

# Proceso de contratación de personal<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Zaragoza Soto Nancy Cecilia. (2006, junio 9). Proceso de contratación de personal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal>

## Proceso de contratación de personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste —a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización— en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la ARH puede:

- elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos /empleados admitidos;

- disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados.

Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a. resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- b. resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c. resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- d. análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- e. planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- f. condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

## **Ventajas del reclutamiento Interno**

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios; es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y auto-evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas: aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retomo cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;

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

## **Desventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de evitar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a “sofocar” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter” a las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización pueda desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas; el hecho es que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- no puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausenta, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y

promover o ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

## **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;
- presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
- contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;
- conferencias y charlas en universidades y escuelas;
- contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

## **Algunas consideraciones importantes**

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la

organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

1. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa. También es un sistema de reclutamiento que tiene un costo, alto rendimiento y bajo Índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión. En realidad, la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda en éstas condiciones de colaboración con la organización formal.
2. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.
3. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
4. Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum ó una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y de reclutamiento con el contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba.
- Avisos en diarios y revistas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento. Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

## **Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:



- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios mas elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados , de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

Hay que señalar también que el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, ¡con liberación del candidato respecto de! otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

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

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **Reclutamiento mixto.**

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- b. b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. c) Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se

asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

## **PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL:**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

### **PERFIL DEL PUESTO**

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

### **2. RECLUTAMIENTO**

Reclutamiento: Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Manpower
- Cedepeca
- Corn Farry
- Medios de comunicación masivas
- Bolsas de trabajo
- Ferias del empleo
- Agencias de colocación
- Chambatel
- Internet (websites, e-mail)
- Instituciones educativas
- Familiares o recomendados
- Puerta a puerta en la calle
- Otras empresas

### **3. SELECCIÓN**

Selección: Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto mas a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Para dinero y tiempo, este PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL de penal o una consultora.

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

### **ENTREVISTA**

Tipo de comunicación interpersonal(entrevistador-entrevistado)

Cuyo fin es intercambiar información valiosa.

## **ELEMENTO DE LA ENTREVISTA**

- SOLICITUD.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- CURRÍCULUM.- Al igual que la solicitud su papel es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

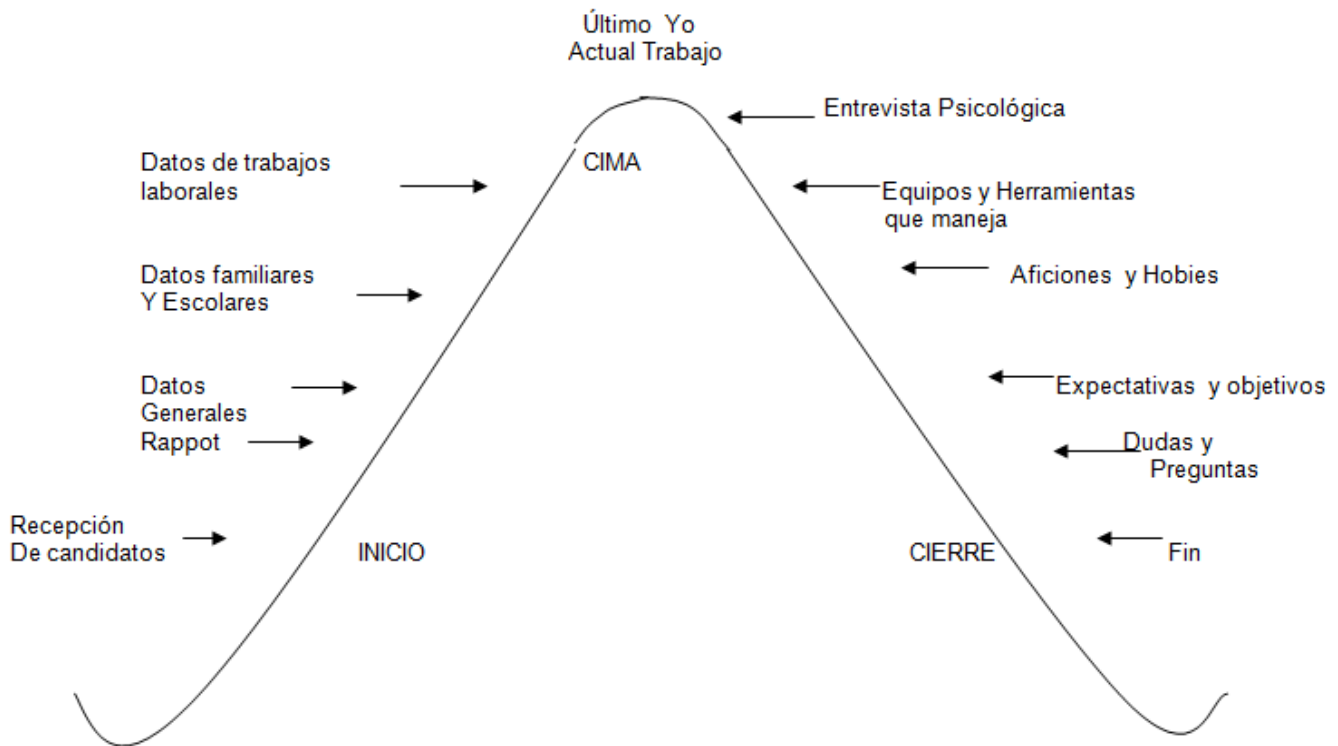
## **REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD**

