

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo específico:

El alumno distinguirá los procesos de reclutamiento y selección identificando la importancia de su aplicación en la empresa y los elementos de cada uno.

3.1 Diferencia entre reclutamiento y selección

Una de las actividades preponderantes en cualquier departamento de recursos humanos es el proceso de reclutamiento y selección de personal. Aun aquellas empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos llevan a cabo este proceso básico para el desarrollo de las actividades de la organización.

Una responsabilidad inherente al departamento de recursos humanos es la de suministrar a la organización el personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo a través del reclutamiento y la selección. Veamos a que se refiere cada uno de dichos procesos que comúnmente son confundidos.

Reclutamiento, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento cuenta con métodos diversos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y medios de reclutamiento adecuados.

Selección, es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones.

La selección comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.

3.2 Proceso de selección

Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante.

La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección.

El proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de los siguientes etapas que los candidatos deben superar.

1. Recepción de solicitudes. Es el resultado del proceso de reclutamiento.
2. Pruebas de idoneidad. Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Estas pruebas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.

3. Entrevista de selección. Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.
4. Verificación de datos y referencias. Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos.
5. Examen médico. Debe ser específicos para cada tipo de puesto.
6. Descripción realista del puesto. Se debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar.
7. Decisión de contratar. Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Recursos humanos solo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o en algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto.

3.3 Análisis de puesto

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben de ser contratadas para ocuparlos.

Harvey (1991) definió el análisis de puestos como “la colección de datos que describen: a) conductas laborales observables (o verificables de otra manera) realizados por los trabajadores, incluyendo tanto *lo que se logra como las tecnologías que se emplean* para lograr los resultados finales, y b) características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, incluyendo elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos” (p.74). Un análisis de puestos enuncia las tareas que se realizan en el puesto, la situación en la que se realiza el trabajo, y los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo. Estos datos son la información básica necesaria para tomar decisiones de personal.

3.4 Métodos específicos de selección de personal

Los psicólogos pueden usar distintos instrumentos de selección para disminuir la cantidad de errores por aceptar o rechazar candidatos. Algunos de los instrumentos más conocidos son las pruebas escritas y las que simulan el desempeño, además de las entrevistas.

Algunas de las pruebas típicas son las de inteligencia, aptitud, capacidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad de equivocarse al decidir.

Las pruebas de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz, en las organizaciones industriales, son pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados. Las pruebas de inteligencia son pronosticadores bastante buenos para los puestos de supervisión.

Las pruebas que simulan el desempeño constan de comportamientos del trabajo real y no de sustitutos. Algunas de las más conocidas son las muestras de trabajo en las que se le pide al candidato que ejecute una muestra representativa del trabajo realizado en el puesto, y los centros de evaluación. Las primeras son adecuadas para las personas que solicitan empleos rutinarios, las segundas, para personal administrativo.

La entrevista y los formatos de solicitud, son prácticamente un instrumento universal de selección.

3.5 La entrevista en la selección de personal

Póstuma, Morgeson y Campion (2002) describen una entrevista de empleo como una interacción social entre el entrevistador y el candidato. Varios factores sociales pueden influir en el resultado de la entrevista. Los ejemplos incluyen el grado de semejanza entre el entrevistador y el candidato (en función del género, la raza y las actitudes), el comportamiento no verbal, e indicios verbales (tono, velocidad del habla, pausas y variabilidad de la amplitud. Debido a estas fuentes adicionales de varianza en el resultado de la entrevista (contratar y rechazar), las entrevistas son un medio de evaluación más dinámico que las pruebas tradicionales.

Las entrevistas pueden clasificarse de acuerdo a su estructura como entrevista inestructurada y entrevista estructurada. En la primera, el entrevistador puede hacer preguntas diferentes a cada candidato. En la entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas estándares a todos los candidatos al empleo.

Las entrevistas situacionales presentan al candidato una situación y piden una descripción de las acciones que emprendería en esa situación.

Algunas entrevistas situacionales se enfocan en contextos hipotéticos y otras se enfocan en la forma en que los candidatos han manejado situaciones en el pasado que requirieron de sus habilidades y capacidades para el desempeño efectivo del puesto.

3.6 Referencias y cartas de recomendación

La mayoría de las empresas tratan de verificar los antecedentes y las referencias de los solicitantes de empleo, y existen dos razones para hacerlo: verificar la exactitud de la información que da el candidato, y descubrir posible información de un pasado negativo, por ejemplo, antecedentes penales.

Los datos que se verifican con mayor frecuencia son las fechas de los trabajos anteriores, el servicio militar (o su exención), la educación y los de identificación (fecha de nacimiento y domicilio).

Muchas empresas tratan al menos, verificar el puesto y el salario actual de un solicitante por vía telefónica con su empleador actual. Otros llaman a los jefes anteriores y actual para tratar de descubrir más acerca de la motivación de la persona, su competencia técnica y la habilidad para trabajar con otros..

La verificación de referencias es una manera económica y directa de confirmar la información real proporcionada por los solicitantes.

Otra forma de conocer información proporcionada por los solicitantes de empleo son las cartas de recomendación laborales. Las cartas de recomendación hechas por la empresa donde un empleado prestó sus servicios también pueden ser verificadas llamando vía telefónica a los empleadores anteriores.

3.7 Centro de evaluación por simulación

Los centros de evaluación implican evaluar a los candidatos a los puestos, por lo general para puestos de nivel gerencial, utilizando varios métodos y evaluadores. Los centros de evaluación son una serie estandarizada de actividades orientadas a un grupo que proporcionan una base para juicios o predicciones del comportamiento humano que se cree o se sabe que son relevantes para el trabajo desempeñado en un escenario organizacional. Pueden ser una parte física de algunas organizaciones, como salas especiales diseñadas para el propósito. También pueden localizarse en un centro de conferencias alejado del lugar de trabajo normal.

Los individuos seleccionados para asistir al centro por lo general son personal del nivel gerencial que la empresa desea evaluar para su posible selección, promoción o capacitación.

Los individuos se evalúan en grupos de 10 a 20 integrantes, la estrategia es evaluar a cada individuo contra el desempeño de otros en el grupo.

Varios observadores hacen la evaluación, pueden ser psicólogos o empleados de la empresa desconocidos por los evaluados, trabajan en equipos y recomiendan la acción de personal (por ejemplo, selección o promoción) en forma colectiva o individual, preparando un reporte para cada evaluado y luego lo retroalimentan. Los observadores remiten sus recomendaciones al área de personal de la organización para su revisión y consideración.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

1. Investiga otro proceso de selección diferente al revisado en esta sección.
2. Explica las partes que debe contener un análisis de puesto.
3. Busca un cuestionario para el análisis de puestos y aplícalo a una persona que se encuentre trabajando dentro de una empresa.
4. Explica los diferentes tipos de entrevista en selección de personal.