

H... ..
~~.....~~

TITULO:

**SELECCIÓN DE PERSONAL, FACTOR CLAVE PARA EL
PROCESO DE TRANSFORMACION DE LA ORGANIZACION**

AUTORA :

JUDITH ELIZABET RAMOS

DIRECTORA DE TRABAJO:

LIC. MARIA MERCEDES DIAZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

AÑO 2003

INDICE

Introducción.....	2
-------------------	---

Primera Parte

1. Administración R.R.H.H.....	4
1.1. Definición.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Funciones.....	7
1.4. Importancia.....	12
1.5. Características.....	13
2. Departamento de R.R.H.H.....	14
2.1. Organigrama.....	15

Segunda Parte

1. Principios de Selección de Personal.....	18
2. Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Organización.....	20

Tercera Parte

1. Análisis de Puesto.....	22
¿Qué son las competencias?.....	23
Definición de Perfil Por Competencias.....	25
2. Reclutamiento.....	27
2.1 Definición.....	27
2.2 Proceso.....	28
2.3 Canales.....	39
3. Selección.....	42
3.1 Definición.....	42
3.1.1 Aspectos Esenciales.....	44
3.1.2 Método Situacional de Evaluación.....	46
3.2 Proceso.....	49

Cuarta Parte

1.	Conclusión.....	69
----	------------------------	-----------

INTRODUCCION

El contexto en el que se insertan hoy las organizaciones no es fijo, sino todo lo contrario, es movimiento permanente.

Estos cambios del contexto externo impactan directamente en el contexto interno de las empresas, provocando un gran desafío en todos sus frentes y, particularmente, en el terreno de la gestión de sus recursos humanos.

En este escenario, la habilidad y la velocidad para adquirir y aplicar inteligentemente los conocimientos es una nueva fuente de riqueza, sin la cual será difícil competir en su sector, segmento de mercado, región, o donde haya definido hacerlo.

Es más, esta necesidad creciente de las organizaciones fue transformando la forma misma en que compiten.

La vertiginosa lucha por buscar, obtener y aplicar estos conocimientos clave dio lugar a la mayoría de las más recientes estrategias de negocios: integraciones horizontales o verticales, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y otras.

Todas estas nuevas formas de competir buscan en definitiva el mismo *tesoro*: el conocimiento. Conocimiento desarrollado y plasmado en los diseños de las máquinas, en los sistemas, en los procesos de producción, y, por supuesto, conocimiento acumulado en la mente de los individuos (científicos, investigadores, especialistas, etc.). Frente a tamaño desafío, en ocasiones tendremos la oportunidad de contar con el conocimiento necesario en recursos internos, suficientes para abastecer la demanda de talento.

En otras, no contaremos con el tiempo para desarrollar estos conocimientos y solo quedará la instancia de adquirir esta habilidad técnica en un mercado en el que la oferta parece no acompañar la demanda.

A la despiadada demanda de conocimientos, se agregan, además, las llamadas nuevas competencias requeridas por el entorno competitivo en el que se insertan las organizaciones actuales: individuos con una clara orientación a resultados, capacidad de trabajo en equipo, visión estratégica, adaptación a los cambios, liderazgo y otras condiciones.

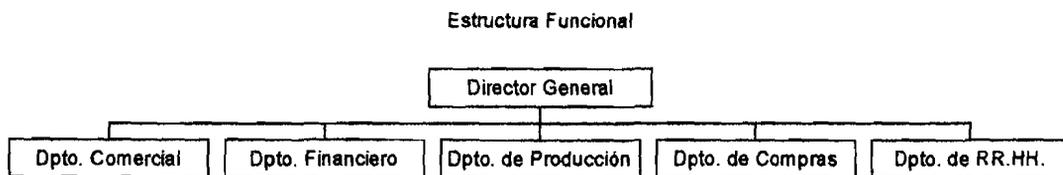
Y es entonces en este contexto en el que los procesos de selección y formación de los recursos humanos se han transformado en críticos y, por lo tanto, se requiere asegurar su máxima calidad y eficiencia.

PRIMERA PARTE

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En el presente trabajo vamos a analizar el proceso de selección de personal y para poder introducirnos en esta función propia de Recursos Humanos, necesitamos obtener una comprensión general del Area o Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización, tanto de su papel dentro de la misma como de sus funciones. Por esta razón, realizaremos una breve revisión de la estructura organizacional y su relación con los distintos mercados

La estructura funcional de la empresa está configurada de acuerdo a los mercados con los que se relaciona. La estructura básica del organigrama de una empresa está formada por cinco funciones básicas, dependientes de la dirección general y plasmadas en sus respectivos departamentos, los cuales son:



Cada uno de estos departamento, tienen funciones específicas y se relaciona con los diferentes mercados. Así:

1. El Departamento Comercial, se relaciona con el mercado de clientes compradores.
2. El Departamento Financiero, se relaciona con el mercado financiero.
3. El Departamento de Producción y Técnico, se relaciona con el mercado tecnológico.
4. El Departamento de Compras se relaciona con el mercado de proveedores.
5. El Departamento de Recursos Humanos, se relaciona con el mercado laboral.

Estos departamentos desarrollan una serie de trabajos o funciones, que pueden ser mas o menos numerosas, según la dimensión de la empresa y el grado de detalle que se desee establecer.

Todo este proceso organizativo, esta encaminado a cumplir los objetivos de la empresa que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado, y a una estructura organizativa más flexible y sencilla.

De todos estos departamentos, nos vamos a centrar en el departamento Administración de Recursos Humanos.

