

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Profesor: Ernesto Harris

## Contenido

1. Introducción
2. La Administración de Recursos Humanos
3. La Planificación de Recursos Humanos
  - 3.1 El concepto de planificación de recursos humanos
  - 3.2 Detección de necesidades de recursos humanos
4. Importancia del proceso de Reclutamiento y Selección
5. Etapas del proceso de Reclutamiento y Selección del personal
  - 5.1 Etapas del Reclutamiento (3)
  - 5.2 Etapas de la Selección (8)
6. El Reclutamiento
  - 6.1 Identificación de la Vacante
  - 6.2 Determinar las Fuentes del Reclutamiento
  - 6.3 Determinar los Canales del Reclutamiento
  - 6.4 El Curriculum Vitae
7. La Selección
  - 7.1 Preselección
  - 7.2 Aplicación de Técnicas de Selección
  - 7.3 Entrevista
  - 7.4 Informes Ocupacionales e Informes Ambientales
  - 7.5 Selección final
  - 7.6 Solicitud de documentos
  - 7.7 Examen médico
  - 7.8 Contratación e Inducción
8. Aplicación de Técnicas de Selección
  - 8.1 Pruebas psicométricas
  - 8.2 Pruebas psicotécnicas
  - 8.3 Dinámicas de grupo
  - 8.4 Grafología
  - 8.5 Entrevistas
9. Las Entrevistas

## **1. INTRODUCCIÓN**

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

## 2. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las tareas que se desarrollan en esta área se encuentran:

1. Orientación al trabajador: esta función abarca dos ámbitos de trabajo. La primera es en el momento en que el individuo ingresa a la empresa, a través de programas inducción (capacitación y entrenamiento que facilitan su integración al trabajo). La otra es el *outplacement*, en el que se orienta al individuo luego de la desvinculación de la empresa.
2. Planificación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal. Este es el tema central de estos apuntes. La planificación comienza con el estudio de las necesidades de cada organización, con el fin de prever cuales serán las personas necesarias para la realización de los objetivos de la organización. El reclutamiento son los procedimientos destinados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a los candidatos más adecuados.
3. Descripción y Análisis de Cargos, Evaluaciones de Desempeño Laboral: las necesidades básicas de recursos humanos para las organizaciones, se definen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, el cual es el resultado de la división del trabajo y la consiguiente especialización de funciones. Las características de los cargos, determinan las exigencias que deben cumplir sus ocupantes y por ende los requisitos para resultar seleccionados. Las Evaluaciones de Desempeño determinan la contribución de cada empleado y permiten aplicar programas de capacitación.
4. Compensación, Beneficios Sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo: una organización es capaz de tener continuidad en tanto capte adecuadamente sus recursos humanos y logre "mantenerlos". Esto se hace aplicando programas que impliquen la compensación, los beneficios sociales, y aspectos de higiene y seguridad del trabajo.
5. Relaciones Laborales: La preocupación por solucionar conflictos y obtener cooperación por parte de los trabajadores es una responsabilidad de quienes están a cargo de las Relaciones Laborales en las organizaciones.
6. Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo del personal: se trata de una educación profesional que se enfoca en la adaptación de las personas para un cargo o una función y generar cambios de comportamiento. Se centran en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, el desarrollo de habilidades y de actitudes frente a aspectos de la organización y de la tarea.
7. Desarrollo Organizacional: se basa en programas educativos a largo plazo, orientados a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de las organizaciones desarrollando la creatividad y la innovación. Favorecen la adaptabilidad a los cambios, y permiten establecer condiciones que impulsen la motivación y desarrollo de los individuos. Cambiar las organizaciones

implica cambiar su "cultura", su modo de hacer las cosas, e incide directamente en "el clima de trabajo" entre sus integrantes.

8. Funciones de Control y Auditoría de RR. HH.: su objetivo es analizar las políticas y prácticas de personal, evaluar su funcionamiento y proponer sugerencias para mejorarlas. Localizar prácticas que pudieran ser perjudiciales o que no justifican su costo, o bien condiciones que deban incentivarse.

### 3. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una de las grandes interrogantes que posee toda empresa antes de efectuar cualquier actividad o proceso interno, es el **saber con cuánta gente dispone para lograr los objetivos organizacionales**.

La **planificación de recursos humanos y el análisis de cargos de trabajo** conforman lo que se ha denominado **procesos básicos de la gestión de recursos humanos**. Se caracterizan éstos por constituir la piedra angular que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de recursos humanos, tal como puede observarse en el gráfico 1.



Gráfico 1

La **planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de trabajadores que una organización enfrentará en un futuro más o menos próximo**. Al determinar el número y el tipo de personas que serán necesarios, el Departamento de Recursos Humanos puede planear sus labores de **reclutamiento, selección, capacitación** y otras.

Es importante resolver la ecuación “Requerimientos = Gestión de Recursos Humanos” considerando que su resultado debe estar alineado con las estrategias corporativas, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos, ya que será la única manera de lograr una adecuada evaluación del desempeño de la gestión en si misma.

En un sentido estricto “Planificación del recurso humano” no implica solo lograr disponibilidad de horas hombre; implica asegurar la consecución de resultados de valor para la organización, sus integrantes y sus clientes.

