



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA:

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

DORA ALICIA RUIZ BAUTISTA

ASESOR:

DR. CUAUHEMOC GUERRERO DAVALOS

**SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL RESTAURANTE MARISCOS “DON
PANCHITO”**

MORELIA, MICHOACAN, FEBRERO DEL 2017



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:	Por ser la energía más importante en mi vida, por hacerme sentir amada, su hija y su princesa, llenar mi vida de abundantes bendiciones.
A MIS PADRES:	Por su apoyo, valores, enseñanzas, por creer en mis sueños y amarme incondicionalmente.
A MIS HERMANOS:	Estrella Sarahi, Adalinda y José Carlos por motivarme a ser mejor y a ser un ejemplo en su vida, que dios me permita ser la hermana que necesitan.
A MI FAMILIA:	Por creer en mí y hacerme sentir la fuerza del amor fraterno.
A MIS AMIGOS:	Por demostrarme siempre su amistad incondicional y compartir conmigo tristezas y alegrías.
A MI CENTRO DE ESTUDIOS:	Por las enseñanzas, por sus valores y por hacerme sentir el orgullo de ser una egresada nicolaita.
A MIS CATEDRATICOS:	Por su paciencia, por compartir su sabiduría, especialmente a la M.A. Nina Elsa García Arteaga, y el DR. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos.

INDICE



.....	1
CASO PRÁCTICO	1
AGRADECIMIENTOS	2
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
II.- OBJETIVOS.....	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
III.- JUSTIFICACION	8
IV.- RESUMEN	9
4.1. ABSTRACT.....	10
V.- MARCO TEÓRICO	11
5.1.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	12
5.1.2. Entrada para el Proceso de Selección de Personal.....	14
5.1.3. Limitaciones de la selección.....	15
5.1.4. SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACION	16
5.1.5. Selección como un proceso de decisión	17
5.1.6. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	18
5.1.6.1 Obtención de la información sobre el puesto.....	18
5.1.6.2. Elección de las técnicas de selección.....	19
5.2 ENTREVISTAS SELECCIÓN	20
5.2.1 Capacitar a los entrevistadores	23
5.2.2. Construcción del proceso de la entrevista	23
5.2.3. Etapas de la entrevista de selección	24

5.3. INCIDENTES CRITICOS	26
5.3.1. UN MÉTODO DIFERENTE	27
5.3.1.1 Claves de la entrevista por incidentes críticos.....	28
5.4. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	30
5.4.1. Características del entrevistador:	30
5.4.2. Características del entrevistado:	30
5.4.3. Tipos de preguntas en la entrevista	31
5.5. PRUEBAS SITUACIONALES.....	32
5.5.1. Estar levantadas sobre el origen de las facultades conductuales:.....	32
5.5.2. Concurrencia de exámenes:	33
5.5.3. Número de participantes:.....	33
5.5.4. Número de asesores /observadores	33
5.5.5. Tiempo de proceso de evaluación:	33
5.5.6. Discusión entre asesores	33
5.5.7. Dirección del proyecto	33
5.6. TEST PSICOLÓGICO.....	34
5.6.1 Inteligencia emocional	35
5.7. TEST DE PERSONALIDAD	36
5.7.1. Consiente emocional.....	36
5.8. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.....	37
VI.- LA SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVES DE UN PROCESO ADECUADO	38
6.1. ELEMENTOS PREVIOS A LA APLICACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.....	39
6.6.1. Planeación de las necesidades de personal.....	39
6.6.1.1. Análisis de puestos	41
6.6.2. Reclutamiento	42
6.6.3. Paso final del proceso de selección de personal.....	44
CASO PRÁCTICO	46
VII.- MARISCOS DON PANCHITO	47
7.1 Nuestra Historia	47
7.2 OBJETIVO	47

7.3. MISIÓN	48
7.4. VISIÓN	48
7.5. VALORES	48
7.6. POBLACION Y MUESTRA.....	49
7.7. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	53
7.8. RECOMENDACIONES	54
VII.- CONCLUSIONES	55
IX.- BIBLIOGRAFIA	56

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un proceso integrado por técnicas adecuadas, que permite realizar una debida evaluación y una correcta selección de personal, es un serio problema tanto para la empresa como para la persona seleccionada.

Debido a la falta de interés por parte de las empresas del sector de servicios para diseñar un proceso que permita la selección más adecuada de su personal, se ha elegido a la empresa denominada “Mariscos Don Panchito” para la realización del presente trabajo.

La empresa antes mencionada cuenta con 3 sucursales en la Ciudad de México, debido a su rápido crecimiento en los últimos años, dicha empresa no ha actualizado su procedimiento para seleccionar a su personal.

El proceso de selección con el que se cuenta se basa en la aplicación de una entrevista y verificación de referencias, sin contar con guías y/o formatos que permitan llevar a cabo dichas técnicas de selección. La investigación de referencias y documentación requerida solo es un complemento para proceder a la contratación del personal seleccionada.

Recursos humanos se encuentra ante el reto de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se trabaja sobre personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

II.- OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de la siguiente propuesta en relación a un proceso para seleccionar personal adecuado en cada sucursal que componen a la empresa denominada “Mariscos don Panchito”, son los siguientes:

2.1. Objetivo General

Elegir mediante el uso de las técnicas viables y confiables al candidato mejor calificado para desempeñar las tareas, funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

2.2. Objetivos Específicos

- 1.- Proponer un conjunto de pasos que conformen un proceso práctico que permita mejorar la selección de personal.
- 2.- Diseñar un formato de acuerdo al objetivo que persigue cada una de las técnicas consideradas apropiadas, elaboradas adecuadamente a las características y a las necesidades de la empresa en estudio, con el fin de recabar información completa, suficiente y objetiva, la cual permita mejorar la evaluación de las características y aptitudes de los candidatos reclutados.
- 3.- Establecer los niveles de efectividad del proceso de selección.
- 4.- Realizar un análisis estableciendo la relación entre ambas variables.

III.- JUSTIFICACION

Una de las tareas más importantes dentro de una empresa, es reclutar y seleccionar adecuadamente a los candidatos que deseen cubrir un puesto vacante, por tal motivo suele utilizarse y aplicarse un proceso que permita mejorar dicha tarea, considerando que esta tiene gran peso en el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

El diseñar un proceso de selección es una herramienta de gran utilidad para la empresa pero también para el candidato reclutado que participa en él, ya que a través de técnicas debidamente seleccionadas y estructuradas tales como : curriculum vitae, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos, los cuales permiten la obtener información suficiente y objetiva sobre las características físicas y psicológicas (aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, interés, motivación, personalidad) e información biográfica del candidato, que permite realizar una debida evaluación sobre dicho candidato, que permite realizar una debida evaluación sobre el dicho candidato cumple con el perfil del puesto que desea cubrir.

Una vez aplicado el proceso de selección se estará en condiciones de tomar una decisión más objetiva sobre los candidatos más adecuados para el puesto y para la empresa.

Se considera que el personal más importante de las empresas son las personas ya que son quienes a través de la calidad de su servicio permiten el logro de los principales objetivos.

IV.- RESUMEN

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa e indirectamente con el desempeño laboral de los colaboradores, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser a efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure el buen desempeño laboral.

El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto.

El proceso de selección de la empresa se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de los casos no se encuentra en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar, dado a esta problemática la organización se ve obligada a elegir al candidato que anuqué no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Los resultados de una selección de personal efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral, para medir el mismo las organizaciones utilizan un proceso conocido como evaluación del desempeño, en este se utiliza un instrumento que tiene como finalidad detectar indicadores exitosos, deficientes y aceptables de cada colaborador.

PALABRAS CLAVE: Procedimiento, trabajadores, puesto, admisión, Trabajo.

4.1. ABSTRACT

Currently within the organizations, there are several processes that are directly and indirectly related to the employees' work performance, among them are the organizational climate, labor standards, total quality, training and development plans, for This reason is considered that the selection process must be to cash, meet the standards required in each job, so that the company ensures the good job performance.

The recruitment and selection of personnel start from the creation of a vacant position in the organization and end with a complete profile of skills, attitudes and competencies of each applicant according to what is required in the profile of the position.

The selection process of the company encounters certain limitations, including the academic and professional preparation of candidates, since in most cases it is not at the level required by the competencies of the position to be filled, given This problem the organization is forced to choose the candidate that I did not meet all the requirements of the profile is the most appropriate, falling into this need to fill the post despite the deficiency of skills the selection process is losing effectiveness.

The results of an effective selection of personnel are reflected in the work performance, to measure the same the organizations use a process known as performance evaluation, in which an instrument is used that aims to detect successful, deficient and acceptable indicators of each collaborator.

V.- MARCO TEÓRICO

La selección del personal en la administración de proyectos está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos. Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto. Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas y métodos para una buena selección del recurso humano. A continuación se presentan los principales resultados de dicha compilación de datos.

