mismos.

Especificaciones del Puesto:

Los gerentes y supervisores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a destrezas, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos.

Selectividad al contratar:

El grado en el cual, pueda lograrse la selectividad dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración.

Información acerca de los Solicitantes:

Los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará.

El factor “puede hacer” incluye su conocimiento y destreza, lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

Importancia de las políticas:

El principal objetivo de seleccionar a las personas es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que pertenezcan a la organización

Prácticas Equitativas e Iguales para empleado:

Trato justo e igualitario para todas las personas sin tomar en cuenta raza, color, religión, sexo o nacionalidad

Políticas relativas a Personas con capacidades diferentes:

“Contrate a personal con capacidades diferentes es un Buen Negocio”, esta frase ha llegado a ser una política de empleo estándar en muchas organizaciones. Los incapacitados deben ser empleados, brindando una cuidadosa consideración a sus incapacidades.

SOLICITUDES:

La mayoría de las organizaciones exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Al igual que con las entrevistas.

PROCESO DE SELECCIÓN:

Dessler, Varela (2004). “El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de eventos del departamento de personal tales como: transferencia, promociones, separaciones o por aumento autorizado de personal, a continuación se muestra un cuadro del proceso de selección”:

1.-RECEPCION DE SOLICITANTES

Revisión de documentación y que el candidato reúne los requisitos básicos.

ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO

Se usa para conocer los datos del solicitante y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.

Guth, (2007) “De acuerdo a este documento capta información personal, escolar y laboral de un individuo que desea solicitar empleo en una empresa, con el propósito de identificar la idoneidad para ocupar la plaza vacante además de que brinda información primaria como referencia para la entrevista inicial. (Alfredo Datos importantes del formato de solicitud de empleo”:

Datos Personales: proporciona conocimientos específicos de la persona.

Datos escolares: Preparación escolar del candidato, fecha de ingreso y egreso, nombres y domicilio de las escuelas, promedio obtenidos, cursos de capacitación.

Experiencia ocupacional: proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra

Datos familiares: muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.

Referencias personales: son aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, como es el tiempo que tiene de conocerlo, además de identificar sus hábitos y manera de proceder en su interacción con la gente que le rodea.

Maquinaria, herramienta y equipo que maneja: mención de cada una de las herramientas, maquinas y equipo que sepa operar y en qué grado.

Participación social y tiempo libre: clubes y asociaciones a las que pertenece y cargos desempeñados, uso del tiempo libre.

2.-ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de este.

Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo etc.

Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

3.-EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada.

Estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica.

A los conocimientos adquiridos en una empresa o empleo anterior se denomina experiencia

Es importante subrayar que la evolución técnica debe realizarse antes que la psicológica para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

4.-EVALUACION PSICOLOGICA

La etapa más importante de selección es indiscutiblemente, la evaluación psicológica

En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características de perfil, tiempo de aplicación y costo

Tres niveles importantes en la selección

Nivel obrero u operativo

Nivel medio mandos intermedios

Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

INTELIGENCIA

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores

Factor general de la inteligencia

Factor específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel del pensamiento

HABILIDAD

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

PERSONALIDAD

Referida a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación juicio social, etc.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

- a) El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- b) El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba.

Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Tipos de pruebas

De conocimientos

De desempeño

De respuesta grafica

5.-ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

6.- VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

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

7.-EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

8.-ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

9.-DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

10.- DECISIÓN DE CONTRATAR.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.

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

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

TIPOS DE ENTREVISTA

Entrevistas no estructuradas:

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas:

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico

Entrevistas mixtas:

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas:

Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión:

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista:

Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión

que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post-entrevista).

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

LA FASE DE REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Las pruebas pueden ser de distintos tipos, siendo las más habituales las de conocimientos, Ejercicios prácticos, profesionales, psicotécnicas, dinámicas de grupo

La **fase de realización de pruebas** tiene como objetivo profundizar en el conocimiento de diferentes aspectos referidos al candidato, intentando incluso valorar cuál sería su comportamiento futuro una vez pasara a formar parte de la empresa, así como la calidad del desempeño profesional de que sería capaz si resultara seleccionado.