La planificación de recursos humanos, como guía general de la política social de la Empresa, incide en la obtención, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.

#### 3.1 El concepto de planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes:

- Una visión global o colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los trabajadores.
- Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas calificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el "agente de su propio desarrollo".

Esta integración de metas individuales y organizacionales nos permite distinguir dos grandes etapas en el proceso de planificación de los recursos humanos.

## **1. DIMENSIÓN COLECTIVA: PLANIFICACIÓN DE EFECTIVOS**

## **2. DIMENSIÓN INDIVIDUAL: PLANIFICACIÓN DE CARRERAS**

1. La primera tiene un marcado carácter colectivo; la recogemos en el presente capítulo bajo la denominación de planificación de efectivos. En ésta priman básicamente los intereses organizativos.

2. La segunda, individualizada, que denominaremos planificación de las carreras profesionales o, más resumidamente, planificación de carreras, acomete el reto de compatibilizar los objetivos individuales con los organizativos, incidiendo, para ello, en la evolución profesional de los miembros de la organización.

### **3.2 Detección de necesidades de recursos humanos.**

Toda organización que desea implementar un proceso de planificación de mano de obra, deberá determinar sus necesidades de recursos humanos. Detectar necesidades significa cuantificar las carencias y falencias de personal perteneciente a una organización en un momento determinado.

Estas necesidades pueden ser cuantitativas y cualitativas. Necesidad cuantitativa es cuando se mide una carencia de personal, y específicamente se ocupan valores nominales en dicha cuantificación. Para lograr esta medición se debe calcular el nivel de rotación de personal existente en una empresa, departamento o sección en un periodo de tiempo asignado.

El índice de rotación nos entregará información sobre el nivel de fluctuación o flujo de trabajadores desde el mercado hacia la organización y viceversa. Este indicador es de vital importancia para conocer el nivel de estabilidad y mantención que una organización desarrolla con sus trabajadores. Un nivel de rotación alto es indicador negativo para la empresa, ya que determina una carencia de estabilidad de los trabajadores en sus respectivos cargos operacionales.

#### **3.2.1 Índice de rotación de personal (IRP)**

Existen básicamente 4 maneras de calcularlo:

$$R1 = \frac{(E + S)/2}{Pm} \times 100$$

mide el % de rotación respecto al promedio de entradas y salidas

$$R2 = \frac{S}{Pm} \times 100$$

mide el % de rotación solo respecto a las salidas

$$R3 = \frac{[(E + S)/2] + R + T}{Pm} \times 100$$

Incorpora los movimientos internos

$$R4 = \frac{(E - S)}{Pm} \times 100$$

mide la rotación respecto al movimiento neto (E - S)

Las principales son R2 y R4.

**Donde:**

**E** = Entradas o Admisiones de personal externo durante el periodo considerado

**S** = Salidas o Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo.

**Pm** = Personal medio, o Promedio de efectivos durante el periodo. Se obtiene sumando el personal existente al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos:  $(P_i + P_f)/2$

**R** = entradas desde otras unidades de la empresa (movimiento interno)

**T** = salidas a otras unidades (movimiento interno)

Estos indicadores expresan un valor porcentual de empleados que rotan en la organización con relación al promedio de empleados.

Por ejemplo, si el índice de rotación es de un 3%, esto indica que la organización cuenta con el 97% de su fuerza laboral en un periodo.

El periodo de evaluación de un índice de rotación puede ser anual, trimestral o mensual. Esto depende de las necesidades de evaluación de rotación que posea la empresa. También se puede referir solo a nivel de toda la empresa, de una división, de un departamento, o de una sección.

Por último, se pueden crear otros índices de rotación de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

**Ejemplo 1:**

Datos:

$$E = 10$$

$$S = 10$$

$$\text{Personal al inicio (Pi)} = 500$$

$$\text{Personal al final (Pf)} = 500$$

Con los datos anteriores se obtiene  $P_m = (500 + 500)/2 = 500$ 

$$R1 = \frac{(10 + 10)/2}{(500 + 500)/2} \times 100 = 2\%$$

$$R2 = \frac{10}{500} \times 100 = 2\%$$

$$R4 = \frac{0}{500} \times 100 = 0\%$$

**Ejemplo 2:**

Datos:

$$P_i = 350$$

$$P_f = 450$$

$$\text{Jubilaciones} = 20$$

$$\text{Renuncias voluntarias} = 10$$

$$\text{Ascensos} = 18$$

$$\text{Transferencias} = 12$$

$$\text{Contrataciones} = 130$$

Con estos datos se obtiene:

$$P_m = (350 + 450)/2 = 400$$

$$E = 130$$

$$S = 20 + 10 = 30$$

$$R = 18 + 12 = 30$$

$$T = 18 + 12 = 30$$

$$R1 = \frac{(130 + 30)/2}{400} \times 100 = 20\%$$

$$R2 = \frac{30}{400} \times 100 = 7,5\%$$

$$R3 = \frac{80 + 30 + 30}{400} \times 100 = 35\%$$

$$R4 = \frac{130 - 30}{400} \times 100 = 25\%$$

**Consideraciones a la interpretación del índice IRP:**

La rotación del personal es un fenómeno esperado en toda organización, prácticamente es la manera en que la empresa "mide" su salud laboral y le permite planificar estrategias de reclutamiento, capacitación y desarrollo personal de sus trabajadores de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización.