La tarea de seleccionar a nuestros empleado adecuado, es una de las funciones más importantes dentro de la administración de personal, ya que esto permite el crecimiento y éxito de la misma, tomando en consideración que el ser humano es el único elemento dinámico que permite que el resto de los elementos (materiales y financieros) que conforman a la empresa tengan movimiento y participen en el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

Por tal, el diseño de un proceso de selección elaborado sobre la base de las características del puesto a cubrir y a las necesidades de la empresa, permite realizar una evaluación lo más objetiva posible de las características que posee la persona que participa en dicho curso, en base a la comparación con los requerimientos del puesto, originando así el alcance del objetivo que persigue la selección de personal, el cual radica en la elección de la persona más adecuada para cubrir el puesto vacante.

5.1.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Gómez L y otros (2008) refuerza que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo.

Según Zayas Agüero (2010) seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Algunos autores coinciden en que la selección es un proceso de vital importancia para la organización, que implica la escogencia de personas y que puede afectar a efectividad de la organización. Para efectos de esta investigación se comparte el criterio del concepto de Zayas Agüero, por considerar que define de una manera más amplia y completa este término, ya que considera que el proceso de selección va más allá de acto de seleccionar e implica establecer relaciones hombre –trabajo para logra una alta eficacia y satisfacción laboral.

Sastre y Aguilar (2003) la selección como la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que queda desempeñar correctamente el puesto.

Reza Trosino Jesús Carlos “La selección, es la elección entre varios candidatos, para ocupar la vacante o puesto del trabajo. Lógicamente se buscara al mejor de ellos, con alta capacidad de integración a la organización, experiencia laboral y, en ocasiones, buen currículo académico”.

Chiavenato (2006) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan principalmente en las especificaciones del puesto cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal de ese puesto.

La selección de personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Según Sánchez Barriga la selección es: “Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto”.

Para Werther W. Y Keith D., la selección consiste en: “Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe de contratar”.

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento la selección se combina y reciben el nombre de “función de empleo”, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La “selección de personal” intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe de ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo.

5.1.2. Entrada para el Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben der contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Werther y Davis (2000)

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección de personal. Este proceso se fundamenta en la fig. 1.1. Se muestran tales entradas:

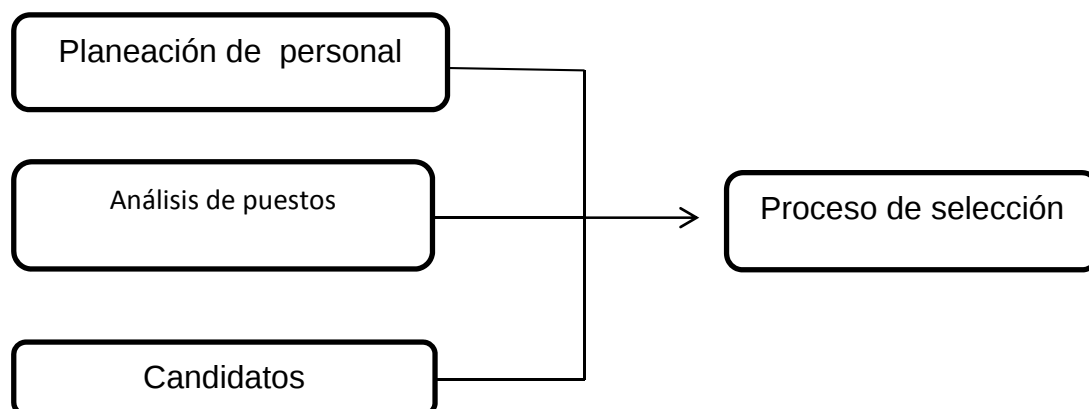


Fig. 1.1. Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia

La “Planeación de personal” indica a los gerentes de personal, que vacantes tienen probabilidades de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el análisis de puestos proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren candidatos, para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales pueda escoger.

Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación re recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevara adecuadamente.

5.1.3. Limitaciones de la selección

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionar y el medio ambiente externo. Para triunfar, los seleccionados deben satisfacer los siguientes desafíos.

- De la organización
- De la ética
- De la oferta

De la organización: el proceso de selección, es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

De ética: Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, estas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

De la oferta: es necesario tener un grupo grande y apropiado de gentes de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con sueldos y salarios bajos, los puestos muy especializados son ejemplos puestos con pocas razones de selección. Una “razón de selección”: es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de los solicitantes disponibles.

5.1.4. SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACION

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe), por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y análisis de puestos mientras que la segunda se obtiene por medio de por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominara la variable x y la segunda, la variable y, como se muestra en la (figura 1.2).

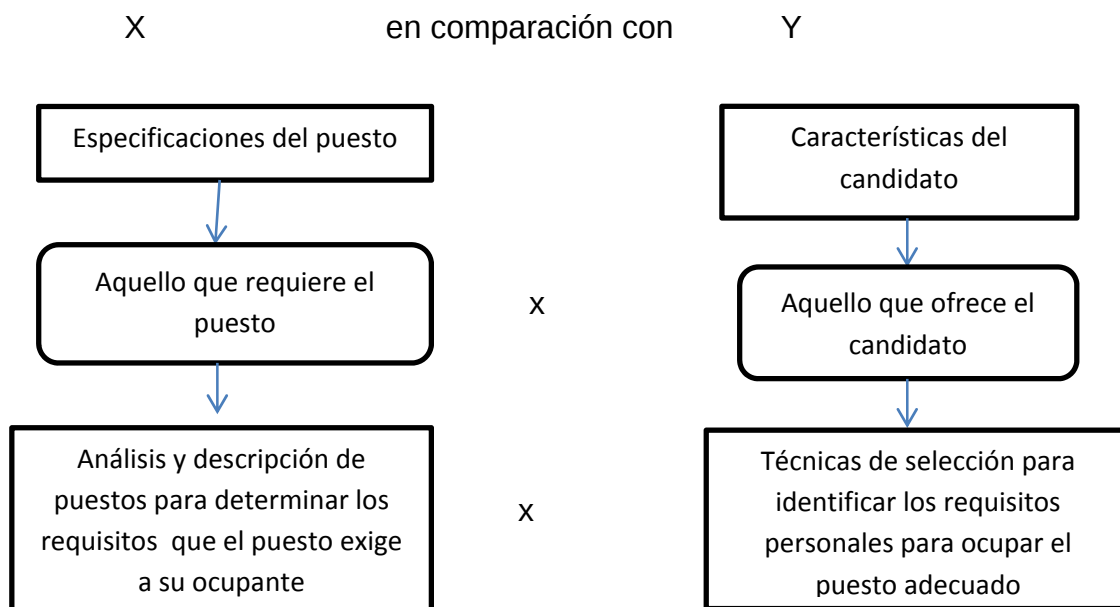


Figura 1.2. Selección de personal como comparación.

Cuando X es mayor que Y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para este. En realidad esta comparación no se concentra solo en el punto de igualdad entre las variables, si no en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiografica o ficha de especificaciones, a partir dela cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.

5.1.5. Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicito para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo solo candidato y vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado el proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

Modelo de clasificación, este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretender llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, solo uno de ellos podrá ocuparlo.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización que se colocara en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.

Modelo de selección que permiten una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

5.1.6. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

5.1.6.1 Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1.-Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe- elementos de las especificaciones de puesto-) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe de tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2.- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe de tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

3.- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición del personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe de tener. Si la empresa no tiene un

sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características.

4.-Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

5.- Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

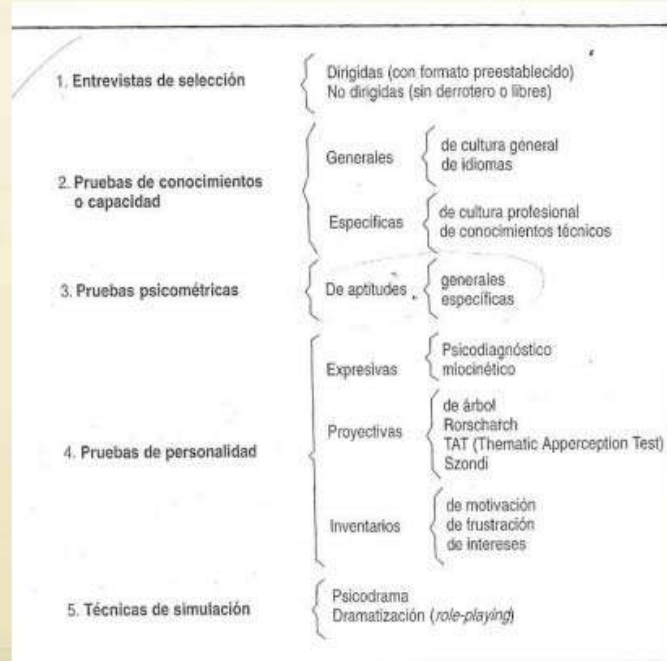
Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiografica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe de satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

La ficha profesiografica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuanto investigar en los candidatos.