Las pruebas a utilizar en un proceso de selección son numerosas y varían en función de lo que se pretende evaluar. Las más habituales son:

- Pruebas profesionales.
- Pruebas psicotécnicas.
- Dinámicas de grupo.
- Otros tipos de pruebas:
- pruebas de conocimientos, grafología, cultura general,...

PRUEBAS PROFESIONALES

Las pruebas profesionales son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas.

Este tipo de pruebas son muy frecuentes en determinados procesos de selección, ya que aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

Importante: En las pruebas profesionales se evalúan no sólo los resultados finales obtenidos tras la ejecución de las mismas, sino todas y cada una de las tareas y actuaciones llevadas a cabo por el candidato, por lo que es fundamental poner especial cuidado en la realización de cada una de ellas.

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Mediante la realización de **pruebas psicotécnicas** o **tests** los seleccionadores tratan de medir, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar.

Las pruebas psicotécnicas suelen utilizarse en procesos de selección en los que participa un gran número de aspirantes, ya que presentan la ventaja de que se pueden aplicar en grupo y permiten recoger, en un breve período de tiempo, información sobre las características de muchas personas, aportando de esta manera agilidad al proceso. También son utilizadas cuando se trata de seleccionar perfiles con características muy concretas en los que tienen una gran importancia los rasgos de personalidad, como ocurre, por ejemplo, en los cuerpos de seguridad del Estado: policía, guardia civil.

INEM. (1997) “La elección de la prueba psicotécnica a utilizar dependerá de lo que en cada caso se desee evaluar, ya que no todos los tests miden lo mismo. Así, podremos tener los siguientes **tipos de pruebas psicotécnicas**.”

- pruebas de inteligencia;
- pruebas de aptitudes;
- pruebas de personalidad.

Por otra parte, el tipo de pruebas también puede variar según el puesto para el que se realiza la selección; de este modo, serán distintas si vamos a seleccionar a un vendedor, a un administrativo, a un directivo.

_ PRUEBAS DE INTELIGENCIA

Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona (C.I); es decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras.

_ PRUEBAS DE APTITUD

Las **pruebas de aptitud** miden la capacidad de los candidatos para la realización de una serie de tareas, evaluando la destreza que demuestran en la ejecución de cada una de ellas.

Dependiendo de las características del puesto se medirán las aptitudes necesarias para el desarrollo de las labores propias del mismo; es decir, se realizarán pruebas que evalúen las que se consideran más importantes para la ejecución del trabajo. Algunas de las aptitudes que suelen valorarse son las siguientes:

- Atención.
- Percepción.
- Memoria.
- Orientación espacial.
- Aptitudes verbales.
- Aptitudes numéricas.

El uso de pruebas psicotécnicas para la valoración de candidatos en determinados puestos es tan habitual que se han elaborado algunas específicas para la selección en ellos, tal es el caso de los tests de aptitudes administrativas, las pruebas de aptitudes básicas para la informática, los tests de habilidades comerciales, las pruebas para conductores,

-PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Estas pruebas tienen como fin identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros.

Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad.

Hay dos tipos de pruebas de personalidad que se corresponden, a su vez, con instrumentos de medición de diferentes características; éstas son las pruebas objetivas y las pruebas subjetivas, también llamadas proyectivas.

-PRUEBAS OBJETIVAS: Son aquéllas que utilizan como instrumento de medición los cuestionarios, los inventarios y las escalas. Los cuestionarios son tests formados por preguntas con varias opciones de respuesta; los inventarios están constituidos por frases afirmativas o negativas a las que hay que responder; y las escalas valoran la frecuencia de las conductas descritas en cada ítem.