- Junte unos pocos cada vez.
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades.
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum.
- Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
- Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

## **TIPOS DE PREGUNTAS**

1. Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
3. Generales.-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
4. Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
5. Provocadoras.-Se usan para ir mas al fondo, para el seguimiento.
6. Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.
7. Hipotéticas.-Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. Auto Evaluación.-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

## **PASOS DE LA ENTREVISTA**



## TIPOS DE ENTREVISTAS:

- E. Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- E. Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- E. De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- E. Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- E. De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- E. no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- E. Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

## PAUTAS DE COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO

- Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- Saludar cortésmente.

- c. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa.
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- g. Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista.

## **SOLICITANTES PROBLEMAS**

### **1.- El solicitante que no deja hablar**

- Especifique límites de tiempo.
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación.
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

### **2.- El solicitante callado**

- Utilice el tipo pregunta abierta.
- Utilice motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio.
- Trate de preguntar que piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades.

### **3.- El solicitante Hablador**

- Utilizar preguntas cerradas.
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si esta de acuerdo.

### **4.- El solicitante Evasivo**

- Presione para obtener detalles.
- Repita las preguntas de diferentes maneras.
- Haga hincapié en necesidades de información relevante.

### **5.- El solicitante Nervioso**

- Dígame al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario.
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor.
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

### **6.-El solicitante Escondido**

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad.
- Plantee una situación hipotética o pregunte que dirían los demás.
- Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

## **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

### **Tipos:**

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud

Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

## **REVISIÓN DE PRUEBAS**

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Calculo/ Codificación

## **INVESTIGACIÓN LABORAL**

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

### **Tipos:**

- investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio

## **CUBRE TRES ÁREAS**



- Aspectos familiares de conflictos
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

## **PASOS PARA PEDIR REFERENCIAS**

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- Pida una impresión general y pregunte a quién más se podría consultar
- Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez que se haya contratado.

## **EXAMEN MÉDICO**

Es de 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.

## **4. CONTRATACIÓN**

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

## **5. INDUCCIÓN**

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnica.

## 6. CAPACITACIÓN

Concepto: Hacer a alguien apto o habilitarlo para realizar cualquier cosa.

### OBJETIVOS

- Adaptación de la persona en el puesto.
- Eficientizar y mejorar las labores.
- Incrementar la productividad.
- Prepararlo para otros niveles.
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas.
- Reducir quejas y alta moral.
- Facilitar supervisión del personal.
- Promover ascensos por mérito.
- Reducción de rotación, accidente y
- costos de operación.

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

- Evitar altos costos por trabajos, problemas, servicios y calidad.
- Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades.
- Trabajadores motivados y seguros.

### PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

**FORMALES:** Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

**INFORMALES:** Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

## **ENFOQUE DUAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajo los rubros “Temas de la organización global” y “Servicios al personal”, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

## **BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN**

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades,

al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

## **SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN**

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación, se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
  - El trabajo que se hace en el departamento.
  - Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
  - Cómo marcar la entrada y la salida.
  - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
  - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
  - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
  - Horario de trabajo.
  - Comedor.
  - Cómo opera el servicio de comedor.
  - Tiempo disponible para comer.
  - Enfermería y servicios médicos.
  - Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
  - Sanitarios y lavabos.
  - Tableros y boletines.
  - Dónde conseguir herramientas.
4. Comentar otras condiciones del trabajo.
  - Pagos de salarios.

- Tiempo extra.
- Forma de computarlos.
- Impuestos sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.
- Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- Prohibición de bebidas embriagantes.

#### 5. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.

- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- Normas de calidad.
- Normas de trabajo.

#### 6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al operario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

### **POSIBLES DIFICULTADES**

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado,
- Y en las que existe posibilidades de fracasar.

### **MANUAL DE BIENVENIDA**

Estos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de bienvenida. - En este se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

A continuación se muestran los temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados.

## **TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL**

- Historia de la compañía.
- Estructura de la compañía.
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- Estructura de edificios e instalaciones.
- Periodo de prueba.
- Normas de seguridad.
- Descripción del proceso de producción.
- Políticas y normas.

## **PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL**

- Política salarial y de comprensión.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo.
- Accesorias profesionales.
- Seguros individuales y de grupos.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y restaurantes.

## **PRESENTACIONES**

- Al supervisor.
- A los capacitadores.
- A los compañeros de trabajo.
- A los subordinados.

## **FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS**

- Ubicación del puesto de trabajo.
- Labores a cargo del empleado.
- Normas específicas de seguridad.
- Descripción del puesto.
- Objetivo del puesto.