Un índice de rotación de personal igual a cero, demostraría un estado de estabilidad de la organización, y tal vez un estancamiento, aunque por otro lado, un índice de rotación demasiado elevado, reflejaría un estado de flujo de personas tan alto que no podría asimilar y retener adecuadamente su personal (sobre todo donde la cultura y la especialización del personal es tan importante).



Puede darse el caso de un índice negativo (-%) lo que implica que la organización ha variado su planta de efectivos a un número menor por algún motivo: nuevas tecnologías, reducción de operaciones, otras situaciones que motivan reducción de personal.

### Ejemplo

$$\begin{array}{lcl}
 P_m = 1.000 & & 30 - 600 \\
 E = 30 & R_4 = & \frac{\quad}{\quad} \times 100 = -(57\%) \\
 S = 600 & & 1.000
 \end{array}$$

Por eso, el índice ideal sería aquel que permita a la organización retener el capital humano de óptima calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de una programación factible y económica.

De hecho, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica que cada organización en función de sus problemas y la propia situación externa del mercado deberá evaluar.

El análisis del Índice y su interpretación deben estar alineados con los objetivos de la organización, su modelo de negocios, sus metas en el corto, mediano y largo plazo, y las estrategias definidas en la dirección. El índice solo mide, pero no da soluciones, y por si solo no dice nada; es solo un número.

### 3.2.2 Índice de Ausentismo (IAu)

Relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias, y el total de horas hombres trabajadas en un periodo determinado.

$$\text{IAu} = \frac{\text{Horas Hombres Perdidas por Ausencia}}{\text{Horas Hombres Trabajadas}} \times 100$$

### Ejemplo

Una empresa posee una dotación de 120 trabajadores, los cuales trabajan al mes 180 horas mensuales (45 horas x 4 semanas). Durante un mes determinado se obtiene la siguiente información por ausentismo:

<b>Motivo</b>	<b>Días ausentismo</b>
Licencias médicas	50
Accidentes de trabajo	30
Permisos especiales	20
<b>Total ausentismo el mes</b>	<b>100</b>

Para efectos de cálculo debemos considerar todo en horas/hombres: Son 45 horas semanales repartidas de lunes a sábado (7,5 horas diarias de trabajo):

Ausentismo: 100 días x 7.5 (horas diarias) = 750 horas/hombres

Trabajadas: 120 trabajadores x 180 hrs/mes = 21.600 hrs/hombres trabajadas

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{750}{21.600} \times 100 = 3.47\%$$

### Consideraciones a la interpretación del índice:

En este ejemplo estamos considerando un total de horas trabajadas “flat”, o sea, las que la ley dispone y las que se supone tenemos disponibles en una semana.

En realidad es importante considerar “Horas Disponibles”, que puede ser un número menor en algunos momentos.

A modo de ejemplo: en una empacadora de frutas los turnos regulares pueden ser de 8 horas, pero si por algún motivo el proceso se detiene (falta de insumos para empacar, falta de definición de áreas de cosecha, etc.), y el motivo es producto de una falla logística ajena al personal, el total de horas realmente productivas disminuye pero se deben pagar igualmente.

En este caso el índice de ausentismo calculado en base a horas “flat” no refleja la realidad ya que no se trabajaron 45 horas a la semana. Conviene entonces definir “Horas Disponibles” como parte del cálculo asumiendo las realmente productivas en la operación.

Situaciones similares ocurren en todas las organizaciones, y son producto, nuevamente, de su modelo de negocio, su estrategia corporativa y los objetivos planteados a distintos plazos.

Nuevamente el análisis del índice y su interpretación nos va a dar pistas de la gestión de personas cuando lo alineamos con los objetivos de la organización; fuera de eso no tiene sentido y no aporta a la planificación.

### 3.2.3 Índice de Atrasos (IAtr)

$$\text{IAtr} = \frac{\text{Nº de atrasos}}{(\text{Nº de EE} \times \text{días trabajados}) - (\text{Nº de ausencias})} \times 100$$

#### Ejemplo

Nº de atrasos = 1.000

Nº de EE = 1.000

días trabajados = 22

días de ausencias = 100

$$\text{IAtr} = \frac{1.000}{(1.000 \times 22 \text{ ds}) - 100} \times 100 = 4,6\%$$

## **Una mirada en Pesos**

Estos índices nos dan una idea acerca de un valor estadístico y generan la necesidad de buscar el origen de ese valor. Pero lo importante es comprender que en las organizaciones estos índices impactan en sus operaciones con algo más que un número: se trata de dinero.

Una alta rotación implica reemplazar personal que debe ser entrenado, capacitado y preparado para realizar sus labores. Esto genera gastos y momentos de poca productividad que no se recuperan con facilidad, a lo mejor nunca, es una inversión que deberá medirse en el largo plazo. Mientras más rota el personal, significa más gastos para lograr un equipo productivo estable e integrado.

Lo mismo ocurre con el ausentismo, no tener productividad en horas disponibles implica no alcanzar metas de venta, y por consiguiente, quedar cortos en los ingresos esperados. El presupuesto de la organización puede verse seriamente afectado en períodos cortos si el ausentismo toma la delantera y no se resuelve.