Es importante tener en cuenta que en este tipo de pruebas se debe ser **totalmente sincero** al responder pues incluyen ítems cuya finalidad es detectar si el individuo que los está realizando está mintiendo o no. Por tanto, no se debe caer en la tentación de marcar la opción que creemos nos beneficiará más para

lograr el puesto ya que el test mismo detectará estas “falsedades”, lo que podría ser causa de la eliminación inmediata del candidato.

-PRUEBAS SUBJETIVAS O PROYECTIVAS: En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato. Este tipo de pruebas se utiliza con muy poca frecuencia en selección de personal debido a la complejidad que supone la interpretación de los resultados.

DINÁMICAS DE GRUPO

Las dinámicas de grupo consisten en la realización, por parte de los candidatos, de una serie de actividades con el fin de que los seleccionadores puedan observar y evaluar su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo, generalmente compuesto por unas diez personas, mientras realizan unas tareas concretas previamente propuestas.

Actualmente, en la mayoría de los empleos se valoran aspectos que son difíciles de medir en una entrevista de selección como, por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo, el control emocional, etc; para ello se utilizan las dinámicas de grupo, las cuales permiten observar comportamientos y actitudes de los candidatos referidos a:

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de persuasión.
- Iniciativa.

- Control emocional.
- Actitudes.
- Habilidades sociales.

TIPOS DE DINÁMICAS DE GRUPO

- **Ejercicios de presentación**. Consisten en la realización de un juego con el fin de que todos los miembros del grupo se presenten y expliquen algún aspecto de su currículum vitae.
- **Debate**. El seleccionador propone a los candidatos un tema sobre el que se plantea una discusión. En este tipo de pruebas no suele valorarse la opinión expresada por los aspirantes, sino cómo éstos exponen su argumentación; así, se evaluará el que ésta sea clara y concisa, ya sea a favor o en contra de las tesis planteadas por los otros miembros del grupo.

Es recomendable participar activamente en el debate, aunque sin olvidar dar opción a los demás a expresar también sus opiniones; es decir, se debe tener cuidado de no acaparar los turnos de palabra ni la atención general durante todo el tiempo. Además, la exposición habrá de hacerse siempre de modo respetuoso y con el adecuado tono de voz, ya que en estas pruebas se valora notablemente la actitud que el candidato muestre.

- **Juegos de cooperación**. Se trata de resolver alguna situación, siendo necesaria la participación de todos los miembros del grupo para lograr la solución. En este tipo de dinámicas se manifiestan claramente las personas que tienden a la cooperación en contraposición a las que tienden a la competición.

OTRO TIPO DE PRUEBAS

Pruebas de conocimientos. Tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Para ello, se les propone la realización de unas pruebas, las cuales podrán ser tanto orales como escritas, que versarán sobre contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, sobre cultura general o sobre idiomas.

Respecto a las pruebas de cultura general, hemos de destacar que algunas de ellas pueden ser de gran dificultad, conteniendo preguntas que pueden versar tanto sobre Historia, Literatura, Geografía, etc., como sobre temas de actualidad de ámbito nacional o internacional. Muchas de estas cuestiones podrán también, en muchos casos, referirse a la Comunidad Autónoma o provincia donde se realiza la prueba en cuestión.

Grafología. La grafología estudia la escritura de los individuos pretendiendo, a través de ésta, conocer su personalidad y actitudes. Para ello, el grafólogo analiza, entre otros elementos, la rapidez, la presión, el tamaño, la inclinación o la continuidad de los trazos, consiguiendo así información que es muy difícil descubrir con otro tipo de técnicas. Cuando en una oferta de empleo nos piden que adjuntemos una carta de presentación manuscrita es porque, probablemente, van a proceder a la realización de un estudio grafo lógico.

Aunque en nuestro país aún no son muy utilizadas este tipo de pruebas, sí son de uso frecuente en otros países de la Unión Europea, donde los procesos de selección suelen incluir un informe grafo lógico de los candidatos.