Para comprender la importancia de los recursos humanos así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma.

1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia (1) dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, las salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Se puede decir que la Administración de Recursos Humano es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

(1)Arias Galicia Fernando -"Administración de Recursos Humanos"- Editorial Trillas - Pag. 22

1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El **objetivo general** de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

Objetivos sociales. La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Objetivos corporativos El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

A) Función: Empleo.

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

A- 1) Subfunciones: Reclutamiento.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

A- 2) Subfunción: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

A- 3) Subfunción: Contratación.

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

A- 4) Subfunción: Inducción.

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

A- 5) Subfunción: Integración, promoción y transferencia.

Objetivo: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

Política: Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

A- 6) Subfunción: Verificar el vencimiento de contratos de trabajo.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

A- 7) Subfunción: Compensación suplementaria.

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política: Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

A- 8) Subfunción: Control de asistencias.

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política: Ajustarse en lo dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

B) Función: Relaciones internas.

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

B- 1) Subfunciones: Comunicación.

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

B- 2) Subfunciones: Contratación colectiva.

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

B- 3) Subfunción: Disciplina.

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo

a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

B- 4) Subfunción: Motivación del personal.

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

B- 5) Subfunción: Desarrollo del personal.

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

B- 6) Subfunción: Capacitación.

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

Política: Impulsar los planes de capacitación.

B- 7) Subfunción: Entrenamiento.

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

C) función: Servicios al Personal

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una

situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

C- 1) Subfunciones: Actividades Recreativas

Objetivo. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política. La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal.

C- 2) Subfuncion : Seguridad.

Objetivo. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política. Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

C- 3) Subfunción: Protección y vigilancia

Objetivo. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política. Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

D) Función: Planeación de recursos humanos.

Objetivo. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política. Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

1.4. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

1.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- A)** No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- B)** Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.
- C)** Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral.

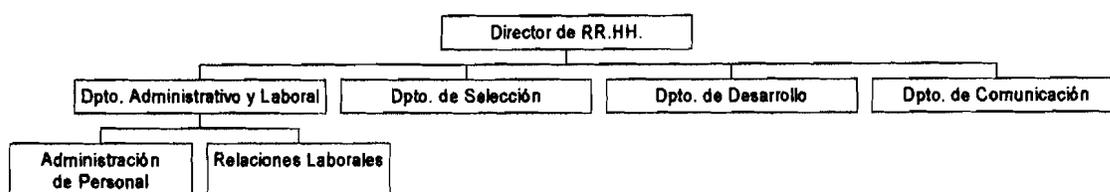
Las funciones genéricas principales de los profesionales de este departamento son:

1. Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.
2. Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos.
3. Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados.

4. Deben de preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos, y con el olfato suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

2. 1 Organigrama del Departamento RR.HH.

Con respecto a la ubicación del departamento de RR.HH. en el organigrama, suele estar situado debajo del director general o del gerente, formando parte de los departamentos comunes de la empresa, o bien ser un Sta. dependiente de la Dirección General, funcionando a modo de asesoría.



La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La administración de personal implica el manejo del recurso mas preciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no-solo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna.

El área de administración de recursos humanos no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El

departamento de personal cumple dentro de la organización, la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y bienestar de cada empleado dependen tanto del supervisor o jefe inmediato, como el departamento de personal de su organización.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las **organizaciones**.

SEGUNDA PARTE

1. PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACIÓN. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

ORIENTACIÓN. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es

considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

ÉTICA PROFESIONAL: Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

2. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACION

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

TERCERA PARTE

1. ANALISIS DE PUESTO

El análisis de puesto es, sin duda, una de las actividades fundamentales en la Administración de los recursos humanos. Tan clave como los objetivos para un planeamiento. Es la piedra angular de donde partirá todo proceso de gestión de recursos humanos. Significa definir quien hace que cosa en la organización

El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.(2)

Se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

El análisis del puesto consta de dos partes: la Descripción y la Especificación. A continuación revisamos los conceptos de cada una.

- **Descripción del Puesto:** Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

(2)Dessler, Gary - "Administración de Personal" - Editorial Prentice Hall- 6ta Edición. México

- **Especificación del Puesto:** Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten eficientes, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.

¿Qué son las competencias?

En la actualidad existen un sin número de definiciones de competencias. En este trabajo se tratarán de esbozar algunas de ellas y analizar sus características.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.(3)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

(3)Spencer, Lyle y Spencer, Signe -"Competence at work, models for superior performance"- Jhon Wiley.

Las competencias comprenden los siguientes elementos:

Motivos: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; por ejemplo la necesidad de logro.

Rasgos de Carácter: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.

Concepto de uno mismo: se refiere a como la persona se percibe. La capacidad para reflexionar sobre uno mismo.(Actitudes y valores). Los valores personales contribuyen a configurar dicho concepto en la medida en que el sujeto se comporte o no de acuerdo con su escala personal.

Contenido de conocimientos: comprende la información y la comprensión que la persona posee acerca de los contenidos temáticos de su área.

Capacidades cognoscitivas y de conducta: consiste en la capacidad de realizar tareas, manejar situaciones o resolver problemas concretos. Incluye la capacidad intelectual, la capacidad social y la destreza física

DIFERENCIAS ENTRE COMPETENCIAS Y OTROS CONCEPTOS

Aptitudes y rasgos de personalidad - Competencias: "Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en una empresa, dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura."

Conocimientos- Competencias: " Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea se diferencian igualmente de las competencias, porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea y porque ponen en práctica representaciones, (imágenes operativas), constituidas progresivamente por la experiencia que el operario adquiere en el curso de su trabajo".

