

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL PRIMER SEMESTRE
DEL AÑO 2005.

SUBTEMA:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS
EMPRESAS DE MATAGALPA DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DEL AÑO 2005.

AUTORAS:

- CAROLINA ARACELLY RAYO TREMINIO
- KARLA VANESSA TREMINIO MARTINEZ

TUTOR:

Lic. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, Diciembre del 2005

TEMA:

Aplicación de los componentes de la Administración de Recursos Humanos en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.

SUBTEMA:

Reclutamiento y Selección de personal en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

i. DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos desde lo más profundo de nuestro corazón especialmente a:

DIOS: por que es la base fundamental en nuestras vidas, él es nuestro ayudador, fortaleza, amigo y dador de sabiduría. Sin él no seria posible tantas cosas bellas que nos permite vivirlas.

NUESTROS PADRES:

Fausto Rayo-Lucrecia Treminio

Felipe Treminio-Reina Martínez

Quienes de forma constante nos han dado más de lo que jamás hubiésemos pedido, por todo el tiempo que han estado a nuestro lado apoyándonos y dándonos siempre palabras de aliento para que luchemos por nuestras metas y de esta forma hagamos nuestros sueños realidad.

NUESTROS HERMANOS (AS) Y AMIGOS (AS): Quienes siempre nos han brindado apoyo incondicional en los momentos que hemos necesitado.

NOSOTRAS MISMAS: Que con muchísimo esfuerzo, voluntad, empeño e inteligencia logramos uno de tantos sueños, culminar nuestra carrera.

ii. AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a nuestro padre celestial (DIOS). Por darnos el don de sabiduría para poder pensar y reflexionar, por las bendiciones económicas que a lo largo de nuestros estudios nunca nos faltó y por haber permitido el trabajo colectivo entre dos personas donde una de ellas siempre fue el complemento de la otra.

A nuestros padres, por su apoyo económico, moral y espiritual, que si no hubiese sido por su sacrificio no fuésemos lo que hoy por hoy somos, en donde muchas veces renunciaron a muchas cosas para que hiciéremos realidad nuestros sueños.

Se agradece al licenciado Francisco Hernández por compartirnos sus conocimientos desde el inicio de nuestra carrera, por ser nuestro guía y tutor a lo largo del desarrollo del trabajo.

Se agradece a todas las instituciones que tuvieron la gentileza de brindarnos información, para complementar la realización de nuestro trabajo.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MATAGALPA**

iii. VALORACIÓN DEL DOCENTE:

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de administración de empresas, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo número uno. Sobre las formas de conclusión de estudios en este caso, seminario de graduación contemplado en el plan 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos exigidos tanto en la investigación bibliográfica como en todos sus aspectos metodológicos.

Por lo cuál, puede ser y/o esta listo para ser defendido ante el tribunal examinador, en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

Tutor. Licenciado Francisco Hernández

I. RESUMEN

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado 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.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento, se inicia con la búsqueda y termina cuando reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan acabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeña, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

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

El proceso de selección, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

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

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos con orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas, recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores, consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección los profesionales de la administración de recursos humanos, deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada.

A través de las visitas realizadas a las empresas de la ciudad de Matagalpa, se logró verificar que no cumplen con el seguimiento de los pasos de los procesos de reclutamiento y selección de personal como lo indica la teoría presentada en este trabajo. Cuando las empresas realizan el reclutamiento y selección lo hacen por medio de referencias o recomendaciones de personas allegadas y reconocidas en las empresas.

II. INTRODUCCION

En el presente trabajo se expone la aplicación de los componentes de la administración de Recursos Humanos en las empresas de la ciudad de Matagalpa en el primer semestre del año 2005, específicamente en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, con el propósito de analizar cuál es la importancia de su aplicación, así como describir sus pasos, explicar ventajas y desventajas de las clases de reclutamiento y presentar diversos formatos de solicitud de empleo de las instituciones de esta ciudad.

Los procesos de Reclutamiento y Selección son dos fases de mucha importancia para conseguir que las instituciones dispongan de las personas con las competencias necesarias en el momento preciso. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

III. JUSTIFICACION

Con este trabajo de graduación pretendemos hacer énfasis en la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Dentro del área de recursos humanos, específicamente dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario escoger a las personas que van a laborar dentro de la organización, haciendo un análisis de sus aptitudes, conocimientos, habilidades, intereses, etc; a través de los procesos de selección técnica y para esto es necesario poner en práctica los procedimientos para determinar cuál es la persona idónea que ocupará un puesto dentro de la empresa.

Como requerimiento para una buena selección es necesario conocer y dar a conocer que la correcta aplicación y evaluación de los resultados de las pruebas realizadas, depende la selección de la persona idónea en su puesto, de manera que supere tanto en conocimiento, como en experiencia y contribuya al crecimiento personal, como de la empresa y su comunidad.

Es muy importante para la organización contratar personas que tengan la capacidad y experiencia necesaria, ya que con el reclutamiento se hace mas fácil la labor de selección, la tarea de seleccionar personal se hace a veces difícil debido a las características específicas (capacidad) que posee cada persona, sin embargo, se puede simplificar si se cuenta con un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa, donde se cuente con las herramientas necesarias que nos proporcionen la información lo mas objetiva posible y revele las cualidades que posee cada persona adecuada para el puesto adecuado.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- ◆ Analizar cuál es la importancia de la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ◆ Describir los pasos de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ◆ Explicar las ventajas y desventajas de las clases de reclutamiento.
- ◆ Explicar como realizar el reclutamiento conforme a la ley.
- ◆ Identificar los objetivos y desafíos de la selección de personal.
- ◆ Presentar formatos de solicitudes de empleos.

V. DESARROLLO

I. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

En general los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, por que ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Este plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. (William B. Werther)

Según R. Wayne Mondy, el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. ¿Cuántas veces escuchamos a los PFE declarar: "Nuestros activos mas importantes son los seres humanos"? Aunque esto talvez siempre haya sido cierto, un número cada vez mayor de personas en las organizaciones está comenzando a creerlo. Nunca antes ha sido tan determinante la contratación de las mejores personas disponibles. Además, las decisiones de contratación no pueden ser mejores que las alternativas que se presentan mediante los esfuerzos de reclutamiento.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente. Sin importar quien sea el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía.

Como se puede ver en **anexo 1**, cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar formas alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda. Cuando no son apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento. Con frecuencia el reclutamiento comienza cuando un administrador inicia una requisición de empleados. **La requisición de empleados** es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles (véase **anexo 2**). Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes. Esta práctica les permite mantener los contactos de reclutamiento e identificar candidatos excepcionales para un futuro empleado.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades, y otras organizaciones. A causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan organizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos. Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresista mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de recursos humanos que son más efectivas en costos en relación con los resultados. Esta administración global de recursos humanos que emplean criterios tan prácticos permite desarrollar medios para proporción del empleado más apropiado y capacitado por cada unidad monetaria que se gasta en recursos humanos.

Las **fuentes de reclutamiento** son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento internos o externos que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otros para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. Por ejemplo, un gran fabricante de equipo llegó a la conclusión de que los colegios y universidades de tamaño mediano sostenido por los estados, y que se localizaban en áreas rurales, eran buenas fuentes de gerentes potenciales. Otras empresas pueden llegar a diferentes conclusiones. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de la organización.

Alternativas al Reclutamiento

Aún cuando la planeación de recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de reemplazo, una compañía puede decidir no comenzar inmediatamente sus esfuerzos de reclutamiento y selección, aunque decline algo en un mercado de compradores. A menudo se incluyen en el cálculo los costos del proceso de búsqueda, entrevistas, pago de honorarios a la agencia, y reubicación e integración del nuevo empleado. Aunque las decisiones de selección no son irreversibles, una vez que los empleados están incorporados en la nómina de pago, pueden ser difícil eliminarlos, aunque su empeño sea marginal. Por tanto, una compañía debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de hacer un reclutamiento, las alternativas a éste incluyen comúnmente el pago del tiempo extra, la subcontratación, los trabajadores eventuales y el arrendamiento de empleados.

Tiempo extra.

Tal vez el método más común para satisfacer las fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo es el tiempo extra. Este método puede ayudar tanto al patrón como al empleado. El patrón se beneficia al evitar los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La ganancia del empleado viene de una tasa de pago más elevada. Junto con las ventajas obvias del uso de tiempo extra están los problemas potenciales. Muchos gerentes creen que cuando sus empleados trabajan durante períodos de tiempo desusadamente largos, la compañía paga más y recibe menos a cambio. Los empleados pueden estar fatigados y carecer de la energía para desempeñarse a una velocidad normal, en particular cuando se necesita una gran cantidad de tiempo extra.

Dos problemas potenciales adicionales están relacionados con el uso de un tiempo extra prolongado. Los empleados, de manera consciente o no, pueden tomar tal ritmo que le asegure el tiempo extra. Los empleados pueden incluso elevar su nivel de vida hasta donde les permita este ingreso adicional. Luego, cuando ya no se necesite el tiempo extra y se reduzca el pago, los empleados pueden disgustarse.

Subcontratación.

Aunque en el largo plazo se anticipe un incremento en la demanda de sus bienes o servicios, una organización todavía puede decidir en contra de una contratación adicional. En su lugar, la empresa puede escoger subcontratar el trabajo con otra organización. Este enfoque tiene un atractivo especial cuando el subcontratista realmente tiene mayor pericia o capacidad de producir determinados bienes o servicios. Un arreglo de esta naturaleza frecuentemente beneficia a ambas partes.

Trabajadores eventuales

Los trabajadores eventuales, también conocidos como de tiempo determinado, temporales y contratistas independientes, componen el segmento de

crecimiento más rápido de la economía de Estados Unidos. La mayoría de los trabajadores eventuales está compuesta por mujeres. Sólo la mitad de los nuevos puestos que se crearon en 1992 eran plazas de tiempo completo. Y el número de trabajadores eventuales ha crecido con una velocidad tres veces mayor que la fuerza de trabajo en su conjunto. Manpower, inc., la agencia de empleo temporal más grande en Estados Unidos, ahora es el patrón privado más grande del país, con unos quinientos sesenta mil empleados en 1993.

¿Cuál es la razón del rápido crecimiento de puestos para estos trabajadores? Por lo regular, se calcula que el costo total real de un empleado permanente es 30% a 40% por arriba del pago bruto que recibe, costos que no incluye, entre otras cosas, los costos de reclutamiento. Para evitar algunos de estos costos y mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas del trabajo, muchas organizaciones utilizan empleados por tiempo determinados o temporal.

Las compañías de trabajadores temporales ayudan a sus clientes proporcionándoles el medio para que puedan manejar cargas de trabajo especiales o en exceso. Estas compañías asignan sus propios empleados a sus clientes, y desempeñan todas las obligaciones que están asociadas normalmente con un patrón. De manera que evitan a los clientes los gastos de reclutamiento, ausentismo y rotación, así como las prestaciones de empleados.

Durante períodos de reducción de trabajo, los trabajadores eventuales son el equivalente humano del inventario justo a tiempo. Estos trabajadores desechables permiten al patrón una flexibilidad máxima y reducen los costos de mano de obra. Sin embargo queda una gran pregunta sin contestar, que es si este enfoque para el manejo del personal es saludable para nuestra sociedad en el largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo, las ventajas que se obtienen por medio de trabajadores eventuales pueden ser esenciales para el éxito o hasta la supervivencia de muchas compañías.

Arrendamiento de empleados

Una alternativa al reclutamiento que gana cada vez más popularidad en el arrendamiento de empleados. Cuando se usa este enfoque, una empresa liquida formalmente a algunos o a la mayoría de sus empleados. Una compañía arrendadora los contrata entonces, habitualmente con el mismo salario, y los alquila al patrón anterior, que se convierte en cliente. Los empleados continúan trabajando como antes, y el cliente supervisa sus actividades. Sin embargo, la compañía arrendadora toma para sí toda la responsabilidad asociada a su carácter de patrón.