ASSESSMENT CENTRE:

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus recursos humanos tiene en los Assessment Centres uno de los métodos más completos y selectivos. La perfecta unión de test clásicos y pruebas interactivas de los Assessment, proporciona una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias, tanto de los directivos como de los empleados.

Básicamente, un Assessment Centre es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Así, los Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

Sea cual sea su empleo, su calificación inicial, su puesto en la empresa o su responsabilidad, todo profesional está obligado a aprender constantemente cosas nuevas. Y a su vez, la empresa a conocer el desarrollo y competencias de su personal, en busca de su multioperatividad.

Los Assessment aportan, por tanto, una información de doble dirección. La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional, toda vez que se produce una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.

Los usos y aplicaciones de los Assessment Centres son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de

conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía.

Sus aplicaciones más importantes son:

- ° Selección y reclutamiento externo.
- ° Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- ° Evaluación del potencial de gestión.
- ° Detección de necesidades de formación.

Podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, éstas son:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores.
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

No obstante, los Assessment son procedimientos extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de claras premisas para su correcto desarrollo y enfoque:

- ° En primer lugar, la identificación de un máximo de 6 a 8 competencias relacionadas con el puesto. Elegir un número mayor de competencias amenazaría la objetividad de las observaciones, al producirse un solapamiento entre ellas.

- ° Cada competencia identificada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas.
- ° Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas dentro del marco de cada empresa, esto es, debe existir una personalización del proceso.
- ° Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.
- ° Aunque cada empresa define el colectivo objeto de evaluación, en función de sus necesidades, lo normal es que se busquen titulados superiores, con dominio de un idioma adicional y un margen de edad de entre 25 a 45 años.
- ° Debe existir desde el comienzo, un plan de comunicación fluido entre la empresa, los evaluadores y los participantes, cuyo contenido sea informar, con transparencia y nitidez, sobre los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación.

Una mala información puede generar resistencias internas por parte de evaluadores y participantes, que afectarían directamente al proyecto y sus resultados.

¿CÓMO SE REALIZA UN ASSESSMENT CENTRE?

La utilidad y el valor de los Assessment dependerá íntegramente de la calidad de las simulaciones y de los ejemplos de tareas reales que los componen, que abarcan a la vez ejercicios interactivos y test clásicos. Éstos, miden de forma efectiva la utilización y puesta en práctica por los participantes, de un conjunto de competencias para lograr la consecución de determinadas tareas y/o habilidades.

El punto de partida, antes del diseño de un Assessment Centre, es la identificación del objetivo del proceso de evaluación. ¿Estamos buscando definir un plan de carreras? ¿Un plan de sucesión? O por el contrario ¿queremos identificar candidatos con alto potencial para un programa de desarrollo internacional?

Una vez identificado el objetivo, el siguiente paso es la identificación y definición de las competencias que se consideran relevantes para la organización.

Este proceso es de vital importancia, ya que las competencias deben estar definidas en términos conductualmente observables. Una incorrecta y/o superficial definición de competencias puede conducir a errores dentro del proceso de evaluación de los ejercicios.

Además, la identificación de competencias nos permitirá elegir aquellas técnicas y herramientas que mejor se adecuan, de cara a observar-evaluar los comportamientos y conductas asociadas a cada competencia.

Tipos de ejercicios de evaluación

Una vez obtenida la lista de competencias que se desea examinar, se inicia el diseño de los ejercicios de simulación. Éstos deben ser lo más parecidos a la realidad profesional, para que permitan una evaluación objetiva de las competencias puestas en práctica.

Todos los ejercicios que se realizan en un Assessment pueden clasificarse en dos grupos, teniendo en cuenta su dinámica de desarrollo:

1.- EJERCICIOS INDIVIDUALES: son todos los Cuestionarios de Personalidad y Motivación; los Test de Aptitudes.

° **CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN:** permiten una descripción completa de la personalidad y los principales motivadores de la conducta del participante, dentro de su entorno laboral.