La comparación que acabamos de hacer entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias ha mostrado que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto.

DEFINICIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS

Existen varias definiciones acerca de lo que significa definir un perfil por competencias.

He aquí algunas definiciones:

- ◆ Un perfil de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento (desempeño).
- ◆ Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia, y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Sea cual fuere la definición a tomar ambas tienen puntos en común que son:

Están orientados a un rendimiento superior.

Parten de una definición explícita de lo que el puesto necesita en cuestiones de competencias.

Están alineados con la estrategia, cultura de la empresa.

GESTION POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RRHH

Sé entenderá entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- ◆ Detectara las competencias requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ◆ Determinara a la persona que cumpla con estas competencias.
- ◆ Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aun mas el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- ◆ Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en un recurso estratégico y aporte valor a la empresa.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Como

se dijo con anterioridad es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato.

Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaban normalmente tanto en la fe como en la experiencia del analista del puesto.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable.

El primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta "¿cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?".

Para poder contestar esto, previamente se debe haber hecho un análisis de los requerimientos del puesto. Si no se sabe que es lo que se pretende de los trabajadores, como se podrá entonces buscar a esas nuevas personas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuya a la organización a alcanzar sus objetivos.

2. RECLUTAMIENTO

2.1 DEFINICION

Idalberto Chiavenato (4) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Definidos los perfiles por competencias es posible convocar a los candidatos teniendo en cuenta esas características. Seguramente no se deberá exigir todas las competencias que se expliciten en la descripción (ya que algunas se pueden desarrollar con mayor facilidad), pero si aquellas que el encargado de la selección las considere críticas para un desempeño sobresaliente en el puesto.

Si el puesto de trabajo requiere una fuerte mentalidad analítica, tolerancia a la presión y una fuerte habilidad para influir en personas o clientes exigentes, entonces el anuncio debería explicitarlo.

(4) Chiavenato Idalberto- "Administración de Recursos Humanos"- Editorial McGraw-Hill - Pag. 166

2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

SOLICITUD DE EMPLEO

2.2.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

VENTAJAS:

- Mejorar la utilización de los R.H. (la persona en el lugar correcto)
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la Organización. (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil.)
- Economizar las contrataciones. (Cuando mucha rotación, hay pérdidas)
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios. (para conocer al empleado)

Coadyuvar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.)

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las

organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios.

Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

Elementos de una planeación eficaz de Recursos Humanos

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

Primer Elemento -- Pronóstico de la demanda de empleados --

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo.

Enfoque cuantitativo:

Estos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. se elige un factor adecuado de negocios
2. se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados
3. se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos
4. se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

Enfoque cualitativo:

En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización.

Segundo Elemento – Pronósticos de la oferta de empleados –

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Oferta interna de trabajo:

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

Oferta externa de trabajo:

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Tercer Elemento - - Recorte organizacional - -

Cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas.

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

2.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

2. 2. 3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos. El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

2. 2. 4 SOLICITUD DE EMPLEO

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

La hoja de solicitud: Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa: - un inventario biográfico del aspirante. - es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico. - es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo. Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre:

Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente.

El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

En un país como Argentina, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo

oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO

Fecha(día/mes/año):

Puesto solicitado:

DATOS DEL CANDIDATO

Nombre:

Apellido:

Domicilio:

C.P:

Ciudad:

País:

Telefono:

Edad:

Lugar y Fecha de Nacimiento:

Nacionalidad:

Estado Civil:

EXPERIENCIA LABORAL

ULTIMO EMPLEO

Compañía:

Departamento:

Puesto:

periodo Trabajado:

Remuneración:

Descripción de Actividades Desempeñadas:

ESTUDIOS

ESTUDIOS DE POSTGRADO

Nombre de la Institución:

Ciudad:

País:

Fecha en que se estudio:

Area de Estudio:

Finalizado:

Si estudia actualmente, anote su horario:

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

Nombre de la Universidad:

Ciudad:

País:

Fecha en que se estudio:

Carrera:

Finalizado:

Si estudia actualmente, anote su horario:

2. 3. CANALES DE RECLUTAMIENTO

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En e nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

➤ **Candidatos espontáneos:**

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

➤ **Recomendaciones de los empleados de la empresa:**

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

➤ **Anuncios en la prensa:**

Pueden llegar a mayor número de personas.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal.

Estas compañías pueden dividirse en:

- **Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- **De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a:

- **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

- **Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- **Agencias de suministro de personal temporal.** Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 DEFINICION

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿que significa adecuado?. Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Fernando Arias Galicia (5) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

(5) Arias Galicia Fernando - "Administración de Recursos Humanos" - Editorial Trillas - Pag. 185

Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

3. 1. 1 ASPECTOS ESENCIALES DE UN BUEN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- A. Incluye los menos elementos posibles. Un proceso bien diseñado debe contener cuantas herramientas y momentos sean significativos y necesarios para garantizar la calidad del resultado final, pero deben evitarse redundancia que añaden costo tanto en tiempo de dedicación como en el manejo de documentos. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados. El exceso de información no suele facilitar sino que, entorpece el proceso final de toma de decisiones.
- B. Usa todas las fuentes relevantes de datos. Conviene tratar de identificar cuanta información sea útil al proceso y las posibles fuentes en las que se puede encontrar esa información. No siempre el curriculum es una buena fuente de información, ni la única. Los informes verbales, las referencias personales de los candidatos, pueden complementar las fuentes de información.
- C. Usa información aportada y extraída. No solamente se restringe a utilizar la información que el candidato aporta al proceso de forma espontanea, sino que el seleccionador utiliza herramientas y crea situaciones que favorecen o provocan que el sujeto ponga en juego sus recursos y su repertorio conductual, mostrando habilidades y formas de comportamiento que indican, de manera evidente sus habilidades.
- D. Tiene puntos de decisión claramente especificados. Desde el principio deben especificarse los distintos momentos de toma de decisiones, el tipo y el alcance de la información sobre la que se decidirá y quien será el responsable de estas decisiones. La buena marcha de una selección de personal exige que cada persona participante en ella sepa con claridad quien toma que decisiones y cuando.
- E. Usa la organización completa hasta el final. Todos los recursos disponibles en la organización para la que se selecciona pueden resultar útiles en el proceso. Puede que el seleccionador tenga una idea sobre lo que significa la habilidad tenacidad, requerida de forma critica para la selección. Es seguro que los de mayor éxito en esta misma organización podrán aportar ejemplos e ideas de gran utilidad para indicar conductas criterios que permitan al seleccionador identificar con mucha

mayor precisión lo que debe buscar cuando se hable de tenacidad en este proceso de selección.

- F. Los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso. Los clientes (internos o externos) han de participar, inevitablemente, en los procesos de selección en un momento u otro de la toma de decisiones. Aquel proceso que resulta mas eficaz es el que desde el inicio, utiliza los encuentros con el cliente como oportunidades de formación para desarrollar en el conceptos y capacidades de análisis y que pueden ser utilizados posteriormente. Esta formación es un factor critico de éxito no solo en el proceso de selección puntual en el que intervenga el seleccionador, sino en la calidad y durabilidad de la relación cliente - seleccionador.

3. 1. 2 METODO SITUACIONAL DE EVALUACION DE LOS CANDIDATOS

El método que aporta estructura y soporte conceptual a la fase de evaluación de los candidatos de un proceso de selección, es el llamado **método de evaluación situacional (ACM)**.

La base empírica de este método es simple. Según se desprende de toda la experimentación conductual realizada desde la línea de la psicología del comportamiento, el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica.

Como consecuencia, si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar que tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado.

Toda la tecnología de evaluación que toma como punto de referencia este sencillo principio se denomina (con variaciones y matices técnicos en diversos momentos y según distintos especialistas) **método situacional de evaluación**.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ACM

Las características fundamentales que debe incorporar un proceso de evaluación para que pueda ser considerado dentro de la metodología ACM son las siguientes:

- **Evaluación con pruebas situacionales:** Es decir, algunas medidas o apreciaciones de las cualidades conductuales del sujeto se realizan con pruebas en las que el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas, en su características y contenido, a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo.
- **Referencia a la conducta concreta:** Es decir, la forma de evaluación o puntuación en tales pruebas situacionales estará referida a unas conductas concretas, observables, intersubjetivamente apreciables por diversos observadores, y no a constructos conceptuales o teóricos.

- Intervención de la línea de mando: En mayor o menor medida, según la organización concreta donde se selecciona, al línea natural de dirección, los directivos inmediatos de los puestos sobre los que se pretende medir, deben intervenir en la evaluación como fuentes para el establecimiento de criterios de éxito, conductas criterio y como observadores y evaluadores de la conducta de los sujetos a lo largo de las pruebas situacionales a que se les someta.
- Basada en habilidades específicas: Las pruebas toman como punto de referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el éxito en el puesto de trabajo, de forma que se enfoca la atención de los evaluadores en aquellos aspectos o características de la conducta que son realmente relevantes para el desempeño.
- Referencia a conductas criterios: Los parámetros de idoneidad o no idoneidad de las conductas observadas en el proceso de evaluación habrán sido acordados por los evaluadores de ante mano mediante el establecimiento de conductas criterios en que se operativiza el éxito en la prueba. A mayor operativización del criterio en sus conductas específicas, mejor será el juicio de los evaluadores.
- Evalúa potencial y no solo capacidad actual: Cuando el ACM se realiza de forma completa, sus resultados no se centran exclusivamente en la capacidad actual del sujeto, sino que permite evaluar el potencial de desarrollo del sujeto en cuanto a las conductas criterio mediante los procesos de entrenamiento y aprendizaje necesarios.

VENTAJAS DEL METODO DE EVALUACION SITUACIONAL

- a) **Alta fiabilidad y validez:** con la utilización de este método se consiguen mejores cotas de acuerdo sobre las evaluaciones de los candidatos de selección, es decir mejores predicciones sobre el comportamiento del sujeto en el desempeño real.
- b) **Mayor facilidad de interlocución con la línea:** La alta validez de los procesos de evaluación mediante este método y la participación directa de los directivos, hacen que su convicción acerca del valor de los resultados sea mas alta que cuando se utilizan pruebas convencionales de tipo psicometrico o proyecto.
- c) **Menor nivel de inferencia:** cuanta mayor conexión existe entre la conducta observada y evaluada y la conducta que se intenta predecir, menor grado de

suposiciones o inferencias se piden al evaluador y la calidad del resultado del propio proceso evaluador mejora sustancialmente.

- d) **Potencia de entrenamiento:** este método permite identificar las carencias en habilidades específicas y específicamente operativizadas en conductas, lo que hace posible diseñar proceso de entrenamientos concretos o desarrollar la habilidad concreta necesaria para el desempeño.