5.1.6.2. Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el siguiente paso es elegir entre las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

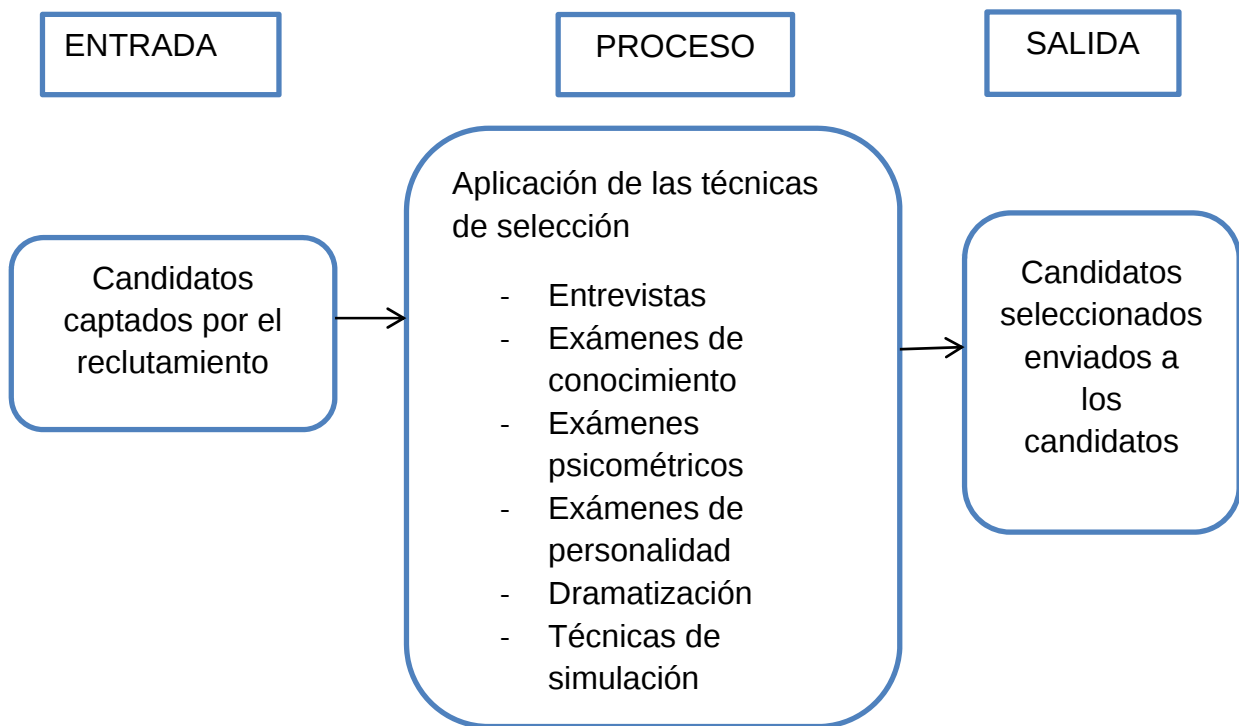
Elección de las técnicas de selección



5.2 ENTREVISTAS SELECCIÓN

(Cita) Idalberto Chiavenato 2009: “es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato”.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas), y de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.



El proceso de selección

Llanos (2005) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista es un sistema de comunicación ligados a otros sistemas en función de cinco elementos; fuentes, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más impresa y subjetiva, es la de mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzca los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado

en la selección de personal esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de las entrevistas.

El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápida y superficial, y sirve para separarlos candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo.

- Preguntas en la entrevista:

Llanos (2005) presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo, la misma es representada a continuación.

TIPO DE PREGUNTA	IMPORTANCIA	EJEMPLO
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa x?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato	¿Me imagino que usted se sintió como si.....?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones	Usted digo anteriormente que....
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le digo a su padre en el momento que critico la decisión que usted tomo?

Fuente – Llanos (2005)

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga, barreras) que se presentan cuando hablamos de comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

5.2.1 Capacitar a los entrevistadores

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer caso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

- a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- b) Evitar preguntas capciosas
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención
- d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas
- e) Evitar emitir opiniones personales
- f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos en bueno, regular o pésimo.
- h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

Descentralización del proceso de selección

Las empresas exitosas descentralizan totalmente las actividades de selección de personal. El departamento de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador, para que los y sus equipos, de estas empresas, entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones al respecto. La capacitación de los entrevistadores se lleva a cabo con seriedad para que las decisiones sobre los nuevos integrantes tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen una responsabilidad solidaria por el logro de las metas y los resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la elección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y elige a sus futuros colaboradores.

5.2.2. Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo a las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar. Se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- a) Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion pre- establecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas y previamente

elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diferentes formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigara en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

- b) Entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas: las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tienen que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- c) Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- d) Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuesta requerida. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

5.2.3. Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas a saber:

Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: ¿qué se pretende de ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador

puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que pueden perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vistas:

- Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser de ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental de proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistado estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e interés, aspiraciones personales, etc. Toda esta información que se encuentra en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en el que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de

asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que hayan sido entrevistados.

5.3. INCIDENTES CRITICOS

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creando y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Características:

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos.

En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales.

Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Ventajas:

- Fácil de utilizar
- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño.
- Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas.
- Las excepciones negativas se deben corregir y eliminar.

Desventajas:

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño de ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

La técnica de los incidentes críticos es una técnica que data del año 1954 en que la utilizaba Flanagan hasta el tiempo de hoy en que se va perfeccionando. Dentro de esta técnica se puede realizar un cuestionario o una entrevista.

Existen muchos ámbitos de aplicación u objetivos que se pretende conseguir con la técnica de los incidentes críticos:

- Hacer una selección de personal
- Realizar un análisis de competencias e identificarlas
- Valorar el rendimiento de los trabajadores de la plantilla
- Buscar necesidades de la formación en la plantilla

La inestabilidad de la situación laboral nos obliga a enfrentarnos habitualmente a este tipo de procesos. Tanto que ya sabemos cómo es su estructura, cómo comportarnos, incluso, qué contestar. La entrevista por incidentes críticos o behavioral event interview es un método de selección que se aleja de las preguntas tradicionales.

5.3.1. UN MÉTODO DIFERENTE

Por esta razón, para tener una herramienta de selección más objetiva, y menos conocida por los candidatos que permitiera conocer realmente la adecuación de un profesional a un determinado puesto de trabajo ha surgido una nueva forma de entrevista de selección: la entrevista por incidentes críticos o behavioral event interview, cada vez más utilizada por los expertos en Recursos Humanos, desde la década de los 70 en Estados Unidos, y mucho más recientemente en España.

La entrevista por incidentes críticos supone una nueva concepción de la selección y del proceso de interacción con el candidato. En ella, el entrevistador no realiza una secuencia de preguntas concretas, cortas y aisladas sobre diferentes temas, sino que utiliza una estrategia estructurada de investigación y prolongada en el tiempo.

Para ello, inicialmente, se detectan y determinan incidentes de diferentes tipos que estén relacionados con el logro, la gestión personal, capacidad de influencia... en un determinado puesto de trabajo. Después, en la entrevista se solicitará al candidato precisamente que relate estas situaciones vividas por él, para conocer que pensó, sintió, hizo... en ellas. La información que dichos incidentes explicados por el candidato proporciona se recoge de forma codificada (en diferentes variables o competencias definidas) por el entrevistador.

Esta herramienta de selección tiene unas fases perfectamente estructuradas que un seleccionador deberá desarrollar durante la entrevista. Primeramente se procederá a la introducción, fase en la que se realizan las presentaciones y se crea por parte del seleccionador una atmósfera agradable. Después se indagará sobre el currículum y trayectoria profesional del candidato. Más tarde se comenzará con la explicación de las situaciones o incidentes específicos para que el candidato exponga en cada uno cómo él lo vivió, dirigiéndole y realizando preguntas consecutivas igualmente sobre cada uno: ¿Cuánto duró? ¿Qué personas intervinieron? ¿Qué acciones llevó a cabo usted? ¿Cuál fue el resultado de la situación? Y por último se procederá al cierre de dicha entrevista, concluyendo y agradeciendo al candidato su tiempo.

5.3.1.1 Claves de la entrevista por incidentes críticos

Las claves de la entrevista de incidentes críticos son dos: primeramente elegir adecuadamente esos incidentes críticos, deben permitir valorar las competencias precisas para el puesto de trabajo, y después la rigurosidad en la aplicación de la misma, es decir, se le expondrán situaciones consecutivamente y en cada una de ellas habrá que realizarle las preguntas oportunas para obtener la información necesaria.

Las pruebas de conocimiento o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

Clasificación de acuerdo con la manera en las que se aplican las pruebas

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto de tener respuestas también verbales específicas
- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general de conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas.

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación.
Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero solo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utilizan mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:
 - Opciones simples: (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acierto por casualidad.
 - Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
 - Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene, tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
 - Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- Pruebas mixtas son las pruebas que se utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

5.4. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Una entrevista en profundidad es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles, aunque lo parezca en el escenario de la entrevista, no desarrollan posiciones simétricas. Los temas de la conversación son decididos y organizados por el entrevistador (el investigador), mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones y orientaciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que el entrevistador plantea. La entrevista en profundidad por lo tanto supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación social.

5.4.1. Características del entrevistador:

- Pregunta sin esquema fijo para las respuestas
- Controla el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas.
- Explica el objetivo del estudio
- Altera el orden y características de las preguntas, e interrumpe cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema.
- Se explica el sentido de la pregunta tanto como necesario y permite crear juicios de valor u opiniones.
- Equilibrio entre familiaridad y profesionalismo.