Para el cliente, una ventaja fundamental del arrendamiento de empleados es que queda libre de la administración de recursos humanos, lo que incluye el mantenimiento de un programa de prestaciones. Otra ventaja del arrendamiento de empleado es que proporciona una forma de evitar actividades sindicales, o la necesidad de reconocer y negociar con un sindicato existente. Si la compañía arrendadora no se toma como un “patrón” de acuerdo con la Ley Nacional de Relaciones Obreropatronales (National Labor Relations Act), el arrendamiento de empleados permite que una compañía no tenga que reconocer a un representante de los trabajadores arrendados.

También los empleados derivan otras ventajas de arrendamiento. Puesto que las compañías arrendadoras proporcionan trabajadores para muchas empresas, frecuentemente gozan de economías de escala que les permiten ofrecer excelentes programas de prestaciones a bajo costo. Además, a menudo hay mayores oportunidades para una movilidad en el trabajo.

Puesto que algunas compañías arrendadoras operan en toda la nación, si uno de los esposos en una familia de carrera dual es reubicado en otra parte, la compañía arrendadora puede ofrecer al cónyuge un puesto en la nueva ubicación. Así mismo, si una organización que es cliente sufre una fuerte disminución en sus negocios, la compañía arrendadora puede transferir empleados a otros clientes, evitando tanto las suspensiones como la pérdida de antigüedad.

Una posible desventaja para el cliente es que puede deducirse la lealtad de los empleados, puesto que los trabajadores reciben su pago y prestaciones de la compañía arrendadora. Pero a pesar de las deficiencias que tenga este sistema, el uso de arrendamiento de empleados está creciendo.

En la actualidad se alquilan alrededor de setenta y cinco mil empleados. Se calcula que se verán atraídos a la contratación de empleados arrendados 20% de los 4.4 millones de negocios en Estados Unidos con menos de treinta y cinco empleados, lo que resultará en 10 millones de empleados alquilados para el año 2000.

Las compañías de mayor tamaño también han comenzado a utilizar el arrendamiento de empleados en un mayor grado; les proporciona un cuerpo de trabajadores bien entrenados, a largo plazo, que pueden ampliar o reducir según lo dicten las condiciones de negocios.

Ambiente externo del Reclutamiento

Al igual que sucede con las otras funciones de recursos humanos, el proceso del reclutamiento no tiene lugar en el vacío. Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda y el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral son de especial importancia. Si es elevada la demanda de una habilidad específica en relación con el suministro, pueden necesitarse un esfuerzo extraordinario de reclutamiento.

Cuando la tasa de desempleo es elevada en el mercado de trabajo de una organización, ésta puede simplificar su proceso de reclutamiento. El número de candidatos no solicitados suele ser mayor, y la mayor utilización del cuerpo de empleados como dispositivos de reclutamiento proporciona una mejor oportunidad para atraer solicitantes calificados. A la inversa, cuando baja la tasa de desempleo, se deben realizar mayores esfuerzos de reclutamiento y explorar nuevas fuentes.

Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que llegan al nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media. Sin embargo, el reclutamiento de profesionales y ejecutivos a menudo se extiende a los mercados nacionales e internacionales. Aunque las actividades cotidianas del reclutador le proporcionan cierta sensibilidad para captar las condiciones del mercado de trabajo, es esencial contar con datos precisos de empleo, datos que se encuentran en revistas profesionales y en los informes del Departamento del trabajo de Estados Unidos.

Las consideraciones legales también tienen un papel significativo en las prácticas de reclutamiento en Estados Unidos. El individuo y el patrón entran en contacto por primera vez durante el proceso de reclutamiento. Por tanto, son absolutamente esenciales las prácticas no discriminatorias en esta etapa.

La imagen corporativa de la empresa es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva de comentarios positivos que corren de boca en boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales.

Una buena reputación obtenida de esta forma puede resultar en que más y mejores solicitantes busquen empleo en la compañía. Los empleados potenciales están más inclinados a responder positivamente a los esfuerzos de reclutamiento de la organización, si los empleados de la empresa la elogian. La compañía con una imagen pública positiva, es una compañía de la que se cree que es “un buen lugar para trabajar”, lo que mejora mucho sus esfuerzos de reclutamiento.

Ambiente interno del reclutamiento

Aunque el mercado de trabajo y el gobierno ejercen poderosas influencias externas, las prácticas y políticas de la organización misma también afectan el reclutamiento. Las compañías internacionales y nacionales que desean tener

éxito en el futuro en el reclutamiento y la retención de empleados con talentos deben crear un ambiente externo de apoyo, un ambiente al que las personas pueden aportar todo su recurso y contribuir con todo su potencial. Pepsi cola cree que ésta es la mejor ruta al éxito global de largo plazo.

Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficiente y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar métodos más productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de recursos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

La política de promociones de una organización también puede tener un impacto significativo sobre el reclutamiento. Una organización puede optar por dos políticas básicas: una de ascensos internos utilizando su propio personal, o una de ocupar vacantes con gente de fuerza de la organización. Cualquiera de estos enfoques pueden estar justificado, lo que depende de la circunstancias. **Promoción interna (PI)**, es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización de énfasis a las promociones internas sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ellas.

Cuando los empleados que sus compañeros ascienden están mas consciente de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu del trabajo de los empleados. Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización suele estar muy consciente de las capacidades de sus empleados.

El desempeño de un empleado el supuesto puede no ser, por si solo, un criterio confiable para su promoción. A pesar de ello se conocerán muchas de las cualidades personales y relacionadas con el puesto del empleado. Éste tiene un record de pista, lo opuesto a ser una "cantidad desconocida".

A si mismo, la inversión de la compañía en un individuo con tales características puede proporcionar un rendimiento mayor. Todavía otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía, sus políticas y su gente.

Sin embargo, no es probable que una empresa pueda (o incluso desee) adherirse rígidamente a una práctica de ascensos desde adentro. El vicepresidente de recursos humanos de una gran compañía fabricante de automóviles ofrece este consejo: una política "PI" aplicada de manera estricta, con el tiempo lleva a la endogamia, a una carencia de fertilización con nuevos genes y a una carencia de creatividad.

Según la opinión del autor Wayne Mondy, una buena meta es ocupar 80% de las vacantes por arriba de lo opuesto del nivel de ingreso desde adentro". Con frecuencia se necesita sangre nueva para proporcionar las nuevas ideas y la innovación necesaria para que las empresas sigan siendo competitivas. En tales casos, hasta las organizaciones con políticas de ascensos internos pueden optar por buscar nuevo talento fuera de la organización de todos modos, una política de ascensos que considera en primer lugar a las personas que ya están trabajando, es muy buena para la motivación y el estado de ánimo de los empleados, y a menudo es benéfica para la organización.

Las políticas relacionadas con el empleo de parientes también pueden afectar los esfuerzos de reclutamiento de una empresa. El contenido de la misma varía mucho, pero no es raro que las empresas tengan políticas antinepóticas que desalientan el empleo de parientes cercanos. Esto es especialmente cierto en el caso de que los empleados emparentados pudieran quedar colocados en el mismo departamento bajo el mismo supervisor o en papeles de supervisor-subordinados.

Métodos utilizados en el reclutamiento interno

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas

que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los inventarios de gerentes y de habilidades, y anuncios de vacantes y procedimientos de concursos. Los inventarios de gerentes y habilidades permiten que las organizaciones determinen si los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes. Como herramientas de reclutamiento, estos inventarios han comprobado ser de gran valor para las organizaciones cuando se los mantiene actualizados. Los inventarios pueden tener un valor significativo para ubicar el talento interno y apoyar el concepto de ascenso desde adentro.

Los **anuncios de vacantes** son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los **concursos por puestos** constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado. Las compañías grandes frecuentemente proporcionan a los empleados una lista semanal de puestos vacantes, y se estimula a cualquier empleado calificado a solicitarlos.

El anuncio de puestos y el procedimiento de concursos minimizan la queja que se escucha comúnmente en muchas compañías, de que los empleados nunca saben de una vacante hasta que se ha ocupado. La implantación de un sistema de anuncio de puestos y concursos evita este problema. Refleja una franqueza que la mayoría de los empleados suelen apreciar mucho. Además, este sistema puede ayudar en los esfuerzos de reclutamiento en universidades. Una compañía que ofrece libertad de selección y estimula el crecimiento en la carrera tiene una gran ventaja sobre aquellas que no lo hacen. Sin embargo, un sistema de anuncio de vacantes y concursos si tiene algunas desventajas. Para hacer efectivo, necesita bastante tiempo y dinero.

Cuando los concursantes no tienen éxito, alguien debe explicarles por que no se les escogió. Si no se ha tenido el cuidado de asegurarse de que el solicitante mas calificado es el seleccionado, el sistema carecerá de credibilidad. Ni siquiera la implantación exitosa de un sistema de esta naturaleza puede eliminar totalmente las quejas.

Fuente externas de reclutamiento

En ocasiones, una compañía debe mirar mas allá de si misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguiente necesidades exigen un reclutamiento externo: 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso; 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Como muestra la **anexo 3** inclusive cuando se hacen los ascensos de manera interna, se deben llenar desde afuera los puestos en el nivel de ingreso. Por ello es que después de la jubilación del presidente de una compañía, se hace una serie de ascensos internos. Sin embargo, al final la compañía tiene que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto de analista de salario, en el nivel de ingreso. Si se hubiera cubierto el puesto del presidente con alguien de afuera, no hubiera ocurrido la reacción en cadena de las promociones. Se puede atraer empleados desde diversas fuentes externas lo que dependerá de las aptitudes que se deseen.

Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que reclutan oficinista y otros empleados operativos del nivel de ingreso, a menudo dependen de las preparatorias y escuelas vocacionales. Muchas de estas escuelas tienen notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas, tales como la reparación de aparatos del hogar y la mecánica de pequeños motores. Algunas compañías trabajan con determinadas escuelas para asegurar un suministro constante de individuos capacitados con habilidades específicas para el puesto. En algunas áreas, las empresas llegan a prestar empleados a las escuelas para ayudarlas en sus programas de capacitación.

Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleos en los mercados de trabajos locales y preparan a sus estudiantes en aspectos del trabajo que tienen mucha demanda. Los colegios comunitarios suelen tener programas de dos años, diseñados tanto para una educación terminal como para servir de base a un programa de estudios universitarios de cuatro años. Muchos colegios comunitarios también tienen excelentes programas de gerencia media, combinados con la capacitación para artes manuales específicas. Además, los centros de carrera frecuentemente proporcionan un lugar para que los patrones entren en contacto con los estudiantes, lo que facilita el proceso de reclutamiento.

Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales, como técnicos y de nivel gerencial. Las empresas suelen enviar reclutamiento a los campus para entrevistarse con empleados potenciales, aunque los programas de reducción de costos y las condiciones del mercado de trabajo han reducido esta práctica en años recientes.

Los directores de bolsas de trabajo, los profesores y los administradores de instituciones educativas pueden ser útiles a las organizaciones cuyo fin es el reclutamiento. Puesto que el reclutamiento en el campus representa un beneficio mutuo tanto los patrones como las universidades deben dar pasos para desarrollar y mantener relaciones cercanas. Cuando una compañía establece programas de reclutamiento con instituciones educativas, deben continuarlos años tras años para mantener una relación efectiva con cada escuela. Es importante que la empresa conozca a la escuela y que la escuela conozca a la compañía.

Competidores y otras empresas

Los competidores y otras compañías en la misma industria o áreas geográficas pueden ser las fuentes más importantes de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente. El hecho de que aproximadamente 5% de la población trabajadora, en cualquier momento determinado, esté buscando de manera activa o esté predispuesta a un cambio de puesto, destaca la importancia de estas fuentes. Además, una de cada tres personas – especialmente los gerentes y profesionales- cambia de puesto cada cinco años.

Incluso las organizaciones que tienen políticas de ascensos desde dentro, en ocasiones buscan candidatos en otra parte para ocupar vacantes importantes. Las firmas pequeñas en especial, buscan empleados que hayan sido capacitados por organizaciones más grandes con mayores recursos de desarrollos. Por ejemplo, una compañía de óptica puede creer que no es lo suficiente grande para proporcionar programas de capacitación y desarrollo. Por lo tanto, es probable que una persona reclutada por esta compañía para que desempeñe funciones gerenciales clave haya tenido por lo menos dos puestos anteriores con un competidor.

Los desempleados

Los desempleados a menudo son una fuente valiosa de candidatos. Solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones. Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o fusionarse con otras empresas, dejando a empleados preparados sin trabajo.