3.2 PROCESO DE SELECCION

CURRICULUM VITAE

ENTREVISTA INICIAL

INFORMACION DERIVADA DE LA ENTREVISTA INICIAL SOBRE EL
CANDIDATO

PRUEBAS PSICOLOGICAS

ENTREVISTA FINAL

EXAMEN MEDICO

DECISION FINAL

3.2.1 Curriculum Vitae

En este paso se tratara de identificar aquellas candidaturas que, por su características objetivas, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se seleccionan.

El procedimiento se basara sobre las descripciones de requerimientos objetivos del puesto de trabajo, aspectos, organizativos, formación y experiencia, no resultando aptos para comenzar el proceso aquellos candidatos que no cumplan con todas las especificaciones preestablecidas como imprescindibles.

Debe siempre tenerse en cuenta que, en algunos puestos concretos, los requerimientos puede tener un carácter de excluyentes, es decir, su ausencia invalida al candidato; en otras ocasiones, puede tratarse de criterios flexibles, es decir, su ausencia puede no invalidar totalmente al candidato, pero puede tener un carácter discriminatorio entre los diferentes candidatos.

La forma de actuar del seleccionador deberá, pues, contemplar estas distintas opciones, llegando a los siguientes resultados:

- ✓ Descartar a cuantos precandidatos no cumplan con los requisitos excluyentes.
- ✓ Decidir cuales de los precandidatos que cumplan con los requisitos excluyentes serán encartados en el proceso posterior y cuales no.
- ✓ Contestar por escrito a los precandidatos no encartados.
- ✓ Clasificar a todos los demás precandidatos en función de sus características de acercamiento a los requisitos flexibles.
- ✓ Comenzar el siguiente paso de convocatoria para las entrevistas y las pruebas psicológicas, siguiendo el orden.

3. 2. 2 Entrevista inicial

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL

Los objetivos específicos de esta primera entrevista con candidatos de selección son los siguientes:

- a) Recabar información inicial sobre el candidato. Conocer a la persona, algunas de sus características, necesidades e intereses.
- b) Explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- c) Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- d) Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe con profundidad su interés por él.
- e) Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

En general, el propósito principal de una entrevista de selección es el conocimiento de las personas en términos de sus capacidades, cualidades e intereses actuales y potenciales con el fin de determinar la adecuación a una vacante específica en la organización.

La entrevista inicial supone una primera toma de contacto con el candidato, una primera aproximación a sus características físicas, a su trayectoria profesional y personal. Una primera evaluación sobre la presencia de las competencias conductuales en el repertorio de conductas del candidato.

Una entrevista diestramente conducida permite al seleccionador reunir datos reales y aventurar hipótesis basadas en la conducta pasada del candidato, todo lo cual le ayudara a predecir su futura actuación en un puesto específico.

Tipos de entrevista

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- ***Entrevistas no estructuradas:*** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- ***Entrevistas estructuradas:*** se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.
- ***Entrevistas mixtas:*** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- ***Entrevistas de solución de problemas:*** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- ***Entrevistas de provocación de tensión:*** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión

real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

PROCESO DE LA ENTREVISTA

- Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
- Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.
- Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

Objetivos del entrevistador y el entrevistado

Del entrevistador

- ✓ Detectar si el candidato posee las características que requiere el perfil del cargo.
- ✓ Identificar si el aspirante está motivado para su desempeño.
- ✓ Buscar tantos puntos débiles como fortalezas tenga el entrevistado.
- ✓ Encontrar al candidato de mayor potencial y capacidad para cubrir el puesto.
- ✓ Proporcionarle al candidato la información y clarificación de la organización y del puesto a cubrir.
- ✓ Lograr contratarlo.

Del entrevistado

- ✓ Demostrar que es la persona adecuada para desempeñar ese puesto.
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas del entrevistador, proporcionándole información útil y relevante.
- ✓ Conseguir información acerca del puesto y de la empresa.
- ✓ Verificar si el puesto que le ofrecen cubre sus expectativas.
- ✓ Conseguir ser contratado.

Errores del entrevistador

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

Errores del entrevistado

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

3.2.3 Información derivada de la entrevista inicial sobre el candidato

Como consecuencia de la realización idónea de la entrevista inicial de conocimiento de los candidatos, obtenemos un conjunto de informaciones que deben reflejarse en un documento que, a partir de este momento, acompañara al curriculum vitae del candidato en todo el restante proceso de selección.

La información que debe reflejarse en el documento es la siguiente:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

También se debe informar lo siguiente:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

3.2.4. Pruebas Psicológicas

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Tras la realización de la entrevista inicial con los candidatos, se procederá a realizar la aplicación de una serie de pruebas psicológicas individuales o grupales que deberán enriquecer el conocimiento previo que tenemos de los mismos.

El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos y sea claramente incapacitado para el desempeño correcto del puesto de trabajo.