5.4.2. Características del entrevistado:

- Cada entrevistado recibe un conjunto de preguntas pero puede haber diferencias en el orden o formato.

Las respuestas:

- Son abiertas y sin categoría de respuestas
- De carácter flexible y abierto a cambios

5.4.3. Tipos de preguntas en la entrevista

En la preparación de la entrevista para abordar el tema del guía de las preguntas, es interesante tener en cuenta los tipos de pregunta que puedan resultar los actos del lenguaje llevados a cabo por el entrevistador. Dado que los actos del lenguaje son variados pueden enfocarse desde varios puntos de vista, las preguntas que resultan de sus posibles combinaciones reciben distintas denominaciones. La forma de realizar las preguntas de una entrevista es parte del éxito de las respuestas que se obtiene, con lo cual conviene pararse a reflexionar sobre esta cuestión. En el cuadro que a continuación se expone se recoge la combinación de los actos del lenguaje situados desde los registros más comunes obteniendo los tipos de respuestas resultantes de esa combinación:

Actos del habla	Registro referencial	Registro modal
Declaración	Complementación	Interpretación
Interrogación	Pregunta sobre contenido	Pregunta sobre actitud
Reiteración	eco	Reflejo

Tomado como referencia L.E. Alonso (1998- 87)

Registro referencial: definido como la instancia discursiva de identificación y una definición del objeto del que se habla.

Registro modal: definido como la instancia discursiva que traduce la actitud del locutor respecto de la referencia.

Declaración: es un acto del habla por el cual el que habla da a conocer su punto de vista y a partir de ahí se genera una pregunta más o menos inquisitorial. Podemos decir que el entrevistador este acto lo puede realizar de dos maneras: desde un registro referencial, en cuyo caso el enuncia simplemente un hecho sin connotaciones ni intención alguna, que las de obtener una respuesta lo cual la declaración de una complementación, o esta declaración también se puede hacer desde un registro modal indica ya una actitud del locutor respecto a lo que se está refiriendo. Habría un juicio de valor implícito o una postura determinada frente a un hecho, con lo cual estaríamos ante una interpretación.

Interrogación es una pregunta directa que obliga a dar respuesta, son muchas las preguntas de las entrevistas en general, y si las enfocamos desde ambos registros, referencial y modal obtenemos una pregunta bien sobre el contenido o bien sobre la actitud.

Reiteración es la repetición de un punto de vista o parte del ya expuesto. si se hace desde un registro referencial dará como resultado una pregunta de eco, donde se toma parte del discurso y se subrayan su importancia de manera escueta sin connotaciones. En caso de situarnos desde un registro referencial tendríamos una respuesta denominada reflejo.

5.5. PRUEBAS SITUACIONALES

Las pruebas situacionales son aquellas que encaran a los aspirantes al dictamen práctico de ubicación complicada o combativa, parecidas a las que hallarán en su venidero puesto de trabajo. Frecuentemente, se basan en la reproducción de problemas, con ambientes reales, en los que se permite al aspirante un cúmulo de información no siempre congruente ni llena, que le obliga a gestionarla hasta tomar una decisión o llevar a cabo un hecho

La meta es evaluar el rendimiento del individuo sobre una sucesión de conductas que se estiman críticas dentro del perfil de selección. Como consecuencia, se convida al aspirante a solucionar ciertos exámenes, de forma real o fingida, parecidas a las del puesto fin de selección.

Muchas organizaciones eligen el planteamiento de Assesment Centers, formados por grupos de exámenes que se reiteran para distintos procesos de selección, cuando se necesita seleccionar de forma persistente a individuos para un definido puesto de trabajo. Frecuentemente se confeccionan un proceso de valoración sobre el principio de una serie de exámenes de desigual método, muchas pueden basarse en la realización de trabajo rea durante un limitado espacio de tiempo. Algunas organizaciones dedican centros determinados para llevar a cabo esta acción, dirigidos y controlados por técnicos de selección.

Habitualmente las pruebas situacionales se plantean, y no basta exclusivamente con determinarla, concebirla y evaluarlas, deben cumplir unas características:

5.5.1. **Estar levantadas sobre el origen de las facultades conductuales:**

Las conductas incorporadas en los trazos del perfil de selección. En el esbozo de los exámenes no se necesita copiar una situación real de trabajo, porque se puede realizar otras que no recojan ninguna semejanza con éstas. Lo principal es que el examen incite la conducta o competencia que pretendemos examinar. Por ejemplo, si se proyecta para evaluar la habilidad “flexibilidad “, se reflexionara en una posición en la que lo aspirantes se vean forzados a observar reglas, ajustar encargos incluso cambiar su modo de comportarse. Se podrá realizar un rol – playing de pacto con un cliente, en una primera parte, el oyente exterioriza unas peticiones precisas de producto y de trabajo, para a continuación, la organización cliente lo canjee y se muestren nuevos oyentes y distintos que pidan otro tipo de producto y que demanden otro tipo de servicio distinto. El aspirante debe dar respuesta a ambas demandas.

5.5.2. Concurrencia de exámenes: La honestidad de las evaluaciones se incrementa extraordinariamente si igual trazo se examina en desiguales exámenes, en diferentes tiempos y con temas imparciales. La cuestión es que estos exámenes produzcan la conducta que se quiere ver y valorar. Podemos poner como ejemplo si queremos examinar la comunicación oral de los aspirantes, lo podemos hacer visualizando en la entrevista, en el debate de grupo y en la conducta de exposición.

5.5.3. Número de participantes: Cuando este tipo de pruebas sean de carácter grupal se recomienda que esté formado entre 6 y 12 participantes. Lo menudo viene definido por la abundancia de contribuciones que necesita el grupo y el extremo por lo difícil que resulta para el observador atender a un número superior, dada la diseminación de conductas que surgen.

5.5.4. Número de asesores /observadores: Cuando el examen se hace a un grupo el número de observadores oscila dependiendo de su tamaño, lo normal es que haya un observador por cada 3 o 4 participantes.

5.5.5. Tiempo de proceso de evaluación: Cuando se compaginan diversos exámenes el tiempo del proceso dependerá del número y de la dificultad de éstas. El tiempo empleado varía pueden ser un día, cuatro horas por aspirante pero no se incluye el tiempo de evaluación y selección de la candidatura final. En el momento de resolver sobre esta cuestión, se debe tener en cuenta la capacidad, el número y el transcurso de los exámenes en relación a la calidad del proceso, el precio del mismo y el empeño que reclama a los aspirantes porque con el tiempo el proceso se alarga provocando que sea más caro y que ocasione cansancio.

5.5.6. Discusión entre asesores: Finalizada la prueba situacional, los observadores se juntarán para poner en común la información que han recogido sobre cada aspirante y valorarla intentando consensuar todas las opiniones. Esta disparidad es clave para no caer en sesgos, mejorar el análisis y proporcionar solidez a la evaluación hecha.

5.5.7. Dirección del proyecto: El esquema, el uso y la monitorización del examen o de los distintos exámenes debe llevarse a cabo con disciplina y exactitud necesarias. Debería hacerse cargo de esta dirección una persona con preparación técnica. Es una actividad que se realiza de manera fresca lo que puede dar una impresión de que es fácil, sencillo pero se necesita una dirección profesional sobre todo por el esbozo y la monitorización dura. Por el contrario, la observación y la monitorización de exámenes pueden llevarla a cabo otros individuos, aunque necesitan un tipo de formación, no necesitan un nivel técnico alto.

5.6. TEST PSICOLÓGICO

Javier vega al respecto de este asunto opina “las pruebas psicológicas nos permiten evaluar habilidades y capacidades de los candidatos, para decidir sobre bases objetivas, cuál de ellos tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto de trabajo. En otro apartado de su manual este autor comenta: “una batería psicológica, es un conjunto de pruebas mediante las cuales se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, interés y habilidades”.

El termino test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y el papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los métodos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Los test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los test psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes de un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los test de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor de percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimiento o habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona es innata y representa la predicción o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollado o no por el medio del ejercicio y de la práctica.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras es la habilidad presente de las personas.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un propósito futuro de su desarrollo potencial.

5.6.1 Inteligencia emocional

Se ha considerado como un factor fundamental en la construcción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Daniel Goleman la describe como:

- 1.- La capacidad de tener conciencia de sus sentimientos y de saber utilizarlos.
- 2.- administrar su temperamento.
- 3.- ser optimista y solidario.
- 4.- tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas.

Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes.

Los test psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas.

- a) Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
- b) Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona de presentar la menor desviación estándar respecto a la medida de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

5.7. TEST DE PERSONALIDAD

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y recibe el nombre de psicodiagnosticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (Psicodiagnostico miocinetico de Mira y López), y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnostico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etc.