En ocasiones también se despiden empleados simplemente a causa de diferencias de personalidad con sus jefes. No es raro que los empleados se sientan frustrados con sus puestos y se limiten a renunciar.

Individuos de mayor edad

Los trabajadores de mayor edad inclusive los jubilados también pueden ser una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores frecuentemente son

victimias de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que las personas de mayor edad pueden desempeñar muy bien algunos trabajos. Cuando Kentucky Fried Chicken Corporation tuvo problemas para reclutar trabajadores jóvenes, buscó individuos de mayor edad y también discapacitados.

El resultado fue una drástica reducción de las vacantes y las tasas de rotación en seis meses. Las encuestas con gerentes indican que la mayoría de los patrones tienen una buena opinión de sus trabajadores de mayor edad; los valoran por muchas razones, incluidos sus conocimientos, su pericia, su ética laboral, su lealtad y sus buenas habilidades de lectura y redacción.

Personal Militar

Operation Transition es un programa que se implementó para facilitar la reducción más grande de tamaño de las fuerzas armadas desde fines de la segunda guerra mundial. La contratación de esta fuente puede significar una decisión sensata para muchos patrones, por que estos individuos suelen tener un historial comprobado de trabajo y son flexibles, motivados y están libres del consumo de drogas. Otra característica común de los veteranos, que es especialmente apropiada para las compañías que ponen el acento en la administración de la calidad total, es su orientación hacia la meta y el equipo.

Los patrones que están registrados en Operation Transition pueden colocar anuncios electrónicos en el tablero de transiciones por un período de dos semanas.

Los anuncios están disponibles al día siguiente para su consulta por parte de empleados potenciales en más de 350 instalaciones militares en todo el mundo.

Puesto que las habilidades que poseen estos veteranos son muy diversas, no se debe pasar por alto esta fuente de empleados.

Trabajadores empleados con cuenta propia

Por último, el trabajador que es autoempleado también puede ser un buen candidato potencial. Estos individuos pueden constituir una fuente solicitante para diversos puestos que exigen capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial dentro de una compañía.

Métodos externos de reclutamiento

Al examinar las fuentes de reclutamiento, una empresa determina donde puede encontrar al solicitante del puesto. Luego procura atraerlo por métodos específicos de reclutamiento. Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivas para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades. Reclutadores, eventos especiales y estancias laborales son instrumentos básicos para atraer estudiantes, en especial los que acuden a colegios y universidades. Asimismo, las compañías que buscan ejecutivos y las organizaciones profesionales son de gran ayuda en el reclutamiento de empleados para puestos gerenciales y profesionales.

Publicidad

La publicidad comunica al público las necesidades de empleados que tienen una compañía por medios tales como la radio, los periódicos, la televisión y las revistas industriales. Al determinar el contenido de un mensaje publicitario, una empresa debe decidir la imagen corporativa que desea proyectar. Es evidente que la compañía tiene que proporcionar a los empleados potenciales una descripción precisa del puesto y de la organización. Al mismo tiempo, la empresa debe tratar de apelar propio interés del empleado potencial, subrayando las cualidades distintivas del puesto.

El anuncio ha de indicar a los empleados potenciales por que deben interesarse en ese puesto y organización específico. El mensaje también tiene que indicar como debe responder un solicitante: presentarse de manera personal, llamar por teléfono o enviar un currículum.

La experiencia anterior de la compañía con diversos medios tiene que sugerir el enfoque que debe tomarse para puestos específicos. Tal vez el anuncio periódico sea la forma menos costosa de publicidad que proporciona la cobertura más amplia. Muchas compañías utilizan anuncios clasificados. El mayor problema con este tipo de reclutamiento externo es el gran número de individuos no calificados que responden a tales anuncios. Esta situación aumenta la probabilidad de tomar decisiones inadecuadas en la selección.

Aunque nadie basa la decisión de cambiar de trabajo en la publicidad, un anuncio crea conciencia, genera interés y estimula a un candidato potencial a buscar más información acerca de la compañía y las oportunidades de trabajo que proporcionan. La lectura de la edición dominical de cualquier periódico revela la amplia utilización de la publicidad para reclutar casi todo tipo de empleados.

Ciertos medios atraen auditorios que son más homogéneos en términos de calificación, educación y orientación para los empleos. Los anuncios colocados en publicaciones como *The Wall Street Journal* se relacionan principalmente con puestos gerenciales, profesionales y técnicos. Los lectores de estas publicaciones suelen ser individuos capacitados para muchos de los puestos que se anuncian. El enfoque sobre un mercado específico de mano de obra minimiza la probabilidad de recibir solicitantes calificados de manera marginal o hasta totalmente descalificados.

Casi todo grupo profesional publica una revista que es leída ampliamente por sus miembros. Por ejemplo, un anuncio para un puesto de ejecutivo en recursos humanos en *HRMagazine* llegaría al mercado clave, por que lo leen de manera casi exclusiva los profesionales en recursos humanos. También se utilizan de manera amplia las revistas comerciales. Sin embargo, el empleo de estas presenta algunos problemas. Por ejemplo carecen de flexibilidad en su programación, y su fecha límite de publicación puede ser semanas antes de la fecha de salida. Puesto que las necesidades de personal no siempre pueden preverse en forma tan adelantada, el uso de las revistas para el reclutamiento tiene limitaciones.

Los reclutadores suponen que los prospectos calificados que leen los anuncios de ofertas de trabajo en periódicos o revistas profesionales y comerciales están lo bastante insatisfechos con sus puestos actuales para buscar las oportunidades que se anuncian. Esto no siempre es así, especialmente en caso de aquellos individuos capacitados que no están considerando de manera activa un cambio de trabajo. Por tanto, en situaciones de mucha demanda, una empresa necesita considerar todos los recursos disponibles de medios de comunicación.

Otros medios que se pueden utilizar incluyen radio, carteleras, televisión e Internet. Es probable que la mayor parte de estos métodos sean más caros que los periódicos o las revistas, pero se les ha utilizado con buenos resultados en situaciones específicas. Por ejemplo, un centro médico regional utilizó exitosamente las carteleras para atraer enfermeras tituladas. Una compañía manufacturera grande tuvo bastante éxito al anunciarse en la radio para buscar capacitados de producción. Una empresa electrónica utilizó la televisión para atraer ingenieros con experiencia cuando abrió una nueva instalación y necesitada mas ingenieros en forma inmediata.

De esta manera, en aquellas situaciones en que las necesidades de contratación son apremiantes la televisión y la radio pueden proporcionar buenos resultados; aunque pueden no ser suficientes por si solas. Los mensajes difundidos pueden alertar a la gente sobre el hecho de que una organización busca candidatos. Sin embargo, dichos mensajes pueden transmitir una información limitada. Los anuncios de puestos en Internet no tienen esta limitación. Aunque es un enfoque relativamente nuevo, este medio ofrece un gran potencial como canal publicitario.

Agencias de empleo – privadas y públicas

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las compañías a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo. Estas agencias desempeñan muchas funciones de

reclutamiento y selección que han comprobado ser provechosas para muchas organizaciones.

Las empresas utilizan a las agencias privadas de colocaciones para casi todo tipo de puestos. Sin embargo, se les conoce mejor por reclutar empleados de oficina. Aunque algunas partes de la industria tienen mala reputación, diversas agencias de colocaciones de mucho renombre han operado con éxito durando decenios. Las dificultades que surgen ocasionalmente provienen de una carencia de normas en la industria. La calidad de una agencia específica depende del profesionalismo de su administración. Aunque pueden existir problemas, las agencias privadas de colocaciones ofrecen un servicio importante al reunir a los solicitantes calificados y las vacantes. Ni la organización ni el solicitante de empleo deben pasarlas por alto. Con frecuencia los individuos se desaniman por los honorarios de una sola vez que cobran las agencias, aunque con frecuencia el patrón las paga.

Las agencias públicas de colocaciones operadas por cada estado reciben una dirección global en sus políticas del servicio de Empleo de Estados Unidos. Se conoce mejor a las agencias públicas de colocaciones por su trabajo de reclutamiento y colocación de individuos en puestos operativos, pero cada vez más están ocupándose en acoplar a la gente con puestos técnicos, profesionales y gerenciales. Algunas agencias públicas utilizan sistemas computarizados para acoplar los puestos y ayudar en el proceso de reclutamiento. Las agencias públicas de colocaciones proporcionan sus servicios sin costo, ni el patrón ni el empleado potencial.

Reclutadores

El uso más común de los reclutadores es en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, colegios y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los campus colegiales y universitarios es frecuentemente el director de la bolsa de trabajo para estudiantes. Este funcionario está en excelente posición para concertar entrevistas con estudiantes que poseen las calificaciones que desea la empresa. Los servicios de la bolsa de trabajo

ayudan a las organizaciones a utilizar sus reclutadores con eficiencia. Se identifica a los candidatos calificados, se programan las entrevistas y se proporcionan salones adecuados para la realización de éstas.

El reclutador de la compañía tiene un papel vital en la atracción de los solicitantes. El entrevistador a menudo percibe las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la compañía. Si el reclutador es monótono, el entrevistado puede pensar que la compañía es monótona; si el reclutador es apático, descortés o vulgar, el entrevistado puede atribuir todas estas características negativas a la compañía. Los reclutadores deben estar siempre conscientes de la imagen que proyectan en la entrevista de filtro inicial, por que deja una impresión duradera.

Los reclutadores determinan cuales son los individuos que poseen las mejores aptitudes y a los que, por tanto, debe estimularse para que continúen en la compañía. Al tomar esta determinación, el reclutador inicia con el entrevistado una comunicación en ambos sentidos acerca de la compañía, sus productos, su estructura organizacional en general, sus políticas, su programa de compensaciones y prestaciones y el puesto que se debe llenar. El reclutador también formulará al posible candidato numerosas preguntas relacionadas con el puesto, que puedan incluir calificaciones, actividades extracurriculares y empleo mientras asistía a la escuela.

Si se considera la importancia de la ocasión, la entrevista frecuentemente es corta -unos 30 minutos en promedio-. Los reclutadores pueden pasar más de este tiempo indagando la educación de preparatoria y colegio del estudiante, recabando información acerca del conocimiento y habilidades que exige el puesto.

Al responder a críticas de la comunidad comercial, muchas facultades de administración de negocios han revisado sus currícula en años recientes para agregar o dar mayor énfasis a tópicos tales como comunicación, valores, negociación, competitividad internacional, administración de calidad, liderazgo, creatividad, ética, construcción de equipo y conocimiento de otras culturas. Las

preguntas que se enfocan en esas áreas también se pueden plantear en las entrevistas en los campus.

Es indudable que un solicitante debe prepararse para la entrevista de reclutamiento. Para dejar una buena impresión, el prospecto debe hacer en casa su tarea sobre la compañía. Es frecuente que la bolsa de trabajo de la escuela tenga literatura que describe en términos generales la organización y sus operaciones. Además, una investigación en la biblioteca puede proporcionar información respecto del volumen de ventas de la compañía, su número de empleados, productos, etc. Los entrevistados que van armados con datos como estos, pueden platicar con seguridad con el reclutador y formular preguntas relevantes. Si los demás elementos permanecen constantes, un entrevistado informado tiene una ventaja competitiva.

Eventos Especiales

La realización de eventos especiales es un método de reclutamiento que significa un esfuerzo de parte de un solo patrón, o grupos de patronos, para atraer a un gran número de solicitantes de entrevistas. Por ejemplo las ferias de reclutamiento están diseñadas para reunir a los solicitantes y los representantes de diversas compañías. Más de una docena de empresas comerciales celebran ferias de reclutamiento, pero las agencias gubernamentales, organizaciones de beneficencia y alianzas de negocio, también los patrocinan frecuentemente. Como método de reclutamiento, las ferias de reclutamiento ofrecen el potencial para un costo mucho menor por contratación que los enfoques tradicionales.

Estancia Laboral

Una estancia laboral es una forma especial de reclutamiento que significa colocar a un estudiante en un puesto temporal. En este arreglo, no hay obligación de la compañía de contratar permanentemente al estudiante, ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación. Una estancia laboral suele ser un puesto temporal durante los

meses de verano o un puesto de tiempo parcial durante el año escolar. En muchos casos, los estudiantes alternan sus programas trabajando de tiempo completo un semestre y convirtiéndose en estudiantes de tiempo completo el siguiente.