El objetivo de la gestión del recurso de personas es lograr el control de los índices de manera de asegurar la correcta inversión en el personal, y lograr hacer operativa al máximo la estrategia de la organización desde su gestión.

#### 4. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares, por lo cual, no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

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 permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

¿Dónde se ubica el Reclutamiento y la Selección dentro de los 5 subsistemas de la ARH?

1. Subsistema de Obtención, provisión o alimentación:
  1. **Reclutamiento:** atraer candidatos
  2. **Selección de personal:** elegir entre los candidatos reclutados al mas idóneo (apto) para el cargo.
  3. Contratación
  4. Inducción: adaptación, sociabilizar a la persona con la empresa, el cargo y la cultura organizacional
2. Aplicación
3. Mantención
4. Desarrollo
5. Seguimiento o Control

## 5. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El número de pasos y la secuencia en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con:

- la magnitud de la organización,
- el nivel jerárquico y el tipo de cargo 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.

Existen diferentes clasificaciones acerca de las etapas. Podemos, a grandes rasgos, hablar de reclutamiento, donde se incluyen el análisis y descripción del cargo de trabajo y el reclutamiento en sí. Además de la Selección, en la cual se incluyen la preselección, las entrevistas y las pruebas, entre otras.

Generalmente la Descripción y Análisis de Cargo debe realizarse en una etapa anterior, y al momento del Reclutamiento ya se cuenta con ella. Es el punto de partida del proceso de Reclutar y Seleccionar, además de la existencia de la vacante y la necesidad de llenarla.

La Descripción y Análisis de Cargo ya fue tratada extensamente en otro Apunte, y su utilidad en esta etapa radica en que antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el cargo vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del cargo que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

La etapa de selección va inmediatamente a continuación de la etapa de reclutamiento.

### 5.1 Etapas del Reclutamiento (3)

#### 1. Identificación de la Vacante

#### 2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento: ¿de dónde obtendré los candidatos?

- Del medio Interno? (la empresa)
- En el medio Externo?
- Mixto?

#### 3. Determinar los Canales del Reclutamiento: vía que utilizará

- Canal Directo
- Canal Indirecto

## **5.2 Etapas de la Selección (8)**

- 1. Preselección**
- 2. Aplicación de Técnicas de Selección**
- 3. Entrevista**
- 4 Informes Ocupacionales e Informes Ambientales**
- 5 Selección final**
- 6 Solicitud de documentos**
- 7 Examen médico**
- 8 Contratación e Inducción**

## 6. EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa 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.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, las 3 etapas del proceso de Reclutamiento son:

- 5.1. Identificación de la Vacante
- 5.2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento: ¿de dónde obtendré los candidatos?
- 5.3. Determinar los Canales del Reclutamiento: vía que se utilizará

### 6.1 Identificación de la Vacante

Es la primera etapa del Reclutamiento, y se origina en la necesidad de captar nuevos recursos humanos. Esta necesidad puede tener su origen en:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos puestos o cargos.
- Organización de nuevos departamentos
- Jubilaciones.
- Fallecimientos.
- Renuncias.
- Despidos.

Generalmente se inicia a través de la recepción en el DRH de la **Solicitud o Requerimiento de personal** emitida por los departamentos de línea, que piden la contratación de empleados de acuerdo a sus necesidades.

La requisición de personal, la realiza el jefe directo del cargo vacante, quien la envía al Dpto. de RR.HH., para que comience el proceso de reclutamiento. Es un proceso que tiene por objetivo establecer las características generales del cargo (descripción y especificación), las condiciones en las cuales se originó la vacante, y otros antecedentes que son necesarios en el proceso de reclutamiento y selección.

La primera labor consiste en **recoger información sobre el cargo** que se pretende suplir, la que puede obtenerse a través de:

- Descripción y Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El proceso de reclutamiento y selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten.
- Técnica de los incidentes críticos: ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.
- Análisis de la solicitud o requerimiento de personal: es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.
- Hipótesis de trabajo: en caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Con esta información se traza el **Perfil del Cargo** o **Profesiograma**. Este es el documento base en el que se reflejan aquellas características que debe reunir el candidato que se ha de reclutar y seleccionar para cubrir un cargo.

Los profesiogramas recogen 4 áreas básicas del candidato:

1. **Saber:** es el conjunto de conocimientos y experiencias recibidas por el individuo tanto en su fase de formación, como en su fase profesional, tales como: formación académica, formación complementaria, nivel de idiomas, nivel de informática, experiencia laboral, experiencia en cargos similares, y experiencia de mando.
2. **Poder:** se consideran aquí:
  - a. los rasgos **aptitudinales**, es decir, habilidades o capacidades: nivel intelectual, aptitud verbal, inteligencia numérica, inteligencia espacial, capacidad de análisis y de síntesis, aptitud mecánica, etc., y
  - b. los rasgos **actitudinales** o rasgos de personalidad: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, iniciativa, creatividad, actividad, dinamismo, responsabilidad, liderazgo, etc.
3. **Querer:** se califica aquí la motivación que hará que todos sus conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee, se hagan efectivos en la realización del trabajo a desarrollar (motivación salarial, por el puesto, por la empresa, por el status, por el poder, por el desarrollo profesional, por la autorrealización, etc.)