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. Tanto la explicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

5.7.1. Consiente emocional

Con el trabajo de Daniel Goleman cae el mito de la genialidad intelectual y surge el concepto de la madurez emocional. El término de inteligencia emocional fue acuñado por Peter Salovey y John Mayer, de la universidad de Yale. Estos investigadores definieron cinco áreas que constituye la inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones: se trata de reconocer la emoción sentida y saber calificarla correctamente.
- Administrar las emociones: aprender a ser capaz de administrar la energía de la emoción (calidad e intensidad de la emoción) para adecuar a la situación.
- Motivarse así mismo: es la habilidad de contener emociones y retener impulsos para lograr objetivos; así como mantenerse confiado y optimista aun frente a situaciones adversas.
- Reconocer emociones en otras personas: la clave para intuir las emociones ajenas es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, etc.
- Manejar las relaciones: cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se le contagia a la otra. La sincronía de las emociones determina si una relación va bien o no. Las emociones no solo comunican, sino que también contagian el estado de ánimo de otra persona.

5.8. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Las técnicas de simulación tratan de pasar el estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa construir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

Rodríguez Valencia Joaquín “Intentan descubrir el modo en el cual responderá el candidato ante determinadas situaciones. Estas preguntas se pueden desarrollar a partir de la técnica de los incidentes críticos del análisis del trabajo. Los supervisores y trabajo devuelven a redactar los incidentes críticos del comportamiento como preguntas de situación para la entrevista. A continuación generan y puntúan las posibles respuestas. Durante la entrevista, las respuestas de los candidatos a las preguntas de situación se puntúan en función de las posibles respuestas que ya han sido generados”.

Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un contexto dramático, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. Las técnicas de simulación son básicamente temas de dinámicas de grupo y abrirán un campo interesante para la selección de personal. Se utilizan en los cargos donde se exigen muchas relaciones interpersonales como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contacto, entre otros. Estas deben ser dirigidas por psicólogos.
http://www.academia.edu/3738140/TECNICA_DE_RECLUTAMIENTO_Y_SELECCION

VI.- LA SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVES DE UN PROCESO ADECUADO

La selección de personal es una actividad en el proceso de “integración de personal”.

La selección de personal se puede definir como el proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa y de evitar que ingresen aquellos no aptos.

Se puede decir que la selección de personal es el conjunto de pasos, mediante los cuales se evalúan las características y aptitudes de los candidatos reclutados, con la finalidad de elegir a la mejor persona mejor capacitada y con mayores probabilidades de cubrir y desempeñar eficientemente un puesto vacante, existente o proyectado.

El seleccionar al mejor candidato, no es una tarea fácil para el encargado de realizarlo, ya que todos los individuos son diferentes tanto físicamente como psicológicamente, por tal motivo, es muy importante establecer y adoptar un proceso de selección detallado y elaborado sobre la base de técnicas que nos permitan obtener verificar y confirmar información sobre las características y aptitudes del candidato, y finalmente tomar una decisión de selección más objetiva, sin depender únicamente de la intuición.

Se debe tomar en cuenta que la profundidad y la amplitud de tal proceso, depende del tipo de persona que busca, el nivel jerárquico del puesto, y de las necesidades de la empresa.

La aplicación del proceso de selección, es una actividad inevitable, lo que provoca comúnmente, que se vuelva una actividad sin variantes, por lo que el encargado de seleccionar al nuevo personal suele caer en errores muy comunes que provocan gastos a la empresa debido a que no se tuvo sumo cuidado en evaluar a conciencia si el candidato tiene probabilidades de adaptarse a cuatro puntos importantes que forman el ambiente laboral- empresa, grupo de trabajo, jefe y puesto, en los que en un futuro se desenvolverá.

La adaptación del ambiente laboral radica en lo siguiente:

- Adaptación persona- empresa: se refiere a la adaptación entre los valores culturales admisión, objetivos y filosofía de la empresa, creencias.
- Adaptación persona- grupo: es importante que exista una concordancia en el comportamiento, cultura y gustos o costumbres del grupo de trabajo al que se integra el candidato seleccionado.

- Adaptación persona- jefe: las diferencias de personalidad, ideología, entre el jefe y el candidato.
- Adaptación persona- puesto: ubicar al candidato seleccionado, de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y aptitudes, con lo requerido por el puesto para su buen desempeño.

6.1. ELEMENTOS PREVIOS A LA APLICACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Publicaciones vértice (2008) establece que la selección personal es un proceso que procure prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica necesita basarse en el que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Antes de iniciar la importancia tarea de seleccionar al nuevo personal es fundamental llevar a cabo tres pasos previos que son de suma importancia:

- Planeación de necesidades de personal
- Análisis de puestos
- Reclutamiento

Además de la debida realización de cada una de ellas son la base para iniciar el proceso de selección, en primer lugar es indispensable conocer la cantidad y la calidad de las personas requeridas, en una fecha determinada, y en segundo lugar, si se realiza un reclutamiento de candidatos de acuerdo a dichas necesidades de personal, la selección del candidato al puesto vacante será la más adecuada posible.

6.6.1. Planeación de las necesidades de personal

Antes de iniciar el proceso de selección, es necesario conocer el número de personas requeridas y el puesto a cubrir, que comúnmente se denomina vacante, cuya definición literal es: “puesto que no tiene titular”. Esto significa, que existe la disponibilidad de realizar una tarea a desempeñar un puesto determinado en la empresa.

Existen diversas técnicas que nos permiten proyectar la futura necesidad de personal, originada por motivos de crecimiento o reestructuración de la empresa, creación de un nuevo puesto, separación de empleados por motivos de jubilación o terminación de contrato, ascensos, transferencias, que puedan ser anticipados.

La planeación de necesidades de personal “es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera”

El objetivo primordial que tiene la planeación de necesidades de personal, es satisfacer a tiempo y con la persona indicada, las necesidades de personal “vacantes”.

La anticipación de dicha necesidad de personal, debe ser en términos cuantitativos y cualitativos; existen diversas técnicas que permiten calcular el número de personal que la empresa requerirá, para cubrir las futuras vacantes, entre las técnicas que se pueden aplicar según sea las características de la empresa son:

- Análisis de tendencias. Estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un periodo de años, para predecir las necesidades futuras.
- Análisis de índices: predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.
- Análisis de correlaciones: método grafico utilizado para ayudar e identificar la relación entre dos variables.
- Predicción computarizada: la determinación de las necesidades futuras del personal por medio de computadoras y paquetes de programación para proyectar las ventas, volumen de producción y el personal de la empresa necesaria para mantener este nivel de rendimiento.

Una vez realizada la proyección cuantitativa de la futura necesidad, se deberá recurrir al análisis de puestos, para conocer la necesidad en términos cualitativos, los cuales se refieren a los requisitos físicos, de conocimientos y demás características indispensables y mínimas que el candidato deberá de cubrir para desempeñar el puesto.

Es conveniente, que las empresas antes de recurrir a fuentes de reclutamiento para obtener en el futuro dicha necesidad de personal, realicen constantemente el registro de calificaciones del empleado sobre su mejoramiento en el desempeño laboral, además de su actualización en conocimientos, y además aspectos que lo ayuden a ser considerado a ocupar futuros puestos con un nivel más alto de importancia y de responsabilidades, que le permitan obtener un desarrollo personal y profesional. Esta información se registra en un archivo denominado “inventario de recursos humanos”.

Los métodos que pueden ayudar a predecir quienes de los empleados pueden ser promovidos, son:

- Graficas de reemplazo de personal: es un sistema manual, sobre los registros de la compañía que muestran el desempeño presente y la posibilidad de promoción de candidatos internos para las peticiones más importantes.
- Grafica de reemplazo por puestos: es un sistema manual, en el cual se lleva una tarjeta preparada para cada posición en una compañía para mostrar los candidatos a reemplazamiento posible y sus calificaciones.
- Sistemas computarizados de información: este método es conveniente para empresas grandes en donde la utilización de los sistemas manuales no sería muy conveniente, debido al gran número de puestos y de personas que la integran. En este método, los empleados contestan un folleto en el que describen sus antecedentes y experiencias. Una vez obtenida esta información, se procederá a almacenarla en una computadora, para ser mucho más rápida la búsqueda de los futuros candidatos.

Normalmente cuando se presenta alguna vacante dentro de la empresa, la solicitud de personal la realiza el departamento que la requiere, al departamento encargado de integrar personal, mediante un escrito, en donde mencione tanto la descripción como la especificación de dicho puesto, y el número de personas requeridas.

6.6.1.1. Análisis de puestos

Una vez que el encargado de integrar personal a la empresa, tiene conocimiento de la necesidad de cubrir vacantes, debe proceder, en primer lugar, a realizar un breve estudio del puesto, con la finalidad de conocer objetivamente, sobre las tareas y responsabilidades que implica el puesto, y lo más importante, determinar los requisitos mínimos e indispensables que deberá de tener el candidato para ser seleccionado.

El análisis de puestos es el “procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben de contratar”.

En caso de no existir un previo análisis del puesto a cubrir, se deberá realizar, ya que es indispensable para iniciar el proceso de selección y tomar la decisión objetiva sobre quien será el seleccionado. Existen diversos métodos para elaborarlo, tales como:

- Entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo (similar o idéntico); entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está realizando.