° TEST DE APTITUDES: miden la capacidad o aptitud para manejar distintos conceptos; todos ellos deben estar estrechamente relacionados con el tipo de trabajo o de actividad a desarrollar dentro de un puesto de trabajo, se facilita al participante una serie de complejos documentos relacionados con su trabajo, con el fin de medir su capacidad para planificar, ordenar y secuenciar en el tiempo un determinado proyecto.

2.- EJERCICIOS INTERACTIVOS: aunque todos los ejercicios son necesarios para el perfecto desarrollo de un Assessment, son los que implican cierto grado de interactividad, los que aportan al proceso una evidencia más fuerte y una mecánica más elaborada.

° EJERCICIOS DE GRUPO: gran parte de nuestra vida se desarrolla en grupo: familia, amigos, trabajo, etc. De esta forma, es importante poder evaluar la capacidad de un individuo para desenvolverse en tareas sociales.

La prueba tiene normalmente entre cinco y seis participantes, ya que menos de cinco restaría competitividad mientras que un grupo mayor de siete, induciría a alguno de los candidatos a una actitud pasiva.

° EJERCICIOS FACT-FINDING: Las capacidades que se pretende evaluar son el análisis y la solución de problemas.

En estos ejercicios, se facilita al participante una breve información sobre un caso que debe ser solucionado en poco tiempo. El consultor es, en este caso, la única fuente de información disponible, de la que el participante tiene que obtener, mediante precisas preguntas, los datos que necesite.

Al término del ejercicio tiene que tomar una decisión lo más completa y razonada que pueda. Una vez expresada ésta, se le da al participante toda la información disponible del caso, ofreciéndole la posibilidad de modificar sus conclusiones.

° EJERCICIOS IN-TRAY: En los In-Tray se debe llegar a la resolución de un problema de gestión empresarial. Sin embargo, en éste se pide a los participantes que completen una serie de tareas, con tiempo independiente para cada una de ellas.

Para su resolución se proporciona una carpeta que contiene una enorme cantidad de documentos: cartas, memorándums, organigramas, cifras, gráficas... La intención de los ejercicios es poner a la persona en una situación de máxima presión, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción en estas circunstancias.

Esta técnica se complementa con la Entrevista In-Tray, cuyo objetivo es conocer, en mayor profundidad, el sentido de las decisiones aportadas por los participantes durante la realización del ejercicio.

EJERCICIOS ROLE-PLAY: es una de las pruebas más complejas, pues es puramente interactivo y analiza las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona. En el proceso se encuentran implicadas tres personas:

- a) El evaluado.
- b) El evaluador.
- c) El actor o ficticio.

En estos casos el papel del “actor” es de una importancia extrema, dado que no sólo tiene que estar perfectamente preparado, sino que debe provocar en el evaluado la situación conflictiva que se busca, lo más rápidamente posible.

° EJERCICIOS DE ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN: en este tipo de ejercicios se le entrega al participante una documentación que debe analizar y sobre la cual deberá basar su posterior presentación.

Esta técnica permite evaluar tanto el proceso mental de análisis y toma de decisión, como las habilidades de los participantes a la hora de presentar y “vender” sus ideas a los demás.

Todas estas pruebas permiten obtener una fotografía muy aproximada sobre los conocimientos, aptitudes y habilidades de los profesionales. Hay que considerar que los Assessment Centres son, sin lugar a dudas, uno de los procesos de mayor rigor analítico, más exhaustivos y completos con los que puede contar una empresa a la hora de evaluar las competencias.

CASO PRÁCTICO

“COMO SE APLICAN LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN GRUPO LALA”.

Importancia del reclutamiento y selección de personal.

Para grupo LALA es muy importante contar con personal acorde a las necesidades de cada puesto y compatible con los valores y filosofías del grupo ya que LALA, selecciona al nuevo personal influyendo en la satisfacción, desarrollo personal y permanencia futura.