4. **Características específicas:** se ubican aquí las características que el candidato debe poseer, tales como la edad, sexo, carnet de conducir, servicio militar, estado civil, etc.

En Recursos Humanos, y en especial para definir el perfil del cargo y el reclutamiento, se utiliza la siguiente clasificación y términos para los grados o niveles de formación y especialización requeridos:

- Mano de Obra: énfasis en el esfuerzo físico o manual, sobre el intelectual
  - M. de O. especializada: personas que tienen oficio (dominio acabado de un tema)
  - M. de O. semicalificada: personas bajo período de aprendizaje (aprendiz)
  - M. de O. no calificada: sin oficio y sin experiencia
- Técnicos: máximo 2 años
- Profesionales: desde 4 años
- Post-Grados
  - Diplomado: 1 año
  - Master, Magister, MBA: 2 años y más
  - Doctorado: 4 años

## 6.2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento

Una vez identificada claramente la vacante, la segunda etapa del reclutamiento consiste en decidir de dónde se obtendrán los candidatos, vale decir, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes: **externa e interna**. La combinación de ambas da origen a la **fuentes mixta**.

- a. Se denomina **fuentes interna** cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo con personal que existe al interior de la empresa. Para ello utiliza los siguientes mecanismos:
1. **Ascenso** (movimiento vertical): aumento de nivel jerárquico y sueldo
  2. **Transferencia** (movimiento horizontal): traslado horizontal, con mismo nivel jerárquico. Para ser polifuncional, y conocer toda la empresa.
  3. **Promoción**: aumento de poder y responsabilidad, igualdad de sueldo (período a prueba)
  4. **Ascenso con Transferencia** (movimiento diagonal ascendente). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y de inducción, y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de estos mecanismos requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados, y permitir que quienes se consideran calificados, soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa

ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

- b. La **fuerza externa** abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, en el medio externo. Las técnicas más usadas de reclutamiento de fuentes externas son:

1. Anuncios en la prensa, diarios, revistas: "El anuncio es una carta de la empresa dirigida al candidato que se busca". Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía o bien su área de acción, y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el personal del DRH debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

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.
2. Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad. Las Municipalidades contemplan programas de colocación de desempleados.
  3. Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobran una tarifa que permite a las agencias de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo, y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.
  4. Agencia para reclutamiento de ejecutivos (head hunters): buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias generalmente no se anuncian en los medios de comunicación. También se utilizan para "levantar" ejecutivos ocupados en otras empresas.

5. Instituciones educativas (universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.): Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
6. Candidatos recomendados por empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
7. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
8. Archivos de candidatos que se han presentado en otros procesos de reclutamiento anteriores.
9. Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, uso de bases de datos, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales, o mediante mails a sus asociados.
10. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.
11. Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
12. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
13. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
14. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Los encargados del departamento de RRHH a cargo de estas labores, deben poseer por tanto, vastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

- c. La **fuentes mixta** es la utilización de las dos anteriores: interna y externa

### 6.3 Determinar los Canales del Reclutamiento

Una vez cumplidas las dos etapas anteriores, se debe decidir el **Canal o vía para reclutar**. Dos alternativas:

- **Vía Directa:** el Depto. de RRHH efectúa directamente el proceso de reclutamiento

- Centros de enseñanza
  - Internet
  - Otras empresas
  - Bases de datos
- **Vía Indirecta:** delega atribuciones a empresa externa
- Gremios
  - Consultoras de selección de personal (Head Hunters)
  - Oficinas de colocaciones

## 6.4 El Curriculum Vitae

Es un resumen escrito y ordenado de las experiencias formativas y laborales.

### Objetivos:

- Presentarse.
- Demostrar que el postulante es idóneo para desempeñarse en el cargo.
- Generar una entrevista de trabajo.
- Concentrar la atención sobre los aspectos más relevantes de la propia personalidad, y el recorrido académico y laboral.
- Recordar los datos que mejor describen a la persona (después de la entrevista).

### Tipos:

1. **Cronológico:** los antecedentes van desde lo más antiguo a lo más reciente.

- No se recomienda si se ha cambiado de trabajo con frecuencia.
- Pone de relieve la estabilidad y evolución ascendente de la carrera.
- Ofrece un esquema ideal para enfocar la entrevista personal.

2. **Inverso:** destaca la experiencia laboral reciente, recomendable si esta tiene relación con el cargo al que se postula.

3. **Temático o funcional:** ordena la información por bloques temáticos.

- Se recomienda cuando la experiencia es muy extensa.
- Atractivo como marketing, porque permite seleccionar la información más pertinente y omitir períodos sin trabajo o cambios de trabajo frecuentes.

Antes de elaborar el Currículum, es necesario autoanalizarse, porque es vital conocerse bien, para entregar los antecedentes que permitan relacionar al postulante con las características del cargo al cual postula.

¿En qué pensar? A modo de sugerencia, los siguientes aspectos:

**Actitudes:** Son elementos condicionantes de la conducta (innatos y adquiridos); patrones a través de los cuales la conducta se adapta, se ajusta al medio.