- Cuestionarios: es un conjunto de preguntas estructuradas, permitiendo al empleado descubrir cada uno de sus deberes y responsabilidades a su cargo, o bien, el administrador puede hacer uso de listas de verificación.
- Observación: la observación es útil para investigar trabajos cuya actividad principal es física. La entrevista es un complemento de la observación, y se utiliza después de haber realizado las notas pertinentes, con el objetivo de aclarar dudas y conocer información sobre posibles actividades adicionales.
- Diario o bitácora del participante: es una lista realizada diariamente por los trabajadores en la cual describen la actividad /tiempo que desempeñó durante el transcurso de su jornada laboral.

6.6.2. Reclutamiento

Una vez que el administrador tiene en sus manos el requerimiento del personal en cantidad y calidad, debe disponer a realizar una evaluación sobre la forma en que se cubrirá dichas vacantes, es decir, deberá analizar y estudiar si se cubrirá con el personal interno de la empresa o se dirigirá al mercado de trabajo local nacional e internacional, según sea el caso.

Podemos definir que el reclutamiento es una actividad, cuya función radica en buscar y atraer personas, con un perfil determinado, dentro del mercado de trabajo.

El mercado de trabajo se puede definir de la siguiente manera: “conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen”.

El reclutamiento se realiza a través de diversas fuentes, con el fin de formar un grupo considerado de personas con posibilidades de ser calificados para ocupar el puesto vacante, es decir, proporcionar candidatos adecuados para el proceso de selección.

A través del reclutamiento de candidatos, es posible determinar el tipo de personas (el cual si no es el adecuado puede afectar la eficiencia de la empresa) y el número de solicitantes calificados que se pretenden atraer para desempeñar el puesto vacante (a mayor número de solicitantes mejor resultado del proceso de selección).

Existen los siguientes tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno

Reclutamiento externo

6.6.2.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se da cuando la empresa busca entre sus empleados la posibilidad de encontrar a la persona que puede cubrir el puesto vacante, a través de su inventario de recursos humanos; así es como se dan las promociones, ascensos o transferencias las cuales pueden estar en lista de espera o bien, cuando no existe, las empresas suelen convocar a sus empleados a participar por dicho puesto, esto según sean las políticas por las cuales se rige la empresa.

El inventario de recursos humanos, contiene los expedientes de cada empleado con información personal y profesional, el cual debe ser constantemente actualizado con la capacitación o adiestramiento, cursos, estudios, que han recibido durante toda su vida personal y profesional.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento son el bajo costo, la rapidez, y la motivación para los empleados, ya que permite una competencia sana y mejoramiento de su desempeño.

Además de que las personas reclutadas internamente, conocen de antemano a la organización y a sus integrantes, e promover a los empleados fomenta la productividad en su conjunto. Pero por otro lado el reclutamiento interno limita las posibilidades de encontrar personas mejor capacitadas y con mayor talento.

6.6.2.2. Reclutamiento externo

Es la búsqueda de aspirantes al puesto fuera de la empresa, es decir, cuando no es posible encontrarlos dentro del equipo de trabajo.

Si se recurre al reclutamiento externo, deberá realizarse un estudio sobre los puntos geográficos en donde puede encontrar al personal solicitado. Se puede recurrir a las necesidades publicadas por instituciones especializadas, en el cual se encontrara información sobre el nivel de educación, índice de empleo y desempleo, y demás datos importantes que permitan tener un panorama sobre el tipo de personas que dicha zona geográfica ofrece.

Algunas fuentes de reclutamiento externo a la que se puede recurrir son las siguientes: anuncios en periódicos, radio, revistas profesionales y TV local; vistas a las instituciones educativas; agencias de empleo gubernamentales o privadas; sindicatos laborales, organizaciones y sociedades de profesionales; internet, referencias presentadas por los empleados; ferias de empleo, contactos eventuales.

Cada fuente externa atrae personas distintas, con educación, cultura, costumbre, ideología y características diferentes, por lo tanto se debe conocer los medios o fuentes con los que se cuenta, sus características y costos.

También es importante, que una vez seleccionada la fuente, se realice la creación del anuncio publicitario, ya sea auditivo, visual o audio-visual, y hacer uso de distintas herramientas para realizarlo; y así, los aspirantes que lleguen a la empresa sean aquellas que cubran con mayor exactitud lo requerido.

El contenido del anuncio debe de cubrir tres aspectos básicos: tipo de empresa (importancia, ramo, dirección), características del puesto (el perfil sintetizado), tipo de oferta (posibilidades de carrera o desarrollo, viajes, beneficios).

Es importante atraer un número considerado de aspirantes al puesto para tener una verdadera selección de personal, además se debe contemplar a todos los aspirantes de todas las fuentes de reclutamiento a las que el encargado de esta actividad ha recurrido. Siempre es oportuno considerar a los empleados de la empresa para un posible ascenso, transferencia o promoción.

La ventaja del reclutamiento externo es que nos da la posibilidad de encontrar candidatos mejor preparados, con un alto potencial, con mayor y mejor experiencia, aunque por otro lado aumenta los costos del proceso de selección y capacitación en específico.

6.6.3. Paso final del proceso de selección de personal

Una vez que el departamento de recursos humanos ha seleccionado al nuevo personal a través de un proceso previamente establecido, deberá proceder a una nueva fase de la integración de personal denominada “Inducción”.

El inicio de esta etapa anuncia el final del proceso de selección ya que inicia la etapa de contratar al personal seleccionado.

En tal proceso se realizan las siguientes entrevistas:

Entrevistas en contratación: en la cual se realiza el ofrecimiento a cargo, en donde se da información detallada sobre los puntos del contrato y las condiciones del trabajo.

Entrevista de ajuste, la cual se realiza en dos fases “la primera tiene lugar antes de otorgar el contrato definitivo, y en ella se pregunta al trabajador si está a gusto en la empresa, si el sueldo que devenga es el que se le ofreció al ingresar, si el trabajo o las funciones que debía de realizar son efectivamente las que está llevando a cabo y si el nivel de calidad de la supervisión es la que él puede juzgar como adecuadas. La segunda fase de la entrevista de ajuste se realiza en intervalos mayores, posteriores a la contratación definitiva, cada 3 o 4 meses, y tiene como objetivo verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador a la organización y verificar información con relación a los sistemas de la misma con el

fin de que nos sirva de retroalimentación, con el objeto de aplicar correctivas a las faltas que estén observando en la empresa.

La inducción al empleado a la empresa se da a través de diversos pasos en primer lugar se lleva a cabo la firma del contrato de trabajo y las respectivas anotaciones en los registros, datos sobre su afiliación, entre otros datos importantes. Una vez terminado este paso, se procede a darles la bienvenida a los nuevos empleados a través de un manual elaborado por la empresa, el último paso radica en realizar un recorrido por la planta de trabajo, presentación personal con los jefes que han de tratar, y finalmente, con su jefe inmediato.

En segundo lugar se deberá inducir al nuevo personal hacia el departamento en donde laborara. Explicar en forma detallada sobre el trabajo (descripción del puesto), y presentarlos a sus compañeros de trabajo; se le hará conocer los sitios en donde podrá adquirir material, rendir información, cobrar su sueldo.

CASO PRÁCTICO

VII.- MARISCOS DON PANCHITO

7.1 Nuestra Historia

Restaurante de Mariscos Don Panchito cuenta con una larga tradición desde el año 1982, en la cual hemos ido creciendo cada día en la preparación y elaboración de alimentos de la más alta calidad para satisfacer las necesidades del público mexiquense, esta tradición nació por la filosofía y visión de su fundador para ser el mejor restaurante de mariscos en México, tanto en la calidad del servicio y atención al cliente como por el sazón de sus alimentos y ambiente familiar que nos caracteriza.

7.2 OBJETIVO

El objetivo de Restaurante de Mariscos Don Panchito es lograr que el servicio y atención al cliente sea de primera calidad para que nuestros clientes pasen junto a nosotros una agradable experiencia en familia, como también que la calidad y elaboración de nuestros productos den el sazón y el sabor que nuestros clientes esperan, logrando cada día mejorar la expectativa de cada cliente que nos visita.

7.3. MISIÓN

Somos un restaurante de mariscos comprometido con nuestros clientes ofreciendo gran variedad e innovadores platillos donde se refleja la frescura, calidad y buen ambiente buscando siempre cumplir al 100% las expectativas de nuestros comensales.