Actualmente grupo LALA cuenta con un proceso de selección que involucra varias fases donde participan todos: el departamento de personal y jefes inmediatos, en la selección de todos y cada uno de los colaboradores de hoy y jefes de mañana.

Los jefes juegan un papel muy importante en la selección, introducción y permanencia del personal en la organización, por el hecho de que ellos son responsables de formar sus equipos de trabajo, promover el desarrollo de su personal, así como de establecer una relación sana con sus colaboradores.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL:

Al momento de la selección de personal, grupo LALA busca cubrir un par de aspectos:

- ° La adecuación de la persona al puesto y la empresa.
- ° La permanencia de la persona satisfecha en su puesto.

DESCRIPCION DE PUESTO:

Para poder saber que necesidades se requieren en un determinado puesto y poder adquirir a la persona idónea al momento de la selección es necesario tener conocimiento de las necesidades del área es por eso el análisis de puesto, existe un sistema básico que implementa grupo LALA para recopilar la información del puesto.

- ° La observación de una persona mientras desempeña su trabajo.
- ° Entrevista directa con el colaborador sobre su trabajo
- ° Combinación de las dos técnicas.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Los requisitos pueden ser de dos tipos:

- ° INDISPENSABLE: son los requisitos mínimos absolutos que debe tener la persona para ocupar un puesto.
- ° REFERENTE: son aquellos requisitos con los cuales puede ser flexible la organización.

PERFIL DEL PUESTO:

Objetivos particulares:

- ° Saber distinguir las características del perfil del puesto vacante.
- ° Diferenciar los aspectos que se deben considerar en una persona que ocupa un puesto.

El perfil de un candidato esta dado por tres aspectos:

HABILIDADES: Es lo que la persona puede hacer.

CONOCIMIENTOS: Es lo que la persona sabe hacer.

ACTITUDES: Es lo que la persona quiere hacer.

Es indispensable que cada puesto tenga definido estos tres aspectos, puesto que estos dan el perfil del puesto y es necesario en el proceso de selección de personal. Para saber si el candidato es el indicado para el puesto es necesario iniciar el proceso de selección de personal.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Objetivos particulares:

- ° Identificar cada fase del proceso de selección.
- ° La fase de “entrevista con el jefe inmediato” como la más importante del proceso.

PROCESO DE SELECCIÓN E INTEGRACION

1° RECLUTAMIENTO.

2° PRE-ENTREVISTA.

3° EVALUACIONES.

4° ENTREVISTA SELECCIÓN.

5° REFERENCIA.

6° ENTREVISTA SINDICATO.

7° ENTREVISTA JEFE.

8° CONTRATACION E INDUCCION.

1° RECLUTAMIENTO:

Es la serie de actividades que se realizan para hacer llegar a la empresa, un grupo de aspirantes de acuerdo al perfil del puesto vacante.

Existen dos clases de reclutamiento:

El interno, que consiste en buscar dentro de la empresa candidatos adecuados para el puesto y a la vez ser promovidos.

El reclutamiento externo que consiste en buscar fuera de la empresa a los candidatos idóneos. Dentro de este tipo de reclutamiento existe:

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Las fuentes son los lugares donde existen candidatos potenciales:

- Universidades y escuelas técnicas
- Bolsas de trabajo
- Cartera de candidatos de otras empresas
- Asociaciones
- La cartera de candidatos

Los medios son las distintas formas en que puede atraerse candidatos adecuados a las necesidades de la empresa.

Carteles

Mantas

Radio

Volantes

Revistas especializadas

Periódicos

2° LA PRE-ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Consiste en una breve entrevista antes de cualquier otro trámite, no tiene una duración mayor a 5 minutos y sus propósitos son:

- a).- determinar si el aspirante posee los requisitos indispensables para el puesto.
- b).- acelerar (discretamente) la partida de aspirantes incapaces, socialmente indeseables, abiertamente hostiles o emocionalmente alterados.
- c).- hacerle saber al aspirante las condiciones generales del puesto para saber de entrada su disponibilidad.