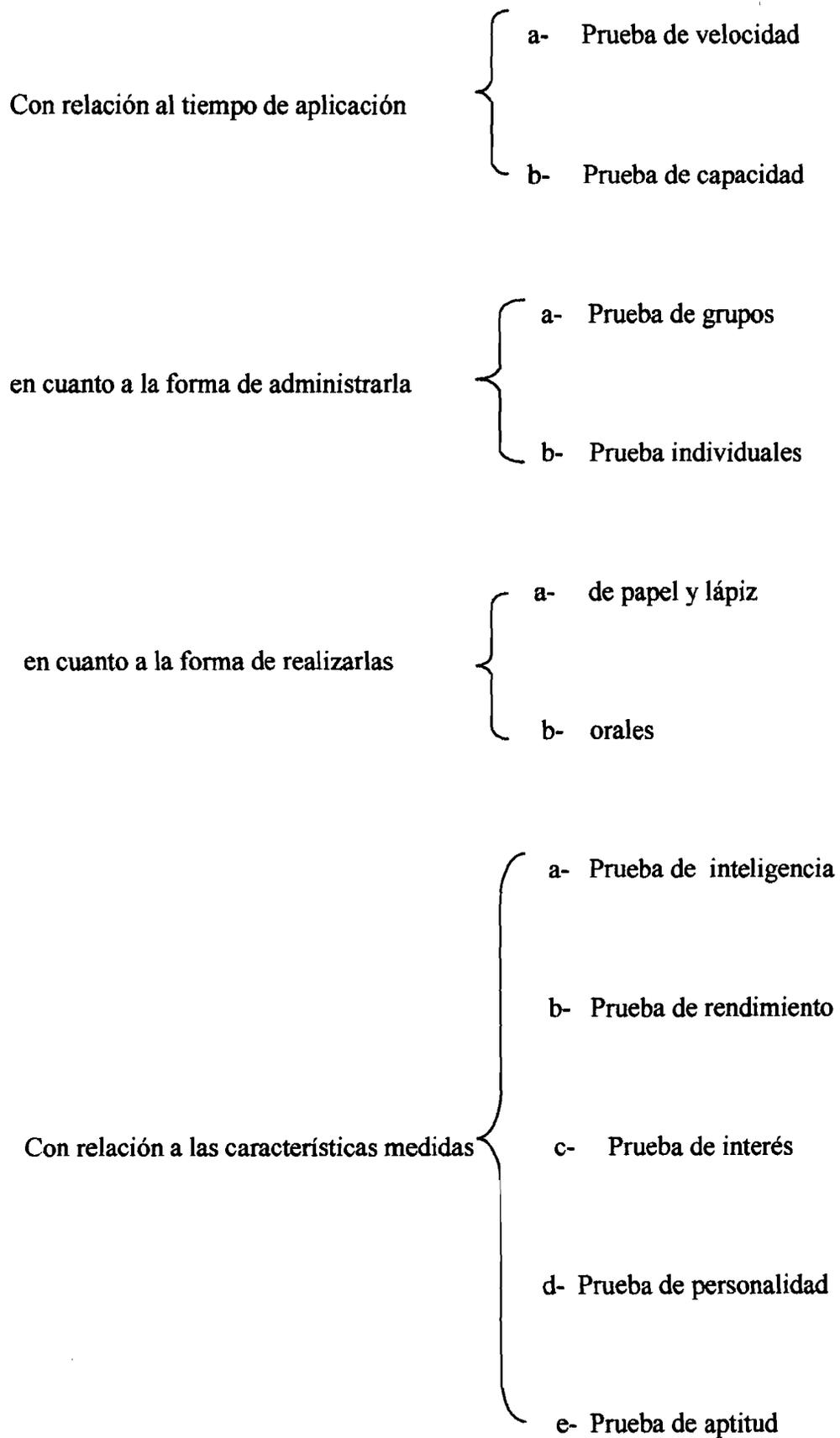
Las pruebas psicológicas serán un elemento informativo mas a considerar como riqueza informativa de la candidatura final. Se utilizaran como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomara en cuenta como información técnicamente afinada sobre el candidato en su dimensión psicoprofesional.

Clasificación de las pruebas psicológicas

Existen abundantes referencias bibliográficas a las que acudir y que orientan la selección de unas pruebas frente a otras, según las características que se pretenden evaluar en cada caso.

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas.

Esquema de la clasificación de las pruebas psicológicas:



Con relación al tiempo de aplicación.

a) Prueba de velocidad: es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones. Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa. Por ejemplo varias pruebas de destreza manual están destinadas a medir tanto la precisión como la velocidad de las actividades motrices. Estas pruebas se administran con un límite de tiempo. La rapidez de los empleados auxiliares es otra de las funciones que se miden mediante pruebas con límite de tiempo. Los puntos que comprenden las pruebas de velocidad de los empleados auxiliares son relativamente sencillos, y requieren típicamente que los participantes examinen parejas de nombres o cifras.

b) Prueba de capacidad: una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

En cuanto a la forma de administrarlas.

a) Pruebas de grupos: estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

b) Pruebas individuales: son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del

sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

En cuanto a la forma de realizarlas:

- a) **De papel y lápiz:** son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.
- b) **Orales:** en estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

Con relación a las características medidas.

- a) **Pruebas de inteligencia:** la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.
- b) **Pruebas de interés:** las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por

ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos.

c) Pruebas de personalidad: estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante". En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "si", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la

selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

d) Pruebas de rendimiento: tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confie. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión. La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero.

e) Pruebas de aptitud: las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes.

Un ejemplo consiste en el test de aptitud de oficinista.

Estos test sirven para medir las capacidades necesarias para el trabajo de oficina, o sea, escribir a máquina, llevar la contabilidad, archivar y otras actividades relacionadas. Consiste de tres subpruebas: vocabulario de la oficina, aritmética de la oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Los estudios detallados de los trabajos de oficina revelan que son muy importantes la rapidez, la exactitud, la capacidad motora y la destreza.

IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa.

Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

¿PORQUÉ SE UTILIZA PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LAS EMPRESAS?

En la actualidad se ha incrementado la utilización de las pruebas psicológicas en las empresas, esto se debe a la valiosa ayuda que han aportado, especialmente en el proceso de selección como un complemento a la entrevista de selección, estudio socioeconómico, examen médico, etc., Las pruebas psicológicas si son utilizadas adecuadamente permiten a las organizaciones conocer las habilidades, intereses,

aptitudes, conocimientos, que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa y a través de éstas hacer más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido. Las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuye también entre otros a:

- 1. Colocación de los empleados en los distintos oficios.
- 2. Traslado de los empleados.
- 3. Ascenso de los empleados.
- 4. Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
- 5. Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.
- 6. Asesoramiento y consejo de los empleados.