**Aptitudes:** Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental, son en su mayor parte innatas, pero se potencian y desarrollan, o por el contrario, se atrofian en función de los estímulos que le ofrecemos.

**Puntos fuertes y débiles:** Son las partes a aprovechar o desechar de nuestro comportamiento. Su localización se obtiene haciendo un análisis exhaustivo de los dos puntos anteriores y de nuestra trayectoria personal, y su conocimiento se basa en la experiencia y en la capacidad de ser crítico con uno mismo.

**Hábitos:** Son mecanismos automáticos de conducta que habitualmente realizamos en tareas intrascendentes. Por ejemplo: orden, minuciosidad, etc.

**Logros:** Se trata de hacer una recapitulación de todo lo que hemos conseguido en nuestra trayectoria.

Incluir además, aspectos de la formación técnica o profesional que puedan influir positivamente para el cargo al que se postula: títulos, cursos, idiomas, otros aspectos.

Como segunda gran tarea, traducir los resultados del análisis en una matriz FODA:

FORTALEZA:	OPORTUNIDADES:
DEBILIDADES:	AMENAZAS:

El análisis FODA se realiza para:

- Destacar las fortalezas.
- Tener claros los puntos que es necesario mejorar.

### Reglas para elaborar un buen Currículum:

1. Extensión breve (1 ó 2 páginas).
2. Expresar sólo una idea en cada frase.
3. Usar palabras, frases y párrafos cortos.
4. Reflejar que se reúnen los requisitos que el cargo demanda.
5. Enviar siempre el original (momentáneamente es el único espejo de quien lo emite).
6. Al usar fotografía digital, asegúrese de que tenga buena resolución.
7. Usar papel tamaño carta, el cual puede ser blanco, de colores suaves.
8. Debe estar bien estructurado.
9. Idealmente indicar fecha.
10. Se firma sólo si va por mano y sin carta de presentación.
11. Destacar las cualidades personales sin caer en mentiras.
12. No debe incluir errores y/o correcciones.
13. Dejar espacios y márgenes amplios.
14. Resaltar aspectos más relevantes (subrayar o ennegrecer).
15. Incluir información actualizada.
16. Ser honesto y positivo.
17. Debe estar ordenado y limpio.
18. Si no se exige, no incluir pretensiones de renta.
19. Si no se tiene experiencia laboral, compensar con actividades prácticas, relacionadas al área o cargo.

20. Adaptarlo al cargo específico.

### Componentes del Currículum Vitae

1. **Datos personales:** Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número telefónico de contacto, dirección de correo electrónico, etc.
2. **Formación académica:** Estudios realizados, indicando fechas, centro y lugar donde han sido efectuados.
3. **Otros Títulos y Seminarios:** Estudios realizados complementarios a los universitarios, que mejoran la formación universitaria, indicando las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.
4. **Experiencia Profesional:** Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratar. No olvidar señalar las fechas, el nombre de la empresa y las funciones y tareas llevadas a cabo.
5. **Idiomas:** En este apartado mencionar los idiomas, su nivel escrito y oral. Si se obtuvo algún título reconocido, como por ejemplo el "First Certificate" que acredite los conocimientos en estos ámbitos, indicarlo.
6. **Informática:** Señalar aquellos conocimientos informáticos que posea: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, etc.
7. **Otros Datos de Interés:** En este último apartado, señalar todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: carné de conducir, disponibilidad, etc.
8. **Referencias:** Señalar nombres, teléfonos y/o lugares de trabajo de personas que puedan avalar los antecedentes expuestos. (si lo piden)

## 7. LA SELECCIÓN

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente tal.

La Selección de Personal consiste en el proceso de elegir, entre los candidatos reclutados, al más idóneo para el cargo. Este proceso se puede dividir en 8 etapas o fases:

- 7.1 Preselección
- 7.2 Aplicación de Técnicas de Selección
- 7.3 Entrevista
- 7.4 Informes Ocupacionales e Informes Ambientales
- 7.5 Selección final
- 7.6 Solicitud de documentos
- 7.7 Examen médico
- 7.8 Contratación e Inducción

### 7.1 Preselección

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al curriculum y carta de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado), en el análisis del cargo, y en el perfil del cargo. Se trata de descartar aquellos candidatos que no tienen ninguna posibilidad de llenar la vacante.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesario porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista. Se persigue ahorrar tiempo, ahorrar medios, y evitar desmotivaciones en los candidatos.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que **se cumplan las exigencias mínimas solicitadas**. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: a) adecuados, b) eventuales- adecuados, y c) inadecuados. En este sentido es bueno que el encargado de la preselección se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

A continuación se muestra un ejemplo de hoja de trabajo para preseleccionar curriculum, mediante la utilización de puntajes.



## TABLA PARA LA CALIFICACION DE CURRICULUM VITAE

APELLIDOS Y NOMBRES: .....

Edad: .....

EXPEDIENTE No. ....

CARGO AL QUE

POSTULA: .....