Durante la estancia laboral, el estudiante tiene la oportunidad de ver las prácticas de los negocios de primera mano. Al mismo tiempo, el practicante contribuye a la compañía desempeñando tareas necesarias. Por medio de esta relación, un estudiante puede determinar si una compañía sería un patrón deseable. De manera similar, como hay un período de tiempo relativamente largo para observar el desempeño del estudiante en el puesto, la compañía puede tener una mejor idea respecto de la capacidad de la persona. Además de otros beneficios, la estancia laboral proporciona oportunidades para que los estudiantes acoren la distancia entre la teoría de los negocios y la práctica.

Las estancias laborales también han comprobado su utilidad al permitir el ingreso de minorías en la fuerza de trabajo. Las comunidades locales ven en forma favorable a las compañías que ofrecen estancias laborales. Las estancias laborales sirven como una herramienta efectiva de relaciones públicas que da visibilidad al nombre de la empresa. Allstate Insurance Company ha llevado el concepto de estancia laboral un paso más allá. Ken Marques, director de empleo de la compañía, cree que las estancias laborales también pueden servir como herramienta estratégica para la retención de empleados.

Compañías que buscan ejecutivos

Las organizaciones pueden utilizar las empresas que buscan ejecutivos, en sus esfuerzos de reclutamiento para ubicar profesionales y ejecutivos con experiencia, cuando las otras fuentes son inadecuadas. Las compañías de búsqueda de ejecutivos son organizaciones que buscan al ejecutivo calificado disponible para un puesto específico. Las suelen contratar las compañías que necesitan tipos específicos de individuos.

La búsqueda de ejecutivos es una industria de crecimiento rápido con ingresos estimados que llegan a 2.5 mil millones de dólares anuales. Se toma contacto con más de 4 millones de candidatos potenciales a fin de colocar 80 mil ejecutivos. La industria de búsqueda de ejecutivos ha evolucionado desde un servicio básico de reclutamiento hasta una profesión avanzada que desempeña un papel muy amplio. En la actualidad, las compañías de búsqueda de ejecutivos ayudan a las organizaciones a determinar sus necesidades de recursos humanos, a establecer paquetes de compensaciones y a revisar las estructuras organizacionales.

La mayor parte de las compañías de búsqueda de ejecutivos difieren de las agencias de colocaciones y consultores de puestos en que trabajan para individuos. Las compañías de búsqueda mediante contrato de horarios trabajan para corporaciones y agencias gubernamentales, que pagan los horarios; se les paga por cada búsqueda, sin importar que el candidato sea o no un candidato apropiado.

Estas compañías de búsqueda desarrollan normalmente una relación cercana con sus clientes. Adquieren un conocimiento profundo de la organización, su cultura, sus metas, su estructura y la vacante a ocupar. Las compañías de contrato por horarios suelen reclutar ejecutivos para puestos de gerencia media y superior puestos técnicos superiores, con sueldos de más de 60 mil dólares anuales.

Las compañías de búsquedas de empleados eventuales, que crecieron como derivados de la industria de agencias de colocaciones, dirigen su atención a los puestos gerenciales de niveles más bajos y medios, lo mismo que a algunos puestos técnicos con sueldos de 30 mil a 70 mil dólares. A diferencia de las compañías de contratos por horarios, a estas organizaciones se les paga solo cuando se acepta un candidato.

Los representantes de una compañía de búsqueda de ejecutivos visitan frecuentemente las oficinas del cliente y se entrevistan con la gerencia. Esto les permite tener una idea clara de las metas de la compañía y de las aptitudes

que se requieren para el puesto. Con esta información, hacen contacto y se entrevistan con candidatos potenciales, verifican sus referencias y envían a la persona más apta al cliente para la decisión de selección. Las compañías de búsqueda mantienen bases de datos de información de candidatos que utilizan durante el proceso.

Otras fuentes que utilizan incluyen contacto por medio de redes, archivos de búsqueda anteriores, directorios especializados, llamadas telefónicas personales, clientes anteriores, colegas e información no pedida de solicitantes. Los honorarios de la compañía de búsqueda generalmente son un porcentaje de la compensación del individuo durante el primer año. El cliente paga los gastos, lo mismo que los honorarios.

La relación entre una compañía que es cliente y una empresa de búsqueda debe basarse en la confianza y comprensión mutua. Ambas partes obtienen la mayor ventaja de su relación cuando interactúan con frecuencia y mantienen una buena comunicación. A fin de tener éxito, la empresa de búsqueda debe conocer en detalle la naturaleza del negocio, las responsabilidades de la vacante que se va a cubrir y la cultura corporativa del cliente. De manera similar, el cliente debe entender el proceso de búsqueda, colaborar con el consultor y proporcionar una retroalimentación continua y honrada.

Asociaciones profesionales

Las asociaciones profesionales de finanzas, mercadotecnia, contabilidad y recursos humanos proporcionan servicios de reclutamiento y colocación para sus miembros. Por ejemplo la Society for Human Resource Management opera un servicio para miembros que buscan empleos y patrones con vacantes que desean cubrir.

1.6.8 Referencias de empleados

Muchas organizaciones han encontrado que sus empleados pueden ayudar en el proceso de reclutamiento. Los empleados a menudo buscan de manera activa solicitudes de sus amigos y socios. En algunas organizaciones, especialmente donde escasean ciertas habilidades, este enfoque ha sido muy efectivo. Por ejemplo, NEC Technologies, las contrataciones que parten de referencias de empleados ha aumentado de 15% a 52% en los últimos años. Esta compañía ha encontrado que, por haberse convertido las referencias en su enfoque básico para el reclutamiento y retención de personal, los gastos que antes generaba la publicidad y la utilización de agencias de colocaciones, se han reducido de manera considerable. NEC se ha fijado la meta no sólo de atraer empleados sino también de retenerlos, y ha encontrado que de este método de reclutamiento resulta una fusión efectiva empleado/patrón.

1.6.9 Solicitantes no buscados que se presentan por iniciativa propia

Si una organización tiene fama de ser un buen lugar para trabajar, puede atraer candidatos calificados aún sin grandes esfuerzos de reclutamiento. Al actuar por iniciativa propia, los trabajadores con buenos atributos pueden ir en busca de una compañía específica para solicitar trabajo. Los solicitantes que se han buscado y que se presentan por que están impresionados de manera favorable con la reputación de la compañía, frecuentemente prueban ser empleados valiosos.

1.6.10 Bases de datos de reclutamiento/sistema automatizados de rastreo de solicitantes

Las computadoras han facilitados en forma especial muchas funciones de ARH, y ésta es una tendencia que seguramente se acelerará. El tamaño de las bases de datos que operan algunas redes independientes continúa creciendo, puesto que algunas compañías reducen su tamaño y otras se vuelven más conscientes de lo que pueden hacer las computadoras. Una de estas compañías permite que los patrones anuncien en líneas listas de vacantes a los suscriptores de PRODIGY o que tengan acceso a una base de dato de currícula de posibles candidatos. Otros ofrecen bancos de currícula de

individuos a todos los niveles de carrera de una amplia diversidad de carreras. Las bases centrales de datos pueden ser hechas por los clientes corporativos que utilicen sus propias PC. Cuando los antecedentes de un candidato se acoplan bien con los requerimientos de una vacante, el cliente puede obtener una copia del curriculum para su revisión.

El proceso de igualar a los candidatos con los puestos reducen de manera significativa los costos de papeleo. Por ejemplo, suele costar 1000 dólares emprender una búsqueda de puestos por medio de una compañía nacional de bases de datos. En cambio, una empresa de búsqueda de ejecutivos puede cobrar hasta 30 mil dólares para contratar a un ejecutivo de 90 mil dólares al año. El costo y la eficiencia en tiempo de las bases de datos pueden hacer que resulten obsoletos algunos métodos de reclutamiento, aunque no reemplazaran totalmente los sistemas que se utilicen en la actualidad.

Las bases internas de datos hacen factibles los sistemas de rastreo de solicitantes. De un sistema automatizado se puede obtener información de la base de dato de una empresa para preparar requisiciones rápidas y precisas. A continuación se puede obtener información del solicitante consultante la base de dato. El segundo se puede identificar a los pocos individuos que satisfacen criterios específicos de selección de entre un grupo de muchos solicitantes. También se puede facilitar el procedimiento de selección. Con unos cuantos teclazos, los gerentes pueden obtener un cuadro detallado de los antecedentes de cada candidato.

Un sistema de rastreo automatizado moderniza el proceso de reclutamiento y permite a los gerentes pasar más tiempo en la búsqueda de candidatos de alta calidad.

Una compañía obtiene un medio perfeccionado de manejar todos los pasos del proceso, desde la generación de correspondencia rutinaria hasta solicitudes de rastreos y programación de entrevistas.

2. MEDIOS O CANALES DE RECLUTAMIENTO.

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

También hemos visto que en el mercado de recursos humanos está conformado por conjuntos de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) disponible (desempleado). Los candidatos, empleado o disponible, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesado 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 los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otra empresa, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleado únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recurso humano.

2.1 Canales para el reclutamiento interno.

Según William B. Werther, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada a cerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promoción y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de líneas, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

2.1.1 Programas de promoción de información sobre las vacantes

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se informan a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que cubren para que soliciten el puesto. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continuas circulación, como la cafetería o en boletines electrónicos en los casos de organizaciones donde la mayor parte del personal o todos tienen acceso a computadoras personales.

Los requerimientos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis de puesto. A partir de ese punto, por medio de postulaciones propias o por la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan al departamento de personal y solicitan el puesto.

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante los procesos internos y a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden llenarse por métodos distintos, como el mérito individual según lo determina la gerencia general o recurriendo al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común para posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes buscará obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que deseen adquirir mayores conocimientos en campos de su interés o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor graduación, cuando existe un nivel de

insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos generales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los exponen a diversos puestos en departamentos claves de la empresa. Al concluir este proceso de relación, suele invitarse al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

2.1.2 Empleados que se retiran

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse por que otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 40 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Se presenta un caso especial cuando una compañía externa hace una oferta de trabajo a un empleado actual y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de recursos humanos tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no se desea perder un empleado especialmente valioso y permite que se lleve a cabo un proceso de renegociación que puede ser complejo. El efecto general de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa en el grupo de personas que rodean al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertos casos las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves y el administrador de los recursos humanos de la empresa debe navegar con habilidad y tacto.

2.2 Canales para el reclutamiento externo.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Este punto explora los canales de reclutamiento que tanto las compañías, como los solicitantes de empleo utilizan con más frecuencia:

2.2.1 Espontáneos

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencia de personas que desean emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de las compañías con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presenta una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierden su validez. Por lo común el lapso que se suele conceder a este proceso es de seis meses después de la cual se descarta las solicitudes.

2.2.2 Referencias de otros empleados

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas a los departamentos de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzando haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conoció a otros soldadores con calificaciones similares. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es posible que se identifique mucho más con la organización que aun espontáneo. En tercer lugar las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la

compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, suelen esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

2.2.3 Publicidad

Diversos medios de comunicación pasiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las presentaciones, identifica la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso del personal altamente especializado la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleos presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, pueden atraer a miles de solicitantes. En el puesto que se considera poco atractivo es posible que solo genere un número mínimo de solicitantes; por ejemplo, es probable que las compañías que tratan de identificar vendedores de puerta en puerta para colocar espiradoras o enciclopedias solo logren resultados mediocres si recurren a los medios de comunicación masiva para obtener solicitantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible realizar un aviso "secreto", para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la compañía. Esta desventaja se supera mediante el uso de avisos no identificados, en los que no se emplean el nombre del empleador potencial y se instruye al solicitante para que envíen su solicitud y su currículum vitae al periódico o publicación, o una casilla postal.

Este tipo de aviso permite que la vacante siga siendo confidencial, evite un elevado flujo de llamadas telefónicas y no se dañe la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados. Un aviso que se redacta de manera muy especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que se redacta en forma muy general puede generar tantos solicitantes que el proceso de evaluación será largo y costoso. Una buena

norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Como el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tensión general es preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- ❖ Las responsabilidades específicas del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o “consejero”)

- ❖ La manera que el interesado debe solicitar el empleo, especificando las canales en que espera que se utilice la información inicial que debe presentar.