3° LAS EVALUACIONES:

Los exámenes son una herramienta de apoyo al proceso de selección, en ningún caso deberá ser único motivo de rechazo, excepto en situaciones muy concretas, por ejemplo: un problema de salud que afecte directamente la labor de la persona o falta de alguna habilidad conocimiento específico.

Las pruebas no solo son psicométricas, también existen exámenes médicos los cuales dan cuenta del estado físico del candidato; así como los exámenes técnicos los cuales miden los conocimientos y habilidades del candidato.

Los exámenes psicométricos son aplicados, calificados e interpretado por el área de selección, los exámenes que miden habilidades técnicas son calificados y evaluados entre selección y el área funcional de que se trate.

En selección de personal una parte de la decisión está en las evaluaciones y la otra parte en las entrevistas.

4° ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

En esta entrevista se evalúan principalmente dos aspectos:

- a).- La personalidad del candidato.
- b).- La afinidad entre los intereses y expectativas del candidato contra los que ofrece la empresa.

5° VERIFICACION DE REFERENCIAS:

LABORALES: Son las que se averiguan en sus empleos.

DOMICILIARES: Es la referencia que se verifica en el domicilio del candidato.

PERSONALES: son las verificaciones con amigos o vecinos del candidato.

El objeto de verificación de referencias es corroborar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y calificar los datos que sean necesarios para la toma de decisión hacerlas antes de la entrevista con el jefe directo.

6° ENTREVISTA SINDICAL:

Se realiza esta entrevista por el delegado sindical quien evaluara con detalle la salud laboral del candidato.

Es importante señalar que si el delegado sindical considera al candidato no favorable, entonces no será contratado.

7° ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO:

Es el paso más importante de este proceso. Es vital quien va a ser el jefe del candidato sea quien entrevista.

En esta entrevista deberá hacer énfasis en los factores de compatibilidad.

Deberá evaluar entre otras cosas:

- a) Carácter compatible entre el candidato y el equipo de trabajo así como con el mismo
- b) Conocimiento técnico y potencial.

Con esto el jefe se compromete no solo a contratarlo, sino que también a favorecer su desarrollo personal y profesional.

8° CONTRATACION E INDUCCION DEPARTAMENTAL:

El jefe ha encontrado a la persona más adecuada para el puesto a partir de este momento la labor del jefe es ser facilitador y promotor del desarrollo de su colaborador en la empresa.

Es de suma importancia que el jefe realice personalmente la inducción departamental de sus colaboradores ya que esto garantiza en gran medida la seguridad, confianza e integración de la persona, hacia su equipo de trabajo, su puesto, su jefe y la empresa en general.

ENTREVISTA PROFUNDA DE SELECCIÓN:

La finalidad es obtener información personal, directa, y objetiva acerca de un candidato a través de la investigación en cuatro grandes áreas:

- Experiencia laboral
- trayectoria escolar
- vida personal
- pasatiempos y proyectos

Esta información dará pauta sobre la adecuación del candidato al puesto que tengas vacante en tu equipo de trabajo.

“Es la forma de comunicación interpersonal en la que candidato y entrevistador buscan obtener información encaminada a tomar una decisión de contratación que sea benéfica para ambos”.

La diferencia más importante de la entrevista con otras formas de comunicación es que persigue un objetivo claro, y el intercambio de información se da en un clima de confianza y grado entre ambos participantes.

El entrevistador es el responsable de conducir por buen camino la entrevista y darle un adecuado uso y confidencialidad a la información que proporciona el entrevistado.

La tarea fundamental del entrevistado será:

Descubrir las cualidades que distinguen a una persona y que le favorecen para ocupar determinado puesto en la empresa, además de descubrir sus áreas de oportunidades obligándose a percibir a sus entrevistados no solo como una combinación de requisitos, sino como una persona dinámica y funcional con virtudes, debilidades y potencialidades.

Para lograr el control en la entrevista es necesario diseñar la estrategia de entrevista en base a lo que deseamos obtener y el objetivo que pretendemos lograr.