3.2.5 Entrevista en profundidad:

Cumplimentados los pasos anteriores de exploración mediante entrevista inicial, pruebas psicológicas individuales o grupales, será el momento de tomar decisiones sobre los candidatos finales que han de explorarse en profundidad.

Conviene hacer una integración de la información recogida y determinar cuales de los candidatos evaluados reúnen todos los requerimientos objetivos y no objetivos del puesto.

Una vez tomadas las decisiones al respecto, se procederá a realizar una entrevista de exploración en profundidad de los candidatos finales.

Esta entrevista se realizara únicamente con los candidatos que hayan superado todo el proceso anterior de evaluación y sobre los que sea rentable y oportuno realizar una exploración mas profunda.

A la hora de preparar la entrevista en profundidad, el entrevistador deberá contemplar toda la información recogida para formarse una imagen mental del candidato que sea lo mas estructurada y completa posible. La información de la que ya disponemos debería permitirnos establecer un análisis claro sobre el candidato y delimitar sus puntos fuertes

y sus limitaciones con precisión y detalle. En la entrevista en profundidad no será necesario recorrer todas las áreas de exploración, sino que será preferible concentrarse en profundidad en aquellos aspectos en los que hemos percibido puntos fuertes o limitaciones.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Los objetivos específicos de esta entrevista con candidatos de selección que han superado todo el proceso anterior son los siguientes:

- Recabar información más amplia sobre el candidato. Conocer en profundidad a la persona, sus características, sus necesidades e intereses.
- Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar mas profundamente el área motivacional del candidato.

4. 2. 6 Examen médico:

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

4. 2. 7 Decisión final:

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al

jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Lamentablemente, muchas veces los candidatos rechazados nunca reciben noticias del empleador. Otros sólo se enteran de que se ha llenado la vacante cuando ven al nuevo trabajador. Por cortesía y también por razones prácticas (mantenerse en contacto con los mejores candidatos para llenar vacantes futuras), los empleadores deben enviar una notificación general. A continuación una carta modelo.

Notificación de rechazo (modelo)

Agradecemos su interés en el puesto de _____ en nuestra empresa. Lamentamos informarle que no ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de _____, de los cuales hemos escogido sólo uno. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de _____ nos impresionaron favorablemente. Esperamos poder serle útil en un futuro. Nuevamente gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para su próspero futuro.

CUARTA PARTE

CONCLUSION

Entendemos que el proceso de selección no solo debería facilitar la identificación interna o externa de los candidatos más idóneos, sino también cubrir la efectiva inserción del individuo en su nuevo puesto de trabajo.

En un proceso de selección, la búsqueda interna debería ser la primera alternativa. Y esto tiene una explicación: no hacerlo implica, para la organización, privarse de una de las herramientas más efectivas en términos de reconocimiento, y afectar, la cuenta corriente emocional de su gente con todas las consecuencias que esto representa (desmotivación, pérdida de ejecutivos claves y otras). Solo se debería seleccionarse personal externo a la empresa si, concluido un análisis exhaustivo, no se encontrara en toda la organización alguien con el perfil buscado. La mayoría de las organizaciones profesionales postulan que no debería hacerse ningún tipo de discriminación: distinciones de edad, sexo, estado civil, religión, raza o nacionalidad. Y en este punto, y más allá de nuestra postura personal o de razones ideológicas, el ajuste a la posición a veces requiere del cambio de algunos paradigmas que no nos permiten ver lo que realmente se necesita y que, en última instancia, podría ser más efectivo.

El proceso de selección, desde el punto de vista de una organización, reconoce básicamente los siguientes aspectos:

El reconocimiento de la necesidad: implica la existencia, tanto actual como futura o planeada de una posición por cubrir, con los niveles de aprobación requeridos por el proceso interno establecido.

El análisis del puesto: supone el conocimiento profundo de la esencia del puesto y las tareas más importantes por realizar. Existen herramientas, desde las muy refinadas a las más rudimentarias, para precisar con claridad cuáles son las funciones y responsabilidades por cubrir, sin las cuales se corren enormes riesgos de equivocarse en la búsqueda.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones realizan un análisis de los puestos por cubrir. Algunas no lo hacen por una cuestión de falta de recursos; otras, simplemente, por la convicción de que describir tareas en un mundo tan cambiantes

implica burocratizar determinados procesos que, en realidad, deberían ser esencialmente dinámicos.

Perfil del puesto: se refiere a las habilidades, los conocimientos y las actitudes o, en resumen competencias que se requieren para desempeñarse exitosamente en un puesto. Supone identificar no solo las competencias, si no también el alcance de cada una de ellas. Por competencias entendemos aquellas actividades técnicas y profesionales, interpersonales y conceptuales que caracterizan a los individuos. Adicionalmente es importante focalizar los aspectos culturales o políticos que podrían condicionar el desempeño de la función.

La elección de la fuente de reclutamiento: interna, externa, directa, a través de empresas especializadas, cartelera en intranet, etc. .Su elección dependerá de la urgencia de la necesidad, del nivel del candidato a seleccionar, de la existencia de infraestructura interna para encarar el proceso y la existencia de las habilidades, los conocimientos y la formación necesarias para seleccionar colaboradores con efectividad.