- ❖ Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Especialmente en el caso de aviso enfocado a la captación de recursos humanos de nivel profesional, el aviso va a llegar a mano de una persona que recibió un alto nivel de educación, por lo que el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y presión. Además de cubrir al aspecto obvio de utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir las imágenes y las expectativas de la compañía, determinado como:

- ❖ La compañía y el puesto que se ofrece: ¿son de carácter conservador o innovativo?

- ❖ La empresa: ¿está en proceso de expansión o de estabilización?

- ❖ ¿Se trata de una corporación pequeña, intermedia o de gran tamaño?

- ❖ La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿tienden a la centralización o son relativamente autónomos?

Cuando se trata de empleos de nivel intermedio o bajo es poco común emplear medios diferentes a la prensa y la revista por que recurrir a otros como la radio y la televisión podría tener efecto de incrementar considerablemente el costo

del aviso. La ubicación de los avisos depende también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo o si el grupo es reducido o muy especializado. Si es más probable que los socializantes recurran a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

2.2.4 Entidades estatales

Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleos en determinadas regiones del país.

2.2.5 Agencias privadas

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente u los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía que efectuará la contratación. Las variantes entre las políticas de las diversas agencias son notables. Algunas seleccionan a sus candidatos con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran sumamente cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se verifique el proceso de selección. El profesional de la administración de recursos humanos debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad si utiliza los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento de personal.

2.2.6 Compañías de ubicación de profesionales

Operando a un nivel más especializado que las agencias, estas compañías sólo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se

especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencias estas compañías llevan acabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono puede constituir uno de sus instrumentos primarios de acción. Las prácticas de estas entidades son muy cuestionadas a nivel ético. No faltan las acusaciones que practican la “piratería institucional”.

2.2.7 Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus prácticas y contactos mucho más allá de colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad y mantienen pláticas directas con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. A menudo las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.

2.2.8 Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones profesionales tienen entre sus objetivos primordiales la promoción de pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo. Con frecuencia el reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales. Los afiliados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo por lo que este canal es idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.

2.2.9 Organizaciones gremiales

Numerosos sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y en

algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, trabajadores de la construcción, etcétera. En algunos casos, sobre todo cuando se va a proceder a la contratación de más de una persona del gremio resulta indispensable contar con asesoría legal.

2.2.10 Operativos militares

En muchos países latinoamericanos hay comunidades con vínculos con las instituciones militares, de las cuales suele separarse año a año un grupo considerable de personas capacitadas en diversas áreas especializadas. Por ejemplo, el reclutador puede encontrar aquí un grupo importante de oportunidades en áreas como la mecánica de automóviles, pilotos de aviones ligeros y expertos en soldaduras.

2.2.11 Programas gubernamentales

Las autoridades de los diversos países latinoamericanos se enfrentan a la realidad de contar con grupos relativamente numerosos de personas que experimentan considerables dificultades para encontrar empleo. Muchas de estas personas no recibieron una adecuada educación, otros perdieron sus trabajos a causa de los programas de reducción de personal que afectaron a sus compañías y otros más no han renovado sus conocimientos de manera adecuada.

Los distintos gobiernos nacionales, y dentro de cada país las autoridades regionales, establecen diversos programas de capacitación. En ocasiones las autoridades se enfrentan a situaciones de desempleo estructural, que es la situación que se da en una comunidad en la que existen personas dispuestas a trabajar y capaces de hacerlo, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles. Por ejemplo, es probable que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico.

Los departamentos de recursos humanos que tienen demanda de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas o privadas) pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

2.2.12 Agencias de empleos temporales

Las agencias de empleos temporales proporcionan o “prestan” trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo excepcionalmente se van a llevar a cabo, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales.

Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una temporada de ventas notablemente activas pueden llevar a la gerencia a recomendar la utilización de trabajadores temporales. En ocasiones este tipo de empleados sólo requiere un corto aviso y sus servicios pueden ser esenciales.

Como es obvio, los trabajadores temporales no tienen un reconocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo que constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Sin embargo, un administrador de recursos humanos creativo en muchos casos encontrará alternativas válidas.

2.2.13 Empleados bajo contrato a corto plazo

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con empleados por períodos inferiores a seis meses de duración. Cuando la organización no desea efectuar el proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas.

Con frecuencia las compañías pequeñas consideran que la compleja gama de actividades que implica un departamento de personal, incluso aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo que resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

2.2.14 Ferias de trabajo

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias. El ramo de la industria papelera, por ejemplo, puede considerar la posibilidad de incluir, entre las casillas que instalan las diversas empresas en una exhibición de los productos y servicios que ofrece y generan la industria, una sección de oportunidades de empleos. En muchos casos los posibles solicitantes serán personas que de alguna manera ya están vinculadas a la industria papelera por que asisten precisamente a una feria de ese ramo.

2.2.15 Reclutamiento internacional

El reclutamiento en países distintos al propio presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados el reclutador debe familiarizarse con una serie de posibilidades de información y orientación que tal vez no existen en los países en vías de desarrollo. Los países desarrollados y un creciente número de países en vía de desarrollo suelen contar con excelente oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero. A menudo las oficinas de servicios comerciales ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.

En contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, los reclutadores obtendrán claras ventajas a utilizar los servicios de una empresa local especializada en ese tipo de actividad. En numerosos países las posiciones de liderazgo requieren de aceptación social, vínculos formados

desde la etapa universitaria y otros elementos que sólo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional, el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible a cerca de la transferencia internacional para evitar la posibilidad de que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general sobre aspectos como la compensación y las características del puesto, el reclutador puede tener presentes preguntas como las siguientes, que puede plantearse incluso antes de iniciar el proceso de evaluación:

- ❖ ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesario?
- ❖ ¿Recibirá también una visa de trabajo la esposa (o esposo) del candidato seleccionado?
- ❖ ¿Quién tendrá la responsabilidad de los gastos de mudanza?
- ❖ ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar viviendas y escuelas adecuadas?
- ❖ ¿Cubre la empresa los gastos de viajar periódicamente para visitar el país de origen?

En el campo del reclutamiento internacional el administrador de recursos humanos encuentra uno de los más difíciles e interesante retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica y los mecanismos sociales del nuevo país donde residirá el candidato aceptado.

3. Clases de reclutamiento

3.1 Reclutamiento interno

(<http://www.Monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bod=and&Quero=Re->

clutamiento+de+personal) El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los

empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

3.1.1 Ventajas del reclutamiento interno

- ❖ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo 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 debe trabajar durante el período 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;
- ❖ 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;
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas solo tiene su retorno 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.

3.1.2 Desventajas del reclutamiento interno

- ❖ 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 crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que 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 aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" 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", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde 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 como devolverlo a la posición anterior;

- ❖ Cuando se efectúa continuamente, pueden llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo 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 puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importantes de otras empresas;
- ❖ No pueden hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover a ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierda un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar al patrimonio humano, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

3.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

3.2.1 Ventajas del reclutamiento externo

- ❖ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas externos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conduce los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz 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 personal efectuado 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 al retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

3.2.2 Desventajas del reclutamiento externo

- ❖ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencias 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 u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- ❖ 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 de 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 trayectoria profesional 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 ingresos al personal

mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- ❖ Cuando monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, pueden frustrar al personal, ya que esto pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo personal. 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 salario, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos esta en situación de desequilibrio.

4. RECLUTAMIENTO CONFORME A LA LEY

Wayne Mondy dice que, a pesar de las leyes de oportunidades iguales en el empleo, las prácticas de recursos humanos que tiene un impacto desigual sobre mujeres y minorías están fuertemente arraigadas en algunas organizaciones. Un método tradicional de reclutamiento, como el de referencia de empleados, puede continuar los efectos de una discriminación pasada, aunque se hayan descontinuado otras prácticas discriminatorias. El resultado, aunque no necesariamente es consciente, es una continuación de lo que se ha llamado una discriminación sistemática. Los tribunales han encontrado que algunas prácticas de empleo, a pesar de su intención, han tenido como resultado la discriminación contra mujeres y minorías. Además, los estereotipos sexuales pueden construir a la creencia de que a los miembros de un sexo les disgusta o se desempeñan inadecuadamente en ciertos puestos, en comparación con los miembros del otro sexo. Para contrarrestar los efectos de la discriminación pasada en el empleo, las compañías posiblemente necesiten utilizar nuevos enfoques de reclutamiento.

Las oportunidades iguales en el empleo, según lo señala la legislación federal, prohíbe la consideración de características tales como raza, sexo y discapacidades en las decisiones de empleo. En otras palabras, estos atributos

no deben constituir un factor cuando se toman decisiones como las de liquidar, ascender y suspender a los empleados. En cambio, se puede imponer una acción afirmativa por orden ejecutiva u orden de un tribunal. En este caso, se debe hacer arreglos especiales para reclutar, capacitar, conservar y ascender a miembros de grupos protegidos, tales como mujeres y minorías. Si la acción afirmativa permanece como concepto viable en nuestra sociedad, factores como son raza y sexo seguirán tomándose en cuenta en ciertas decisiones de empleo.

Algunos grupos se oponen al concepto de acción afirmativa y pueden llegar a acusar de que da por resultado la llamada discriminación invertida. Sin embargo, existe la otra cara de la moneda. A causa de la desigualdad de oportunidades, las mujeres, las minorías y los individuos discapacitados pueden no responder a los métodos tradicionales de reclutamiento. Estos grupos pueden quedar totalmente fuera del proceso típico de reclutamiento, a menos que se tomen una acción específica para atraerlos. Si no se toma esta acción, queda la duda de que alguna vez puedan estar representados adecuadamente en la fuerza de trabajo. Por tanto cualquier organización que adopte la acción afirmativa (ya sea de manera voluntaria u obligatoria), debe implantar programas de reclutamiento y de empleo que aseguren la inclusión de mujeres, minorías y discapacitados en los procesos de toma de decisiones. En caso contrario, las organizaciones pasaran por alto mucho talento que pudieran utilizar.

4.1 Análisis de procedimientos de reclutamiento

Para cerciorarse de que su programa de reclutamiento no es discriminatorio, una compañía debe analizar sus procedimientos de reclutamiento. Por ejemplo podría ser prudente reconsiderar la utilización de referencias de empleados o de candidatos no solicitados como métodos principales de reclutamiento. Estas acciones puede continuar la composición de la fuerza laboral de la organización. En aquellos casos en que las minorías y las mujeres no están bien representadas en todos los niveles, los tribunales han dictaminado que es discriminatorio el apego a estas prácticas específicas.

Al identificar fuentes de discriminación continua, es saludable desarrollar un registro de flujo de solicitantes. De hecho, este registro puede ser obligatorio si se ha encontrado que la compañía es culpable de discriminación o que opera bajo un programa de acción afirmativa. Un registro de flujo de solicitantes incluye datos personales y relacionados con el puesto respecto de cada solicitante. Indica si se extendió una oferta de contratación y, si no se hizo, por qué se tomó esa decisión. Estos registros permiten que la organización analice sus prácticas de reclutamiento y selección, y tome una acción correctiva cuando sea necesario.

4.2 La utilización de minorías, mujeres e individuos discapacitados

Se debe capacitar a los reclutadores en empleo de normas objetivas relacionadas con el puesto, por que ellos ocupan una posición especial en términos de alentar o desalentar a minorías, mujeres y discapacitados a solicitar empleo. Se puede utilizar con efectividad a los miembros calificados de estos grupos en actividades claves de reclutamiento, tales como visitas a escuelas y colegios y su participación en los días en que se celebra a los profesionales de alguna carrera. También están en excelente posición para proporcionar una valiosa retroalimentación para la planeación de reclutamiento, y pueden servir como eficaz fuente de referencia. Retratos de empleados de grupos minoritarios, mujeres y discapacitados en anuncios de que se necesita personal y en folletos de la compañía proporcionan credibilidad al mensaje; “somos un patrón que ofrece igualdad de oportunidades”.