Por lo tanto, la entrevista debe poseer:

- visión estratégica.
- control (entrevista dirigida)
- una técnica apropiada.

TIPOS DE ENTREVISTAS:

TIPOS DE ENTREVISTA EN FUNCION DE SU CONDUCCION:

Planificada: este tipo posee un plan muy estructurado de trabajo.

Libre: este tipo no requiere un plan de acción previo

Semilibre: este tipo, aunque existe un plan previo. Se presta a cierta libertad de acción del entrevistador.

TIPOS DE ENTREVISTA POR EL ESTILO DEL ENTREVISTADOR:

Dirigida: posee un control de tiempo y condiciones. La directriz la indicara el entrevistador.

No dirigida: El entrevistador no establece las directrices y objetivos de la entrevista.

Lo mencionado anteriormente es la forma teórica del método de reclutar y seleccionar al personal en el grupo, este método como en algunas otras organizaciones es de los más comunes por el hecho de que resulta más práctico reduce tiempos y económico para las organizaciones.

CONCLUSIONES

EL proceso de reclutamiento y selección se convirtió en la actualidad en uno de los factores más importantes para las organizaciones ya que, el factor humano es el que realiza las actividades para la organización, y por este motivo se debe tener personal capaz para llevar a cabo el desarrollo de estas.

Ya que si se cuenta con personal poco eficaz puede provocar pérdidas o mala ejecución en el desarrollo de los procesos. Por eso es necesario contar con el mejor factor humano para el éxito de la organización.

Existe una serie de procesos al momento de reclutar y seleccionar al personal.

Primero que nada se debe realizar un análisis de puestos para saber que necesidades requiere y que actividades se realizan en dicho puesto para así mismo poder reclutar y seleccionar a una persona con ciertas características.

La selección de personal no es otra cosa que asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus habilidades y destrezas que posea el trabajador.

El reclutamiento es el proceso para localizar y atraer a las personas de manera oportuna que podrían unirse a una organización, durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto a ocupar.

Las Fuentes de reclutamiento externas son más que nada adquirir personal ajeno o externo a la organización “sangre nueva” esto es bueno por el hecho de que se aportan ideas nuevas para la organización. Por mencionar algunas fuentes:

- bolsa de trabajo.

- puesta de la calle.

Las fuentes de reclutamiento interno son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno.

Al recluta en el interior, una organización puede capitalizar sus inversiones previstas en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, por mencionar:

- Sindicatos.

- Archivo de personal.

- Recomendados o familiares.

Las pruebas y selección de personal es el siguiente paso para elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto de esta forma se reduce el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección, con pruebas, verificación de antecedentes y entrevistas.

Las entrevistas que se realizan a la hora de seleccionar al personal Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Los exámenes médicos también forman importancia en la selección para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

Y estos se realizan al último de la selección por el hecho de que suele ser la etapa más costosa de la selección.

Existe una variedad al momento de seleccionar al personal mas sin embargo no todas se llevan a cabo por el hecho de exceso de tiempo o simplemente exceso de costo, es por eso que en las organizaciones ha empleado el sistema de exámenes, entrevistas, confiabilidad de datos etc.

Referencias bibliográficas:

Bohlander, G. y Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos: cosegraf*

Wayne, R. y Noe, Robert. *Administración de recursos humanos*.

Sherman, Bohlander, Snell. (1999). *Administración de recursos humanos:*

Desler, G. Valera, R. (2004). *Administración de recursos humanos*.

Granados, J. (2001). *Reclutamiento selección contratación inducción del personal*.

Galicia, F. (1989). *Administración de recursos humanos: Rustica*

Sánchez, P y Pino, M. (1997). *Recursos humanos: Editex*.

Jiménez, B. y Hierro, J. y García, E. (1997). *Selección de personal: Rustica*.

Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos: Limusa*

Fernández, J. (1999). *Recursos humanos: Rustica*.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/jmgl.htm>