### 1. ESTUDIOS: (Máximo 20 puntos)

1.1. Grado de Doctor.....	20
puntos	
1.2. Grado de Magister.....	17
puntos	
1.3. Título Universitario.....	15
puntos	
1.4. Grado de Bachiller.....	12
puntos	
1.5. Título Técnico.....	08
puntos	
1.6. Secundaria.....	05
puntos	

### a. EXPERIENCIA (Máximo 30 puntos)

2.1. Tiempo de servicios	
(2 puntos por cada año, máximo 10 años).....	20
puntos	
b. Cargos desempeñados	
(1 puntos por cada año, máximo 10 años).....	10
puntos	

### c. INVESTIGACIONES (Máximo 10 puntos)

3.1. Libros especializados	
(2 puntos por cada uno, máximo 2 libros) .....	4
puntos	
3.2. Trabajo de investigación tipo tesis	
(2 puntos por cada uno, máximo 3 trabajos).....	6
puntos	

### d. PUBLICACIONES (Máximo 10 puntos)

Autor intelectual de artículos, ensayos, separatas	
(2 puntos por cada uno, máximo 5 publicaciones).....	10
puntos	

## 7.2 Aplicación de Técnicas de Selección

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio objetivo.

Una vez definido el grupo de candidatos preseleccionados, se inician las distintas pruebas que constituyen el proceso de selección. El tipo de pruebas que se utilizarán depende de las aptitudes y actitudes que se pretendan medir, en función de la Descripción y Análisis del Cargo, y del profesiograma o perfil.

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 una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas.

Por la importancia que tienen las técnicas de selección de personal en el proceso de selección, se verá en detalle en el Capítulo 8.

## 7.3 Entrevista

Con las entrevistas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia, historia laboral, intereses, motivaciones, etc.).

La información laboral y las referencias de trabajos anteriores se corroboran con los **Informes Ocupacionales**, mientras que los **Informes Ambientales** verifican la información suministrada en relación con el lugar de residencia.

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Por la importancia que tiene la entrevista en el proceso de selección, se verá en detalle en el Capítulo 9.

#### 7.4 Informes Ocupacionales e Informes Ambientales

La información laboral y las referencias de trabajos anteriores se corroboran con los **Informes Ocupacionales**, mientras que los **Informes Ambientales** verifican la información suministrada en relación con el lugar de residencia, situaciones de morosidad, protestos, endeudamiento, etc.

La profundidad y el contenido de estos informes, dependerá de las características y nivel de cada cargo, y del tipo de empresa.

Algunos informes adicionales son Dicom, Certificado de Antecedentes, Verificación de Domicilio, etc.

#### 7.5 Selección final

Con los antecedentes anteriores, se debe tomar la decisión de elegir finalmente al candidato. Generalmente se define una terna o quina de postulantes para que el jefe directo decida a quien se contrata.

#### 7.6 Solicitud de documentos

Se solicitan documentos al seleccionado, los que dependerán en cada caso del tipo de cargo, como por ejemplo: copia de cédula de identidad, certificados de títulos, certificado de antecedentes, situación militar, cargas familiares, etc.

#### 7.7 Examen médico

Se realiza al candidato para saber si este posee un estado de salud favorable, si está capacitado para realizar cierto cargo, si su salud es compatible con las exigencias y condiciones en que deberá ejercer el cargo, etc.

Algunos ejemplos:

- De Sangre
- Perfil bioquímico
- Electrocardiograma
- Radiografía de tórax
- De Droga (test de pelo)

#### 7.8 Contratación e Inducción

Finalmente se prepara y suscribe el contrato de trabajo, y se somete al contratado a un programa de inducción o socialización.

## **8. APLICACIÓN DE TECNICAS DE SELECCION**

Las técnicas de selección de personal son muy numerosas y variadas, y dependiendo de cada cargo a seleccionar, serán aconsejables la utilización de unas u otras.

Estas técnicas de selección se pueden clasificar en:

### **8.1 Pruebas psicométricas**

1. Test de inteligencia
2. Test de aptitudes
3. Test de personalidad
4. Test proyectivos

### **8.2 Pruebas psicotécnicas**

### **8.3 Dinámicas de grupo**

### **8.4 Técnicas de simulación**

### **8.5 Grafología**

### **8.6 Entrevistas**

Veamos cada una de ellas.

### **8.1 Pruebas psicométricas**

Son la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud para intentar generalizar y prever, y cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto.

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (CI), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Son lo que vulgarmente se conoce como pruebas tipo "test", y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos (4):

1. **Test de Inteligencia.** 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 no garantiza por sí sola la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

2. **Test de Aptitudes.** Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

3. **Test de Personalidad.** Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las **actitudes**, que a diferencia de las **aptitudes**, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas), y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

#### 4. **Test Proyectivos.**

Evalúan rasgos del **carácter** de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados, produciéndose, al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de

- Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos),
- Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros),
- Relatos,
- Situaciones Imaginarias, etc.

Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo, su utilización, la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado, debe contar sólo con tests que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

## 8.2 Pruebas psicotécnicas

Son pruebas diseñadas para evaluar **habilidades** concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser **orales, escritas o de realización**, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser **generales**, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y **específicas**, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser **tradicionales**, como disertaciones; **objetivas**, mediante el uso de pruebas, y **mixtas**.

## 8.3 Dinámicas de grupo

Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Las dinámicas de grupo, se diferencian de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros, o con público, etc.