4.3 Publicidad

Con pocas excepciones, los puestos deben estar abiertos a todos los individuos. Por ejemplo, los anuncios de segregación de sexo no deben utilizarse a menos que el sexo sea una calificación ocupacional de buena fé (Bona FIDE occupational qualification, BFOQ). La excepción de BFOQ señalada en el título VII de la Ley de Derechos Civiles exige que los

requerimientos planteados estén relacionados con el puesto. Esta definición es interpretada de manera restringida por EEOC y los tribunales. El peso de la prueba recae sobre el patrón para establecer que los requisitos son esenciales para el desempeño exitoso del puesto. Otras prácticas publicitarias diseñadas para proporcionar oportunidades iguales incluyen:

1. Cerciorarse de que el contenido de los anuncios no indica preferencia por alguna raza, sexo o edad o que estos factores son un atributo necesario para el puesto.
2. La utilización de medios que están dirigidos hacia las minorías, como estaciones de radio apropiadas.
3. subrayar la intención de reclutar sin tomar en cuenta la raza, el sexo o el estatus de discapacidad mediante la inclusión de las siglas EEOA/ADA, Equal Employment Opportunity, Affirmative Action, y American With Disabilities (oportunidades iguales en el empleo, acción afirmativa y americanos con discapacidad) en anuncios de vacantes.

4.4 Agencias de colocaciones

Una organización debe poner el acento en sus prácticas de reclutamiento no discriminatorias al utilizar agencias de colocaciones. Aún cuando se eche mano de agencias privadas, que también están incluidas en el título VII, debe hacerse un alista de las vacantes en todos los niveles en el servicio estatal de colocaciones. Estas agencias pueden proporcionar una valiosa ayuda a las organizaciones que buscan cumplir sus metas de acción afirmativa. Además, se debe tomar en contacto con agencias y empresas consultoras que se especializan en solicitantes de grupos minoritarios y mujeres.

4.5 Otros enfoques sugeridos para el reclutamiento afirmativo

Se debe hacer un contacto personal con consejeros y funcionarios en las preparatorias, escuelas vocacionales y universidades con gran población estudiantil de minorías y/o mujeres. Se debe crear conciencia entre los consejeros y funcionarios de que la organización esta buscando activamente minorías, mujeres e individuos discapacitados para puestos que no han

desempeñado tradicionalmente. Asimismo, los consejeros y funcionarios deben estar familiarizados con los tipos de vacantes disponibles y la capacitación y educación necesarias para desempeñarlos. Se debe investigar cuidadosamente la posibilidad de desarrollar estancias laborales y empleos de verano. Las empresas deben desarrollar contactos con organizaciones comunitarias de minorías, mujeres y otras.

5. FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

Según William B Werther, los formatos de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los candidatos ofrecen voluntariamente información detallada en su currículum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formato de solicitud de empleo para contar con información comparable a la que se obtiene de los otros candidatos. **El anexo 4** proporciona un ejemplo de formato de solicitud de empleo y sus principales secciones.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de los recursos humanos, o quizás aún más en este caso, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formato de solicitud de empleo, este escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región y con las políticas de la compañía.

5.1 Datos Personales

La inmensa mayoría de los formatos de solicitud de empleo inicia con un apartado en el que el solicitante consigna su nombre, dirección, teléfono, etc. Aún si la legislación del país no lo prohíbe expresamente, prácticamente todas las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor a su favor o en su contra, salvo en los casos en que es relevante para el puesto que se va a desempeñar. En un club social integrado en su mayoría por caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, la

empresa talvez prefiera considerar las posibilidades de jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (y también contra las de sexo masculino) es irracional e inaceptable en las empresas modernas.

En algunos casos, si se trata de circunstancias relevantes para el puesto solicitado, la empresa puede reservarse el derecho a indagar respecto al estado de salud y las condiciones físicas del solicitante. Por ejemplo, es obvio que una persona que solicita el puesto de ayudante de odontología infantil debe encontrarse en buenas condiciones de salud y no padecer enfermedades infecciosas; un aspirante al puesto de conductor de un vehículo pesado que circulará de noche debe demostrar que su agudeza y percepción visuales son normales.

5.2 Situación laboral.

Determinar si el solicitante trabaja actualmente, si tiene compromiso que le impidan iniciar de inmediato sus labores y si esta dispuesto a aceptar otro puesto disponible es de obvia importancia para la organización. Igualmente significativo es el nivel de ingreso que la persona obtiene en su empresa actual, lo que permite a la organización establecer una base para la futura negociación sobre compensación.

5.3 Educación y preparación académica.

En la sociedad tradicional el nivel académico de los solicitante constituye un indicador del tipo de trabajo que obtendrá un solicitante en determinada empresa, pero la tendencia moderna se dirige a centrarse exclusivamente en la preparación que contribuye de manera efectiva al desempeño del puesto. Por ejemplo, en el caso de una agencia de automóviles que necesita contratar personal de ventas, no es claro que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; la formación de ambos solicitantes no es relevante para la posición disponible.

Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable que la obtención de ciertos títulos – licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera; demuestran el potencial intelectual del solicitante.

5.4 Antecedentes Laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información puede determinarse si el solicitante cambió sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente o si por el contrario se mantuvo estable en determinada posición. Sobre todo en el caso de las organizaciones que están en proceso de identificar a personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad deben considerarse con especial atención y reserva.

Un largo período de desempleo debe también alertar también respecto a falta de estabilidad, salvo cuando existen circunstancias que explican la circunstancia, como una enfermedad, el servicio militar o en el caso de una solicitante uno o varios embarazos y la responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que el solicitante haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidad y nivel.

5.5 Asociaciones, distinciones y pasatiempos.

Especialmente en el caso de solicitante de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente el hecho de que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante mantiene un interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de mucha importancia.

5.6 Referencias.

Aunque las referencias son un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), suelen revelar aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tiene el solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; resulta previsible que estas opiniones sean positivas.

El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato puede estar en busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor anterior, en tanto que es posible que éste se halle predispuesto contra su antiguo subordinado. Cuando el solicitante todavía está empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que la persona espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia debe inquirirse sobre el candidato y éste aún labora en una empresa y no ha comunicado aún su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias, finalmente, pueden arrojar luz sobre sus circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca ha de desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a tomar una decisión adecuada.

5.7 Firma.

Es una práctica muy extendida solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo el espacio para la rubrica aparece una leyenda que advierta al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada anulara su contrato de trabajo. Aunque la redacción da a entender que la cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que en la práctica dispondrá como máximo del período de prueba del nuevo empleado

para poner en vigencia la cláusula y separar del empleo al nuevo trabajador se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese período, en muchos países latinoamericanos la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio judicial.

II. SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Objetivos y desafíos de la selección de personal.

(Según <http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm>) La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los *candidatos*, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

1.1 Selección de personal: panorama general

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

1.2 Selección interna

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.

Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

1.3 Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

1.4 El aspecto ético

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

1.5 Desafíos de la organización

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

2. PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

2.1 Recepción preliminar de solicitudes

Según Harold Koontz, la selección es el proceso de elegir entre candidatos dentro de la organización o del exterior, a la persona más apropiada para el puesto actual o para puestos futuros.

(Según <http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm>), el proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre al candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

2.2 Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; en tanto a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplea exámenes psicológicos para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

El candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna individualmente una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

2.2.1 Validación de pruebas

La administración de pruebas psicológicas se hizo común desde la primera guerra mundial. A partir de entonces, este tipo de pruebas se popularizó para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se considera que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se contaba con suficientes

garantías de que la prueba fuese válida. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo tanto no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se puede emplear dos enfoques. El de demostración práctica y el racional. En **el anexo 5** se resumen los enfoques de validación más comunes. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, por que elimina mucho elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza manual, suministrada a un obrero de una línea de montaje, debe arrojar una puntuación similar cada vez que la persona se somete a la prueba. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión por que las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable. Cuando no son confiables, las pruebas también carecen de validez.

2.2.2 Diversos tipos de pruebas psicológicas

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinadas área; la utilidad de cada uno es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo

se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador. En la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Es importante, sin embargo, que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

2.2.3 Instrumentos para la administración de exámenes y una palabra de cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrar y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación llevados a cabo por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas en administración de pruebas psicológicas deben llevar a cabo sus propios estudios para asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Las **pruebas psicológicas**, se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, por que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las **pruebas de conocimiento**, son más confiables, por que determinan información o conocimientos que posee el examinador. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Las **pruebas de desempeño**, miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las **pruebas de respuesta gráfica**, finalmente, miden las respuestas psicológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se suele experimentar es muy grande) como factores económicos.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar el especialista de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseadas. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarla a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aplicación numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad. Su trato personal con el público, además de su discreción, resulta igualmente importante.

2.3 Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tengan solicitando. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato

desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

La entrevista se puede adoptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleado calificado, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, por que son pocos los departamentos de personal que llevan acabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

2.3.1 Tipos de entrevista

Las entrevistas suelen llevarse acabo entre un solo representante de la empresa -el entrevistador- y un solo solicitante. Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador.

Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista

individual como si se opta por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

La **entrevista no estructurada**, permite que el entrevistador formule preguntas no prevista durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una platica común. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Las **entrevistas estructuradas**, se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen ante de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe de responder. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidas a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas, en la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permiten las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Las entrevistas de solución de problemas, se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el

enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado.

Entrevistas de provocación de tensión, cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. Los candidatos a ocupar determinados puestos políticos, por ejemplo, son sometidos en ocasiones a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia.

La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos-incluyendo los policíacos-es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que se cree una imagen negativa de la organización para quienes no son contratados. La confiabilidad y validez de esta función son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

2.3.2 El proceso de la entrevista

Las cinco etapas de una entrevista común se representan en el **anexo 6**: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación y evaluación.

Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.

Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es de convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en la posición de explicar las

características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

En el **anexo 7** se presenta una lista de las preguntas normalmente hechas a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. Dependiendo del tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados, por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas, elementos que solo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal; de hecho, sólo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en ese campo. Un entrevistador que se entere de que su solicitante pertenece a una doctrina que no autoriza a sus creyentes a trabajar en sábados y que sepa que durante el transcurso del año pasado se presentaron varias urgencias en ese día, tiene derecho a preguntar al candidato si estaría dispuesto a laborar en un sábado especial.

Es importante que durante su preparación el entrevistador consulte el expediente del solicitante, en prácticamente en todos los casos, un estudio un poco mas detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes-incluso-en los que no se han contratados-una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas, como” ¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?”.

Evite las interrupciones telefónicas. Ofrezca a su candidato, de ser posible, una taza de café. Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En

general, es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: asienta con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa y vuelva a sonreír.

Intercambio de información. Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

En general el entrevistador inquiriere en una forma que le permita obtener el máximo de la información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Un solicitante de empleo que deba responder la pregunta “¿Le gusta trabajar duro?” no tiene grandes opciones: si se le pregunta en cambio “¿Cómo desarrollo usted la campaña de venta de su compañía durante el año pasado?”, el panorama es por completo diferente. El anexo 7, incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo, “¿Tiene usted una pregunta final?”.

A continuación, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que pueden consistir en esperar hasta que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante o éste una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación. Inmediatamente después que se concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En el **anexo 8** se ilustra una forma llamada lista de verificación postentrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. El uso de esta lista mejora considerablemente el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como lo muestra la forma, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

2.3.3 Errores del entrevistador

Según William B Werther, el **anexo 9** sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

2.3.4 Errores del entrevistado

De acuerdo con expertos en el área, los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

El empleo de técnicas distractoras –por ejemplo, simular faltas de interés en un puesto que en realidad se desea- puede llevar a efectos totalmente opuestos a los que realmente tiene el postulante, por que la compañía puede concluir que el candidato no está interesado. Quizá llevados por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden también hablar en exceso sobre temas irrelevantes; hay algunos que pueden atacar a fondo temas como algún deporte o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un

error común, que puede ir desde simples excesos provocados con la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de una persona a quien se le sorprenda mintiendo durante la entrevista.

2.4 Verificación de datos y referencias

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

(Según <http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm>) Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

2.5 Examen médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Desafortunadamente, en muchos casos las instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se realizará. Es común, por ejemplo, que se someta a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje, aunque el primero apenas utilizaría sus reflejos para responder el teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar un grave accidente laboral.