- Relación con otros puestos.

## **LA CRISIS DE INDUCCIÓN**

### **POSIBLES DIFICULTADES:**

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva. En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tenga problemas más urgentes, o que desde su punto de vista, todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. Con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tiende a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás.

Además del peligro, siempre muy real de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben tomar en cuenta:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las cuales no está preparado y en las que existen posibilidades de fracasar.

Es probable que un programa de integración de recursos humanos no opere adecuadamente en la práctica, debido a alguno o varios de los siguientes problemas:

- Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.
- Falta de colaboración de los demás colaboradores en el apoyo a los novatos en su adaptación.
- Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una integración efectiva.
- En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración del trabajador.
- Es un error considerar la integración de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización.

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

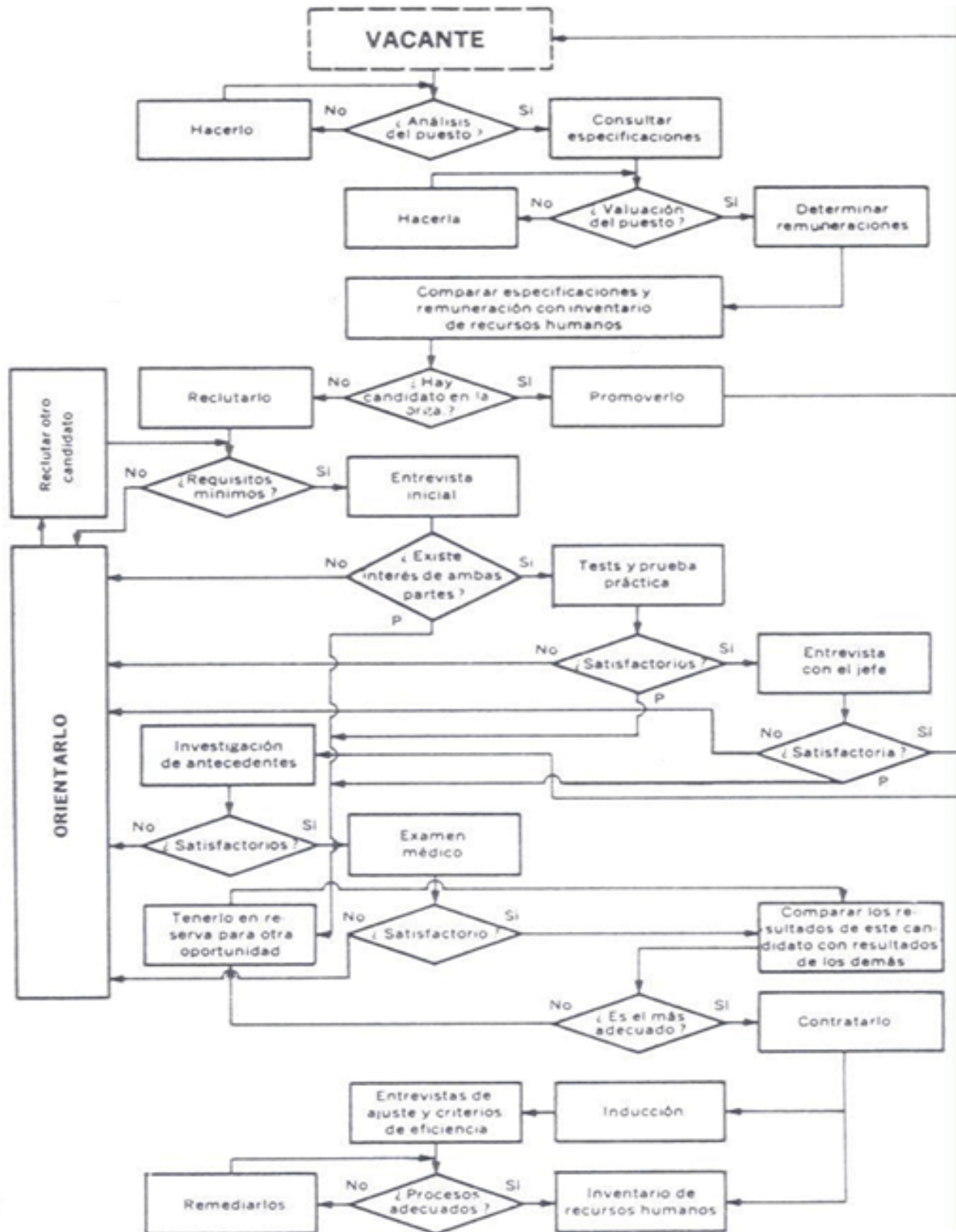
Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros e el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y –en algunos otros casos– el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

1. Agustín Reyes Ponce (1971). Administración de Personal.
2. Eduardo Leal Beltrán (1998). Reclutamiento y Selección.
3. America Management Association International – Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar.



#### 4. DIAGRAMA DE FLUJO DE INDUCCIÓN



P = Posiblemente

Figura 9.1. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.