El psicólogo, por su formación académica, es la mejor persona para guiar un procedimiento de este tipo, ya que requiere conocimientos profundos acerca de cómo se relacionan los sujetos entre sí, la forma de manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir.

#### **8.4 Técnicas de simulación**

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa mas realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

#### **8.5 Grafología**

Este tipo de procedimiento no es ampliamente utilizado, pero se ha considerado importante incluirlo, ya que es una forma considerada válida para elegir los mejores candidatos y es, en general, aplicada por psicólogos con una preparación especial en el área. La grafología laboral se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cuál es el candidato apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad.

En términos generales, se trata de una técnica de fácil administración y bajo costo, y que no requiere en primera instancia la presencia del postulante, como sí lo exige la administración de otros test.

En cuanto a la modalidad específica de trabajo, de todas las cartas recibidas se seleccionan las consideradas positivas, es decir, de escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos sin desviaciones ni retoques, de aquellas escrituras consideradas como negativas, como por ejemplo: las que representan desproporciones importantes en cuanto a tamaño, altura, anchura, por ser ilegibles o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados, por observar choques entre renglón y renglón etc. Todos estos signos advierten que existe en la persona analizada algún conflicto importante.

Antes de proseguir se debe determinar el grado de salud del que escribe, ya que en un análisis grafológico se puede detectar la presencia de patología orgánica y psicológica (cuadros de depresión, estrés, neurosis graves que pueden afectar el desempeño del candidato elegido). Posteriormente, se evalúan las correspondencias entre aptitud técnica y psicológica con respecto al puesto, sin olvidar revisar el Curriculum.

La Grafología nos permite obtener información confiable respecto de áreas como la personalidad, capacidad de atención y concentración, estabilidad emocional, rasgos de honestidad, voluntad, tipo de Voluntad, Inteligencia y sus tipos, modalidad de adaptación, rendimiento.

## **8.6 Entrevistas**

Con ellas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia, intereses, motivaciones, etc.).



## 9. LAS ENTREVISTAS

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones en el trabajo organizacional: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1. La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje.
2. El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
3. El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo mas importante), y los gestos.
4. El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
5. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

### Etapas de la entrevista de selección

1. **Preparación:** Las entrevistas de selección, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
2. Igualmente, el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las **funciones** que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.
3. En esta etapa, se debe comprobar que se satisfagan ciertas **condiciones**:
  - Ambiente: el ambiente físico debe ser confortable y solo para ese fin. El entrevistador debe propiciar un clima ameno y cordial.
  - Apertura: Es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.
  - Rapport: Establecer un clima de confianza, de simpatía, que se establece entre el entrevistador y el entrevistado, disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales (ej: el clima, el tránsito, el último evento deportivo, etc.).
  - Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Algunas formas de marcar la distancia social se pueden encontrar

en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.

- Empatía. Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

4. **Desarrollo de la entrevista:** es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

- **Tipos de entrevistas**

- **Entrevista dirigida:** el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
- **Entrevista libre o no dirigida:** el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del psicólogo es de importancia capital en la entrevista, debido a los profundos conocimientos acerca de los individuos y la interpretación que puede hacer acerca de las respuestas que entrega y el modo en que lo hace. (<http://www.uch.edu.ar>)

- **Tipo de información recolectada**

- **Historia Laboral:** trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el curriculum.
- **Historia Educacional:** nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
- **Historia Personal:** En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con su papá y con su mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen autoridad).

5. **Cima:** En esta etapa de la entrevista se obtiene información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:

- Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
- Tiempo Libre y/o pasatiempos
- Área de la Salud (informa si canaliza su tensión hacia sí mismo)
- Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

6. **Terminación de la entrevista:** Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más. Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Se deben hacer las observaciones inmediatamente para que no se traslape ni se olvide la información. La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato.

Luego del reporte se elabora una terna con los que se considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo.

Cabe destacar que no es función de personal elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la organización, utilizando –como se ha visto- sus amplios conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes. Esta función es de primordial importancia para la organización, ya que cada nuevo integrante implica una serie de gastos tanto en aspectos administrativos como en inducción y capacitación.

## CONCLUSIONES

- El reclutamiento y la selección es una de las actividades importantes del área de Recursos Humanos en la Organización.
- Este es un proceso estandarizado, con pasos específicos.
- Su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.
- Las herramientas o técnicas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos son diversas y específicas, contando para ello con una variedad de test estandarizados, además de la realización de entrevistas.
- Los resultados de los test no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa.
- El profesional más capacitado para realizar la aplicación de técnicas de personal es el psicólogo laboral.
- Éste puede pertenecer al personal de planta de la organización o bien, hacerlo a través de una consultora externa o en forma particular. En cualquier caso deberá informar de sus conclusiones a la empresa, la que finalmente decidirá cuál es la persona a contratar, lo que le da más transparencia al proceso.
- Cabe destacar que debido a lo complejo del proceso, sería recomendable efectuarlo de manera unificada, para así ahorrar tiempo y dinero.
- Finalmente, cabe señalar que no se analiza el impacto que tiene en los postulantes no clasificados el no saber cuál fue el motivo de tal rechazo. Podría ser altamente frustrante para ellos, por las implicancias que tiene, especialmente al implicar test de personalidad e inteligencia.