2.6 Entrevista con el supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

2.7 Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

2.8 Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Según el autor Rul-lan Buades Gaspar, la selección es un proceso complejo que consta de distintos pasos, en cada uno de los cuales los candidatos, originalmente reclutados, son sometidos a distintas pruebas. Los que no superan las pruebas de una fase son rechazados y los que la superan pasan a la fase siguiente, y así sucesivamente hasta llegar a la elección final, entre un número reducido de candidatos que han pasado satisfactoriamente todas las pruebas.

Veamos cada uno de estos pasos de la selección:

1. Recepción del candidato
2. Entrevista inicial
3. Impreso de solicitud
4. Entrevista de selección
5. Examen profesional
6. Examen médico
7. Examen psicotécnico
8. Petición de informes
9. Elección final
10. Entrevista de ingreso

11. Inducción y acoplamiento

12. Seguimiento

VI. CONCLUSIONES

Después de haber investigado sobre reclutamiento y selección de personal y de visitar empresas tanto públicas como privadas, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los pasos del proceso de Reclutamiento no son aplicados en su totalidad en las empresas de Matagalpa.
- Las empresas prefieren adoptar el reclutamiento interno, por lo que el empleado ya está familiarizado con la organización.

- Con el reclutamiento interno les es más fácil a los empleados adaptarse al puesto.
- Los medios de comunicación, que hacen uso para informarle al público la necesidad de empleado que tiene la empresa son la radio, televisión, periódicos y carteleras, por que a estos todo el mundo los lee y escucha.
- Cuando no se puede llenar la vacante con personal interno (cargo exigente), recurren al ambiente externo para atraer candidatos ya sea de universidades, desempleados y competidores.
- Las mayorías de las contrataciones en las empresas se hacen por referencias de personas allegadas y reconocidas en las organizaciones o bien reclutan a solicitantes que se presentan por cuenta propia.
- No existe discriminación contra mujeres y discapacitados, pero esto va en dependencia del cargo que se este solicitando.
- No se cumple con los pasos del proceso de Selección que se hace mención según la teoría.
- Las pruebas de conocimiento y las de desempeño son las más empleadas, puesto que son de gran importancia para seleccionar al individuo apto al puesto solicitado.
- Las entrevistas que realizan al solicitante son las no estructuradas y las mixtas, por que dan una mejor visión del elemento a contratar y por que se necesita saber si el candidato es productivo para la empresa.
- Las entrevistas las suelen llevar acabo entre un entrevistador y un solo solicitante, por que se concentran más las preguntas y se evita tensión al entrevistado.
- Los requisitos que toman en cuenta las empresas para contratar a un solicitante son: Disponibilidad, Preparación, Dinamismo, Excelente Presentación, Experiencia, Capacidad y Referencias.

VII. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Adalberto (1994), Administración de Recursos Humanos, Editorial MacGraw-Hill interamericana S.A, segunda edición, México, p.540

Koontz Harold; Heinz Wehrich (1991), Elementos de administración, Editorial MacGraw-Hill Interamericana, quinta edición, México, p. 565

Mondy, Wayne; Robert M. Noe (1997), Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,S.A, sexta edición, México, p. 663

Rul-Ian Buades, Gaspar, Administración de Recursos Humanos, Editorial ETEA, segunda edición, p. 420

Werther William; Keith Davis,(1995), Administración de personal y Recursos Humanos, Editorial MacGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, p. 486

Werther William; Keith Davis,(1996),, Administración de personal y Recursos Humanos, Editorial MacGraw-Hill Interamericana, quinta edición, México, p. 582

[Http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bod=and&Quero=Reclutamiento+de+personal](http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bod=and&Quero=Reclutamiento+de+personal)

[Http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml)

[Http://www.monografias.com/trabajos16/seleccion-personal/seleccion-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/seleccion-personal/seleccion-personal.shtml)

[Http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm](http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm)

[Http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#obje](http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#obje)

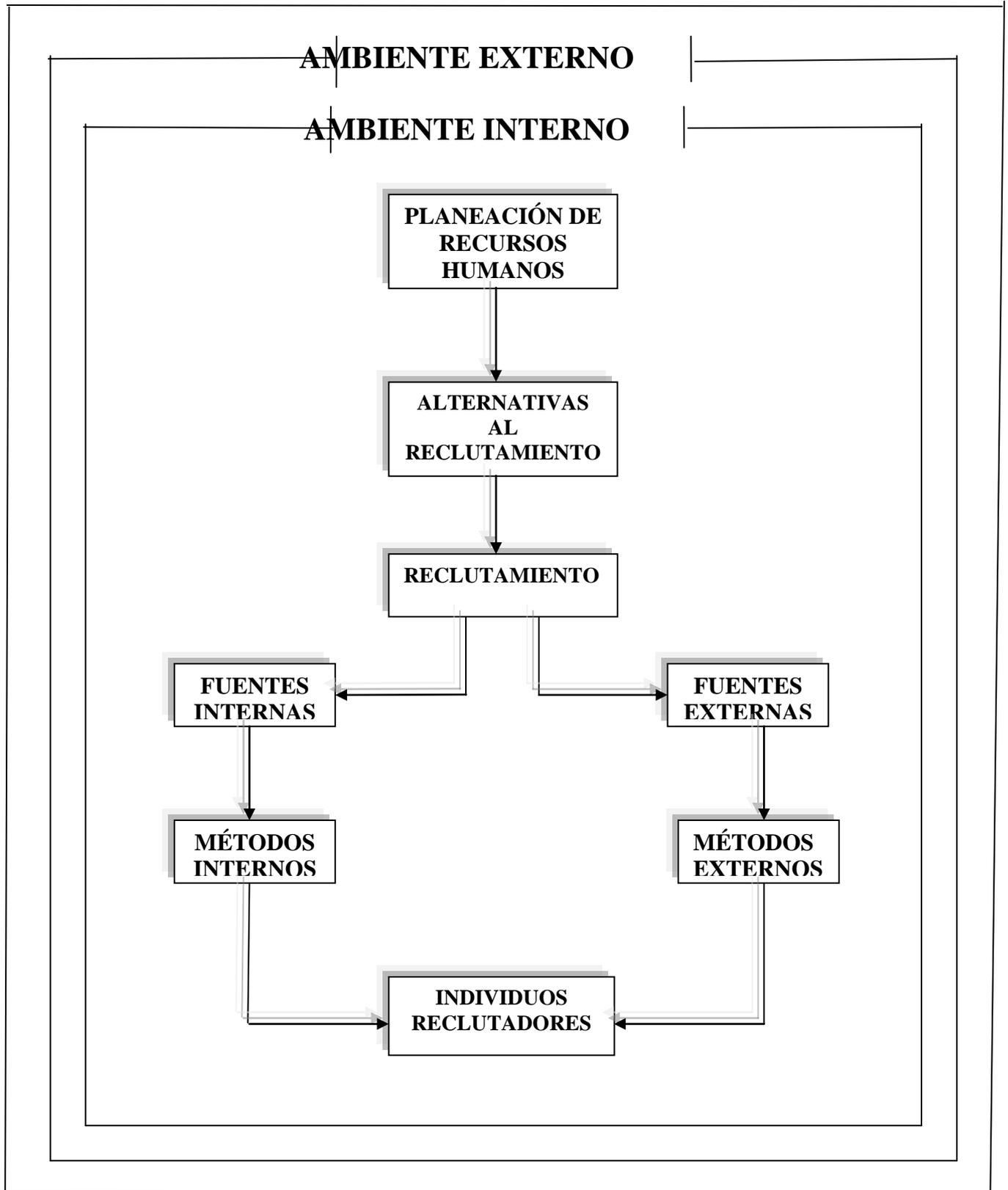
ANEXOS

La muestra de las empresas privadas y públicas que visitamos para comparar la teoría recopilada en este documento con la práctica que llevan actualmente en estas instituciones son:

- ◆ PROLACSA
- ◆ INIFOM
- ◆ CLINICA PREVISIONAL SANTA FE
- ◆ ALCALDIA MUNICIPAL
- ◆ MAYON
- ◆ FUMDEC
- ◆ SILAIS
- ◆ UNAN

ANEXO 1

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



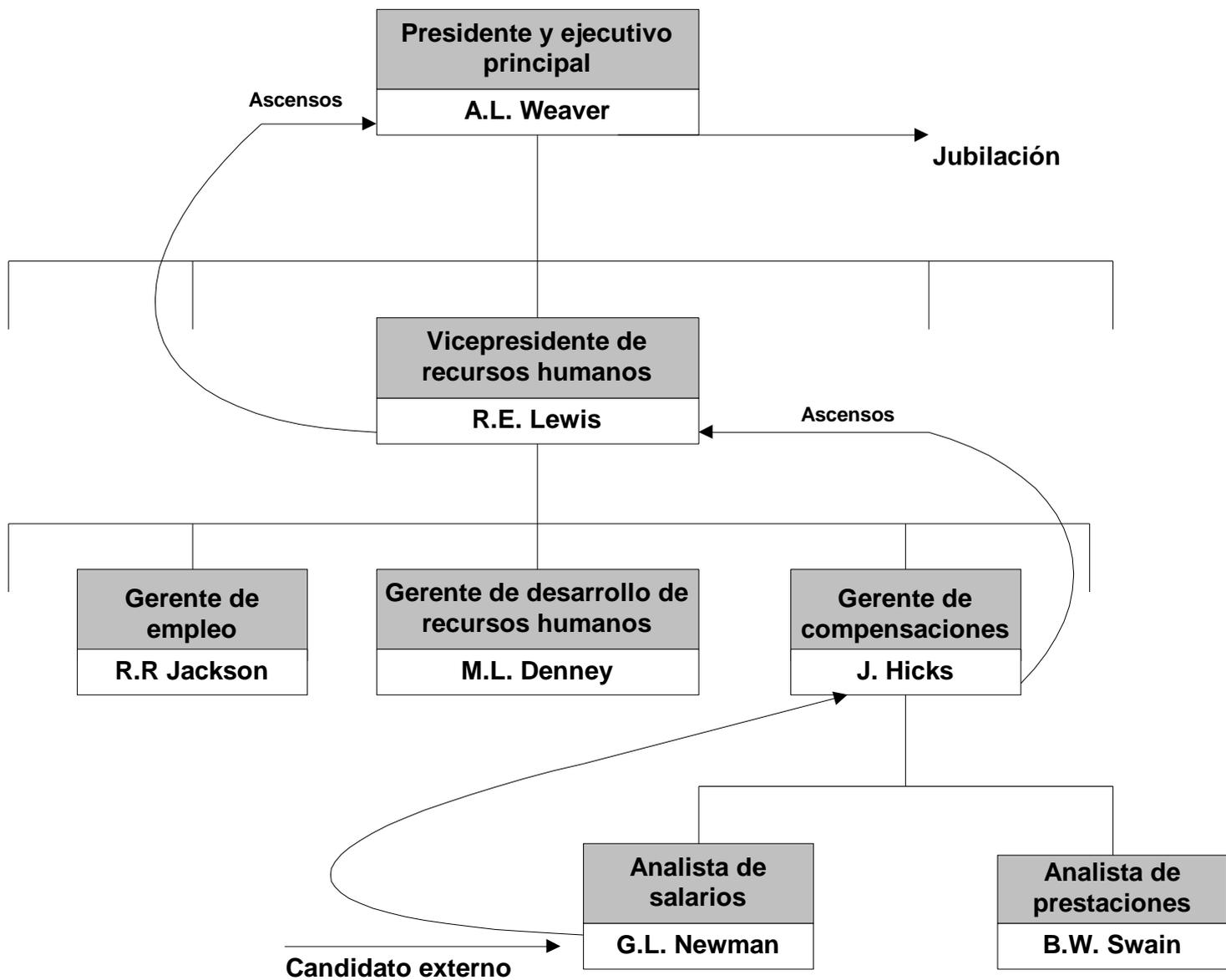
ANEXO 2

REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

NUMERO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	FECHA DE LA VACANTE	FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO
FAVOR DE NO MARCAR		<input type="checkbox"/> Permanente	<input type="checkbox"/> Temporal
		<input type="checkbox"/> Exento	<input type="checkbox"/> No Exento
		<input type="checkbox"/> Tiempo Parcial	
		Si marcó no exento, anote la clase del puesto	
RAZÓN DE LA REQUISICIÓN ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?			
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÍNIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO:			
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS DEBERES DEL PUESTO:			
NOMBRE DE LA UBICACIÓN			
FECHA	FIRMA DEL GERENTE		

ANEXO 3

Ascensos internos y reclutamiento externo



ANEXO 4

Ejemplo de formato de solicitud de empleo

ENSERES PARA EL HOGAR CASA FELIZ, S.A.