Preselección del candidato: luego de realizar la convocatoria, tanto interna como externa, se hará una primera preselección. Esta parte del proceso tiene por objetivo separar a aquellos candidatos que, desde los aspectos mas formales, cumplan con los requisitos establecidos.

Una vez producida esta preselección, normalmente, se inicia una serie de conversaciones que tienen como propósito analizar con mayor profundidad los datos anteriormente relevados, evaluarlos y producir un pronostico (con todas las restricciones que supone realizar un pronostico sobre el comportamiento futuro de una persona).

Las herramientas mas utilizadas habitualmente para evaluar o corroborar nuestras impresiones, según el puesto por cubrir, puede ser: tests psicotecnicos, análisis de antecedentes, evaluaciones grupales, etc.

No olvidemos valorizar las referencias suministradas por quienes han trabajado efectivamente con esa persona; puede llegar a ser un buen camino para obtener lo que estamos buscando: una visión mas objetiva y global del postulante.

Entrevistas técnicas: en general, en esta etapa, el supervisor inmediato es el responsable de entrevistar a los finalistas preseleccionados en la etapa anterior. Esta

instancia implica especialmente la indagación de aquellos aspectos relacionados con las competencias tecnico-profesionales que resultan básicas para la realización de las tareas, así como la existencia de los conocimientos buscados. En este caso, se podrían utilizar pruebas o simuladores a modo de validación. Ocasionalmente, se puede recurrir para esta instancia a especialistas técnicos externos, en la medida en que la empresa no cuente con experiencia en la nueva función.

El procedimiento sugerido para el manejo de este tipo de entrevistas es el siguiente:

Revisar con anterioridad a las entrevistas el material suministrado por el primer entrevistador (curriculum vitae - informe de entrevistas). Escribir siempre un breve pero preciso informe luego de cada entrevista.

Preparar las preguntas básicas requeridas para explorar lo que necesita saber: que hizo, sintió y penso en determinadas experiencias por lo que paso, en que contexto se desarrollaron tales experiencias, que resultados obtuvo, como resolvería tal o cual situación, los problemas que se le presentaron y como los afronto, etc..

Incluir preguntas sobre hechos concretos ; no inducir respuestas.

Brindar información necesaria (solo la básica) sobre la posición por cubrir, la empresa, las expectativas y otros datos de interés.

Evaluar a los candidatos considerados: como mencionáramos antes, escriba, luego de la entrevista, sus conclusiones(no lo deje para mas tarde).

El proceso se enriquece en la medida en que logremos acotar la subjetividad, dado que, una vez clarificadas las experiencias, características, habilidades y actitudes, el entrevistador puede contar con múltiples herramientas que le permitirán evaluar al candidato desde diversos ángulos.

La decisión final: dentro del rol gerencial, tal vez sea una de las funciones más importantes.

El equipo es el que, en ultima instancia, lo ayudara a conseguir los objetivos que se propone y, en consecuencia, su decisión final es clave para lograrlo. En esta etapa le sugerimos nuevamente:

--A igualdad de condiciones y méritos, priorizar la promoción y el reclutamiento interno, frente a la contratación externa.

--Analizar los candidatos desde la perspectiva de la complementariedad vertical y horizontal dentro de su equipo de trabajo, sin olvidar el contexto estratégico y político de la organización en su conjunto.

--Asegurarse de que la remuneración y los beneficios asignados al nuevo colaborador sean equitativos respecto del resto del equipo de trabajo.

Basándose en los requisitos establecidos -competencias- para el puesto por cubrir, el líder puede y debe analizar, comparativamente y de la manera más objetiva posible, a los postulantes.

La implementación de una herramienta que indique la ponderación de cada una de las competencias y el puntaje que cada candidato reúne tal vez pueda ayudar a lograr una mayor objetividad, sobre todo si la controlamos y cotejamos con otros entrevistadores.

El peso relativo de las habilidades clave difiere según el nivel organizacional. Si bien los puestos, en general, requieren habilidades técnico-profesionales, interpersonales y conceptuales, la proporción y la relevancia cambia según el nivel del puesto.

Pasar de un nivel al siguiente, normalmente, no es más de lo mismo: supone un cambio cualitativo que debe tenerse en cuenta.

En la búsqueda del mejor candidato, no nos quedemos con el pan para hoy, busquemos siempre pensando en la estrategia futura, en la evolución del mercado, en las transformaciones, a la persona que también se adecue a nuestro futuro, a lo que avizoramos que está por venir.

Recordemos que lo mejor también puede encontrarse en nuestra propia casa. Agotar todas las instancias internas es una práctica saludable.

Por último, no carguemos las tintas sobre la persona. La responsabilidad por el desempeño futuro es siempre de quien decidió la incorporación.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ **"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL "- DESSLER GARY-EDITORIAL PRENTICE HALL 6 EDIC.**
- ✓ **"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL "- WERTHER WILLIAMS B; DAVIS KEITH -EDITORIAL MCGRAW HILL**
- ✓ **"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"-ARIAS GALICIA FERNANDO- EDITORIAL TRILLAS**
- ✓ **"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"- CHIAVENATO IDALBERTO - EDITORIAL MCGRAW HILL**
- ✓ **"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"- MARISTANY JAIME- EDITORIAL MCGRAW HILL**
- ✓ **"GESTION DE RECURSOS HUMANOS"-BAYON MARINE F. - EDITORIAL MCGRAW HILL**
- ✓ **"15 PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL CON ÉXITO- ALVARO DE ANCHORENA CAO -EDITORIAL PAIDOS 3 EDIC.**
- ✓ **MANUAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIO.- LIDERES DEL TERCER MILENIO.**