7.4. VISIÓN

Llegar a superar fronteras, llevando nuestro concepto de restaurante hacia nuevos mercados deleitando así hasta el paladar más exigente tanto a nivel, regional, nacional e internacional

7.5. VALORES

Respeto

Responsabilidad

Ética

Servicio Integral a nuestros clientes

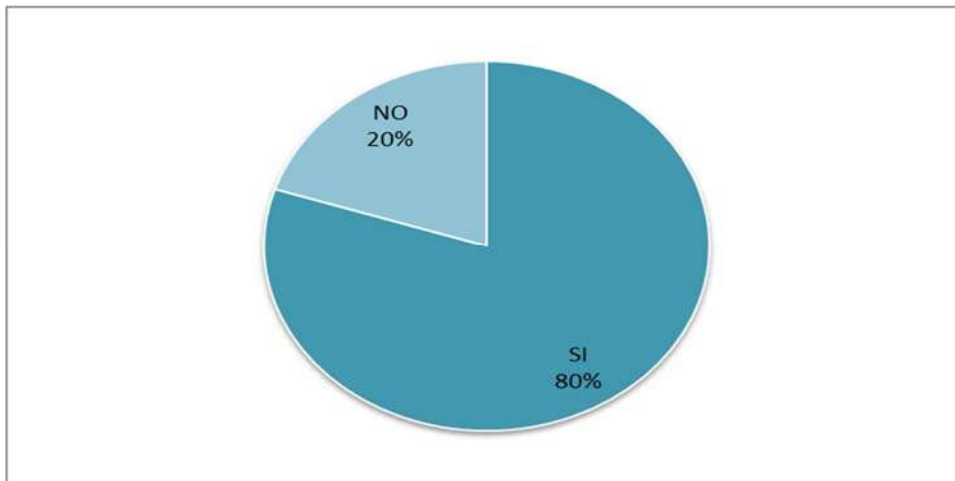
Higiene

Trabajo en equipo

Actitud positiva y proactiva

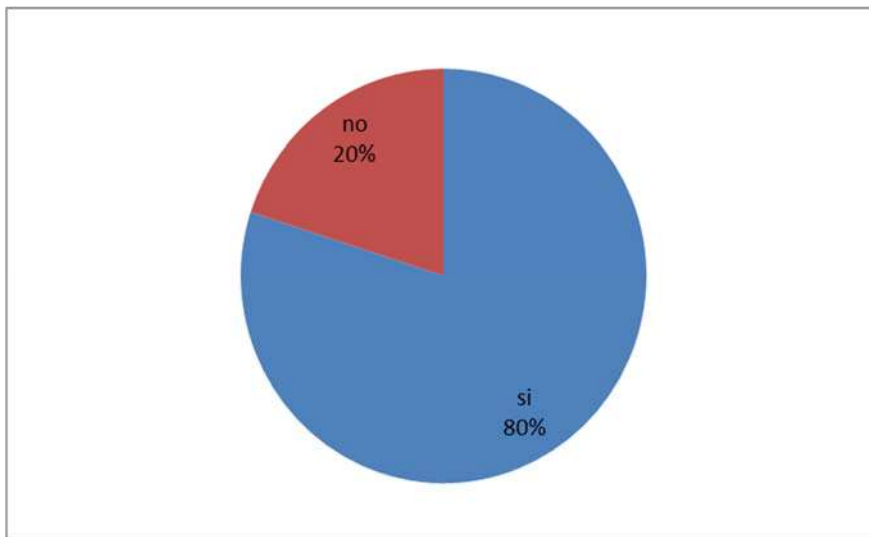
7.6. POBLACION Y MUESTRA

1.- ¿En su organización existe un proceso de selección estructurado y efectivo?



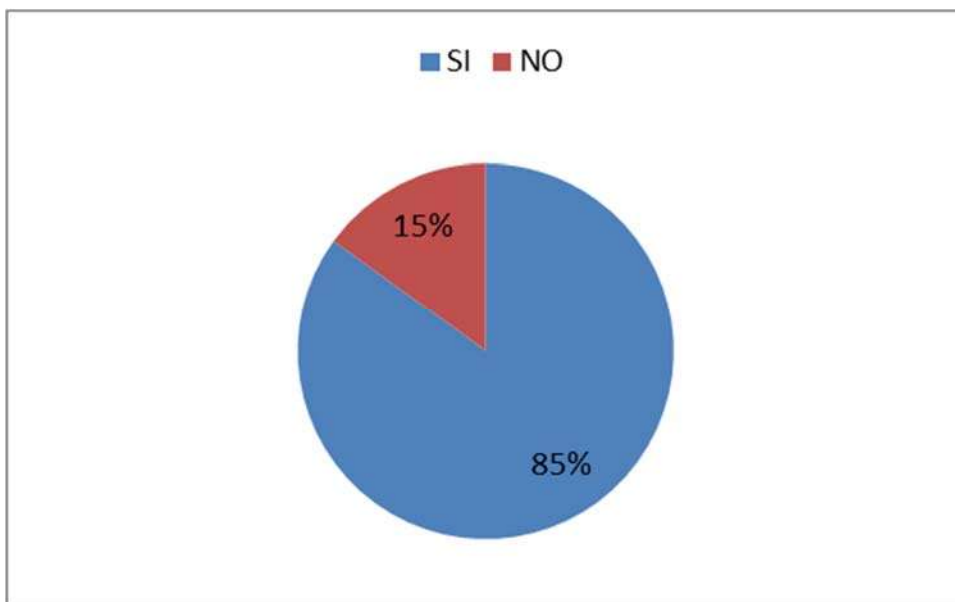
El 80% de la población encuestado nos comenta que si existe un proceso de selección estructurado y efectivo, mientras que el 20% su respuesta fue que no hay una técnica de selección correcto.

2.- ¿Existen Pruebas psicométricas para cada puesto de la organización?



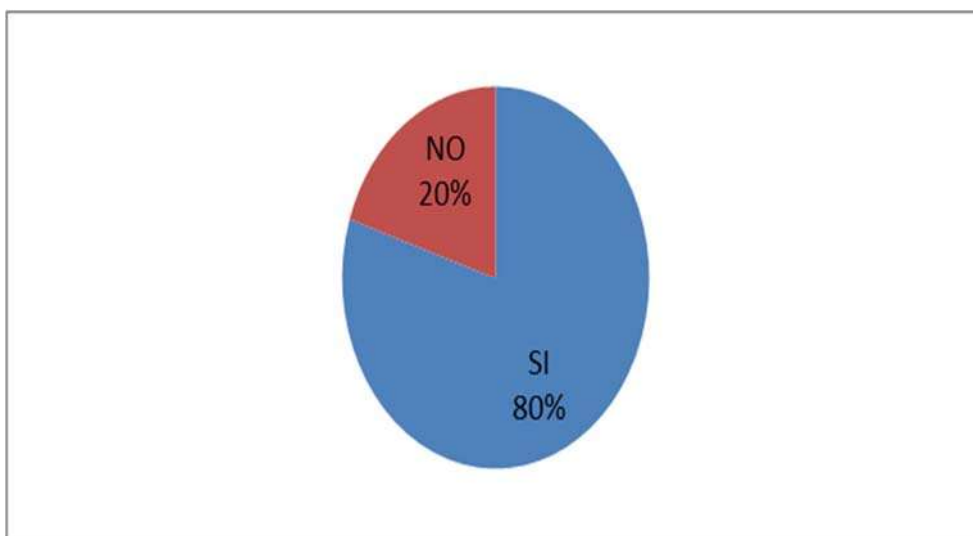
El 80% de los trabajadores que si existe pruebas para las vacantes de los puestos, el otro 20% del personal su respuesta fue que no se les hacen pruebas Psicométricas.

3.- La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida.



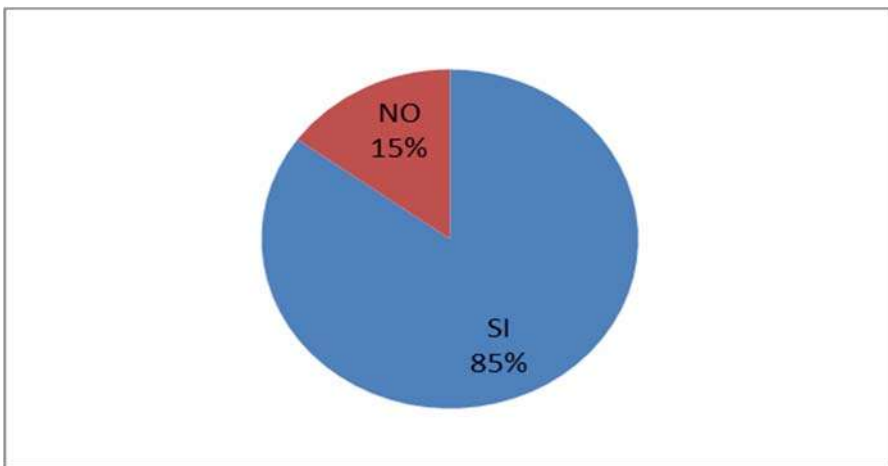
El 85% de los colaboradores si se les proporciona la información necesaria para el puesto vacante, mientras que el 15% su respuesta fue que no se les aporta la información adecuada.

4.- ¿La entrevista de selección se realiza de una manera efectiva?



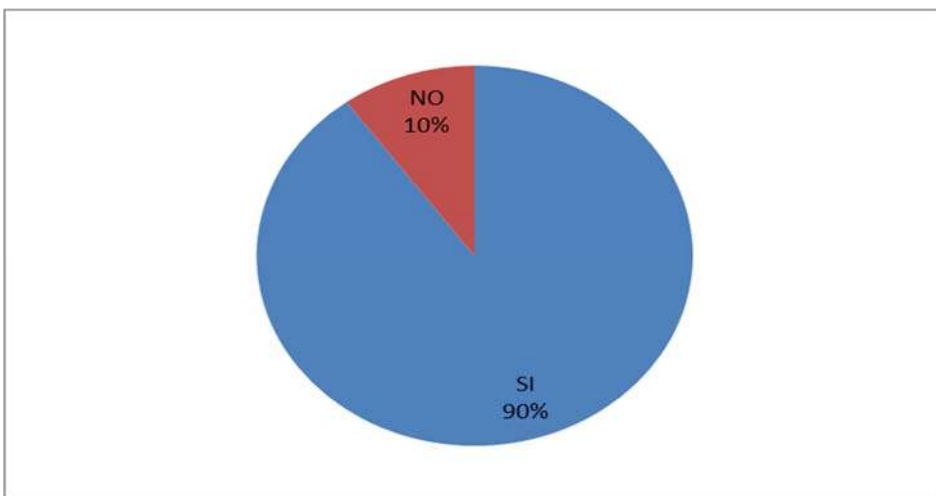
El 85% su respuesta fue que si hay una selección positivo, y el 20% su respuesta fue negativa.

5.- La entrevista que realiza el jefe inmediato se fundamenta en el perfil del puesto.



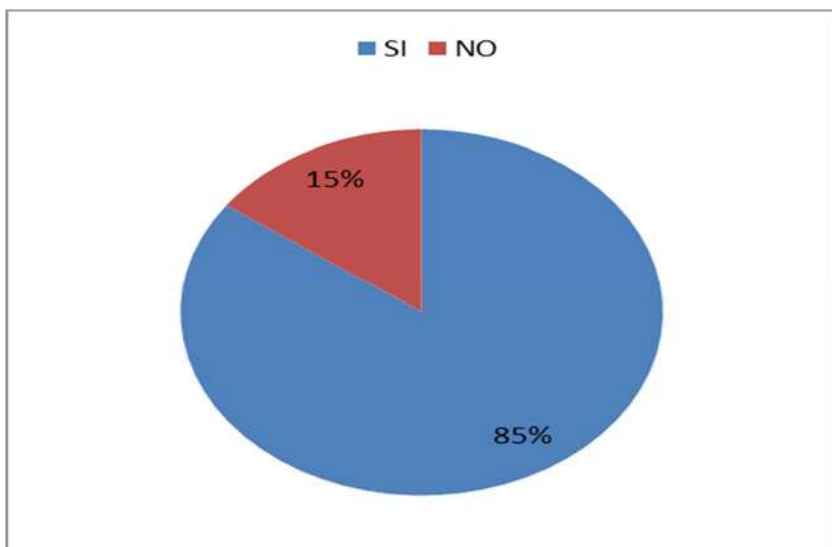
Los resultados muestran que el 85% de los trabajadores si se les proporciona la información acerca del perfil del puesto, mientras que el 15% no se les brinda el perfil de la vacante.

6.- La verificación de referencias laborales se hace con cada candidato de una manera honesta y efectiva.



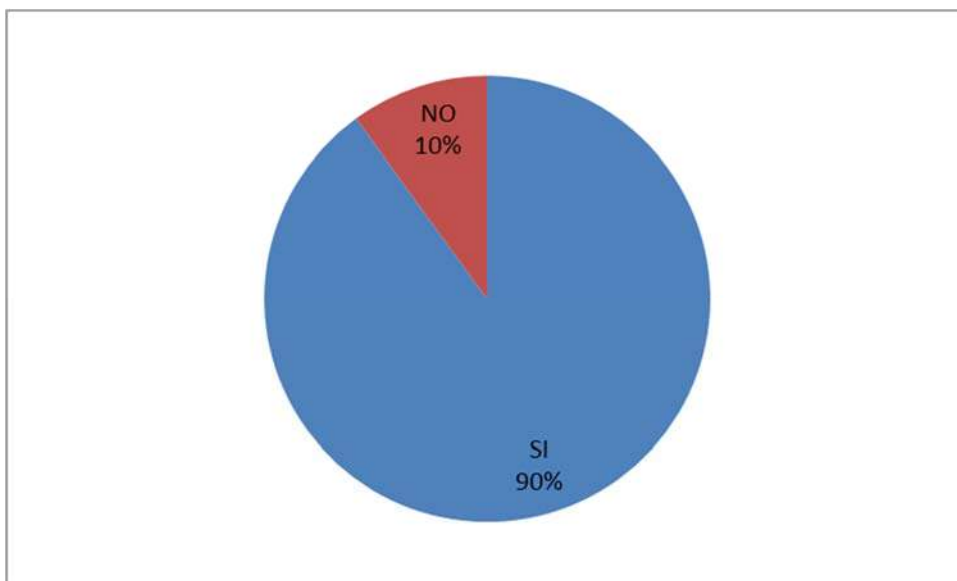
Los resultados muestran que el 90% de los trabajadores si confirman los datos del candidato, mientras que el 10% no se basa en las referencias laborales.

7.- En el proceso de la entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones referentes al cargo para el que están aplicando.



El 85% del personal se les brinda la información de las funciones a desempeñar, el 15% no se lleva correctamente.

8.- ¿En la empresa existe el reclutamiento interno?



El 90% nos comenta que si existe un reclutamiento interno en la organización, el 10% su respuesta fue que no tiene conocimiento

7.7. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados de la investigación refleja sus principales fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por el área de Recursos Humanos, y a la supervisión que el gerente general tiene constantemente al proceso de selección.

El desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo, se encuentra relacionado a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumplen con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.

Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

7.8. RECOMENDACIONES

- Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con psicometría para cada puesto, para de esta manera tener una mejor predicción del desempeño laboral.
- Realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y a dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.
- Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salarios desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.

VII.- CONCLUSIONES

La selección de personal es contemplada como la función más importante del área de Administración de Personal, teniendo como finalidad primordial la de encontrar a la persona idónea para el puesto vacante, con el objetivo de adoptar lo más posible las características del individuo con la de dicho puesto, a fin de obtener en el futuro, un mejoramiento en el desempeño global de la empresa.

La conclusión a la que se llegó al término del presente trabajo, es que en la empresa en estudio se selecciona al personal a través de la aplicación debida del proceso de selección propuesto, de acuerdo al objetivo que cada una de ella pretende llegar, permitirá recabar información suficiente y objetiva sobre el candidato reclutado la cual será una base de suma importancia para evaluar de manera más eficiente las características y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente a los requisitos que le puesto exige para su buen desempeño, logrando finalmente realizar una selección adecuada de los candidatos más idóneos a la vacante existente.

Debe tomarse en cuenta que las diversas técnicas que conforman el proceso de selección, deberán de ser consideradas como un todo y no centrarse en la aplicación de una sola, ya que para realizar una decisión objetiva sobre la futura contratación de personal, se debe evaluar todos los datos emanados de las diversas técnicas de selección, debido a que cada una de ella evalúan aspectos diferentes del candidato, y de manera muy particular.

Además, es importante tener presente, que un aspecto que forma parte de la buena selección de personal, es el juicio de quien realiza dicha actividad. Es conveniente analizar el perfil de la persona que realizara dicho proceso, de lo contrario el objetivo que persigue la aplicación de dicha actividad no podrá ser alcanzado de manera eficiente.

De la elección correcta y adecuada de candidatos idóneos al puesto, a través del proceso de selección propuesto, la empresa tendrá mayores probabilidades de que en el futuro obtenga la debida adecuación de la persona seleccionada a la tienda a la que se integra, debido a que hubo una adaptación correcta al ambiente laboral-puesto, empresa, y equipo de trabajo, en el que se desenvolverá en un momento posterior. Además de permitirles mejorar la calidad del servicio que presta dicha empresa.

IX.- BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006) Selección por Competencia. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Granica
- Arias, G. L & Heredia, E. V (2006) Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.
- Chiavenato I (2009). Gestión del talento humano. McGraw aw-hill/interamericana editores, S.A
- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, 5° Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, Mc-Graw Hispanoamericana , S.A,. 1989.
- De Ansorena A, (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós
- Dessler, Gary (2009) administración de Recursos Humanos Decimo Primera Edición.
- Dessler, Gary Administración de personal, 6°, edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996
- Gómez Mejía, L.R. Balkina D.B. Y CARDY.R.L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos 3° Edición. Pearson Educación, S.A. Madrid 2001 Pág. 171-215.
- http://www.academia.edu/3738140/TECNICA_DE_RECLUTAMIENTO_Y_S_ELECCION
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

- Jesús Carlos Reza Trosino Gestión efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones, Primera edición 2010 Panorama editorial, S.A. de C.V. Pág. 133.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de personal. Séptima edición ISBN- 13:978-970.686-476-5 Pág. 153
- Reyes, Agustín Ponce. Administración de empresas, México, editorial Limusa, 1990.
- Reyes, Agustín Ponce. Administración de Personal 2° parte, México, Editorial Limusa, 1990. Pág. 255-258.
- Sherman, Bohlander, Snell. Administración de Recursos Humanos, 11° Edición, México, International Thomson Editores; 1999.
- Vértice, Editorial. (2008). Retribución de personal Málaga: Publicaciones vértice S.L.
- Zayas Agüero, P.M:(2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/
- Dessler, G. & Varela, R (2011) Administración de recursos humanos. México: Pearson.
- Werther, J. y H. Davis. (2003). Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill.
- Werther, W. & Davis, K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Cortada K. N. (2002) Importancia de la investigación psicométrica. Revista Latinoamericana de psicología 34 (03). Bogotá, Col.