Solicitud de empleo

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. *El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.*

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que se solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a) Como empleado de tiempo completo _____
 - b) Como empleado de tiempo parcial _____
 - c) Como empleado temporal _____
9. ¿En que fecha estará disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?
Si _____ No _____

11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado (s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados:

a) Primaria

b)
Secundaria _____

— c) Bachillerato o
preparatoria _____

d)
Universidad _____

— e) Cursos de
posgrado _____

f) Cursos comerciales, de cómputos,
etc. _____

13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante. _____

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a) Compañía:

Fecha de inicio de labores:

Fecha de conclusión de labores:

Título de los puestos:

Funciones que desempeñó:

Nombre de su supervisor:

Salario inicial: _____ Salario
final: _____

b) Compañía:

Fecha de inicio de labores:

Fecha de conclusión de labores:

Título de los puestos:

Funciones que desempeñó:

Nombre de su supervisor:

Salario inicial: _____ Salario final:

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicios pertenece usted? _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a) Nombre, dirección y teléfono:

b) Nombre, dirección y teléfono:

c) Nombre, dirección y teléfono:

18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Por medio de mi firma al cance:

- a) Autorizo a los funcionarios de Casa Feliz, S.A. para que verifiquen la información que ha proporcionado.
- b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

ANEXO 5

Explicación de los enfoques más comunes para la validación de pruebas psicológicas

ENFOQUES DE DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA

Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide en forma afectiva un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva expresada en algún punto matemático entre 0 y 1. A mayor correlación corresponde más validez de la prueba.

- *La validez de las predicciones* se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de solicitantes. Después de que estos solicitantes son contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba.
- *La validez concurrente* permite al departamento de personal someter a prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere el periodo que transcurre entre la contratación y el momento en que se desempeña bien al trabajo.

ENFOQUES RACIONALES

Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es muy reducido para proporcionar una muestra razonable de personas que se examinarán. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es posible aplicar la validación de demostración práctica.

- Se considera que existe *validez del contenido* cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto. Un examen de la habilidad de una persona para operar una computadora personal con el programa Word para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez del contenido.
 - Se considera que existe *validez del desarrollo de la prueba* cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimiento específico de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.
-

ANEXO 6

ETAPAS EN SENTIDO ASCENDENTE DE UNA ENTREVISTA COMUN DE SELECCION



EVALUACION

TERMINACION

INTERCAMBIO DE INFORMACION

CREACION DE UN AMBIENTE DE CONFIANZA

PREPARACION DEL ENTREVISTA

ANEXO 7

Preguntas comúnmente realizadas en entrevistas de selección

1. ¿Como emplea el tiempo libre? ¿Qué pensamientos tiene?
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participo en ellas el año pasado?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)
4. Muchas gracias por preferir a nuestra compañía, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
5. Cuando se encontraba estudiando. ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?

6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿A Cambiar de lugar de residencia?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
8. ¿conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Con qué frecuencia considera usted que puede ser promovido?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
12. ¿Planea continuar sus estudios?
13. ¿Cuales han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
14. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
15. ¿En qué consistía su empleo anterior?
16. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
18. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?

ANEXO 8

EMPRESAS FOTOGRAFICAS IMAGEN Y COLOR Todo lo relacionado con aparatos fotográficos

Forma P-116

Lista de verificación
de postentrevista

Nombre del solicitante _____ Fecha _____

Solicita el puesto de _____ Código _____

Entrevistador _____

Comentarios del entrevistador

A. Evaluación de varios aspectos(1=mínimo, 10=máximo):

_____ Aspecto _____ Habilidad del
 puesto
 _____ Interés _____ Educación y
 capacitación
 _____ Experiencia y _____ Disponibilidad
 Antecedentes
 _____ Estabilidad(empleo
 Anterior)
 _____ Expectativas
 salariales razonables

B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior _____
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior _____
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto _____
4. Expectativas profesionales _____
5. Comentarios adicionales _____

SEGUIMIENTO SUGERIDO

_____ Ninguno _____ Solicitante no
 acceptable(notificar)
 _____ Someter a pruebas _____ No aceptable
 para _____
 _____ Concertar entrevista _____ puesto
 solicitado
 _____ con supervisor
 _____ Entrevista adicional
 con personal

 _____ Considérese _____ para _____ el
 puesto _____

ANEXO 9

Resumen de los errores comunes de los entrevistadores

EFFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a establecer conclusiones totalmente subjetivas.

Ejemplos:

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un sólido apretón de manos es considerado “dotado de aptitudes de liderazgo”.
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita un empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de “persona dotada de sentido del orden y sólida capacidad de organización”.

PREGUNTAS INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar su inclinación por el candidato cuando efectúa preguntas que guían de manera obvia el entrevistado.

Ejemplos:

- Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades, ¿verdad?
- Seguramente usted está buscando un puesto más difícil y lleno de desafíos que este. ¿No se aburriría desempeñándolo?

PREJUICIOS PERSONALES

Cuando un profesional de la administración de recursos humanos alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no solo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.

Ejemplos:

- Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente las funciones de la auditoría de una empresa las debe desempeñar un hombre.
- Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un provinciano como usted.

DOMINIO DE LA ENTREVISTA POR EL ENTREVISTADOR

El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la conferencia llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

Ejemplos:

- Desviar la conversación hacia una descripción de los propios méritos, la importancia del puesto que se tiene, etcétera.
- Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato como comentar la dificultad de importar los equipos con que trabaja la empresa.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – CUR MATAGALPA**

ENCUESTA

Estimados(as) licenciados(as):

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando nuestro seminario de graduación, el tema es Reclutamiento y Selección de personal en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005. Por ello es que recurrimos a solicitar su valiosa colaboración para el desarrollo de nuestro trabajo.

De antemano agradecemos la información proporcionada, que nos será de mucha utilidad.

1. ¿Qué pasos toman en cuenta para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal?
 - Planeación de Recursos Humanos.
 - Evaluación de las alternativas.
 - Fuentes internas.
 - Fuentes externas.
 - Métodos externos.
 - Métodos internos.

2. ¿Qué es más conveniente para la empresa?
 - Reclutamiento Interno.
 - Reclutamiento Externo.

Justifique su respuesta

3. Marque con una x si hace uso de las siguientes fuentes de reclutamiento externas y si en la empresa practican otras anéxelas.
 - Escuelas vocacionales.
 - Colegios comunitarios.
 - Universidades.
 - Competidores y otras empresas.
 - Los desempleados.
 - Individuos de mayor edad.
 - Personal militar.
 - Trabajadores empleados por cuenta propia.

4. ¿Seleccione qué técnicas externas de reclutamiento utilizan en su empresa?
 - Publicidad.
 - Agencias de empleo – privadas y públicas.
 - Reclutadores.

- Eventos especiales.
- Estancia laboral.
- Compañías que buscan ejecutivos.
- Asociaciones que buscan profesionales.
- Referencias de empleados.
- Solicitantes no buscados que se presentan por iniciativa propia.
- Bases de datos de reclutamiento / sistemas automatizados de rastreo de solicitantes.

Otros, menciónelos.

5. ¿Considera usted que al realizar un reclutamiento interno, el empleado continúa siendo un trabajador potencial en su nuevo puesto?

- SI
- NO

Justifique su respuesta.

6. ¿Cuál es el medio más usado para comunicarle al público la necesidad de empleado que tiene la empresa?

- Radio.
- Televisión.
- Periódicos.
- Revistas.
- Carteleras.
- Internet.
- Boletines.
- Otros.

¿Por qué?

7. ¿Qué ventajas y desventajas podría definirle al reclutamiento externo?

Ventajas

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias en la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo personal efectuado por otras empresas o por los propios candidatos.

Otras

Desventajas

- Por lo general afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salario.
- Tarda más.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa.
- Cuando monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal.

Otras.

8. ¿Considera importante tomar en cuenta las alternativas de reclutamiento para cubrir necesidades eventuales de personal mediante:

- Pago de horas extras.
- Subcontratación de personal.
- Contratación trabajadores eventuales.
- Contratación, a través de empresas de servicio.

Justifique su respuesta

9. ¿Podría describirle al reclutamiento interno ventajas y desventajas?

Ventajas

- Económico.
- Presenta índice de validez y seguridad.
- Es rápido, evita las demoras del reclutamiento externo.
- Es una poderosa fuente de motivación.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.

Otras

Desventajas

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.
- Puede generar un conflicto de intereses.
- Cuando se administra de manera incorrecta, el empleado puede mostrarse incompetente (se estanca), una vez que la organización quizá no tenga como 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.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Otras

10. ¿Al momento de reclutar, existe en su empresa discriminación contra mujeres, discapacitados y minorías?

- SI
- NO

Justifique

11. Marque con una x los pasos del proceso de selección que hacen uso en la empresa

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevista de selección.
- Verificaciones de referencias y antecedentes.
- Evaluación médica.
- Resultados de la entrevista con el supervisor.
- Descripción realista del puesto.
- Decisión de contratar.

12. Al existir una vacante dentro de su organización, hacen uso de los siguientes canales de reclutamiento:

Internos

- Programa de promoción de información sobre las vacantes.
- Retención de empleados que se retiran.

Externos

- Espontáneos.
- Referencias de otros empleados.
- Publicidad.
- Entidades estatales.
- Agencias privadas.
- Compañías de ubicación de profesionales.
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Organizaciones gremiales.
- Operativos militares.
- Programas gubernamentales.
- Agencias de empleos temporales.
- Empleados bajo contrato a corto plazo.
- Ferias de trabajo.
- Reclutamiento internacional.

13. ¿Qué tipos de pruebas de idoneidad realizan a los solicitantes de las vacantes?

- Pruebas Psicológicas.
- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas de desempeño.
- Pruebas de respuesta gráfica.
- Otras.

¿Por qué?

14. ¿Qué tipo de entrevista le realizan al solicitante del puesto?

- Entrevista estructurada.
- Entrevista no estructurada.
- Entrevista mixta.
- Entrevista de solución de problemas.
- Entrevista de provocaron de tensión.

¿Por qué?

15. ¿Cómo cree usted que es idóneo realizar las entrevistas de selección:

- Un entrevistador y un solo solicitante.
- Dos o más entrevistadores y un solo solicitante.
- Dos o más solicitantes y un solo entrevistador.

¿Por qué?

16. ¿Cuáles son los requisitos que toman en cuenta para la decisión de contratar a un solicitante de una vacante disponible en su empresa?

INFORME SOBRE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS

Los instrumentos utilizados para la obtención de información del presente informe fue a través de encuestas y preguntas directas realizadas a responsables del área de recursos humanos de las distintas empresas de la ciudad de Matagalpa; visitamos un total de ocho empresas, dentro de ellas encontramos tanto privadas como publicas y de diferentes sectores.

Con la información obtenida, se logra verificar que en las empresas de Matagalpa no se aplican todos los pasos del proceso de reclutamiento que señala el autor Wayne Mondy; pero ellos aseguran que la teoría no es igual a la práctica, normalmente algunas de ellas realizan como procedimiento: la planeación de recursos humanos, entrevista y selección del candidato idóneo; incluso en ciertas entidades no practican ninguno de estos pasos de reclutamiento solo se guían por las referencias de personas bien allegadas y reconocidas en la organización o bien reclutan y seleccionan a estudiantes universitarios que solicitan realizar sus practicas de profesionalización en determinado lugar.

El reclutamiento interno, es el más adoptado por las instituciones, puesto que, el empleado está más familiarizado con la organización y le es más fácil adaptarse al puesto, además de conocer las políticas y procedimientos de trabajo que la empresa exige.

Cabe señalar que, cuando existe una vacante dentro de la organización se recurre al reclutamiento interno para llenarla y de esta forma sirve de motivación a los empleados que llevan tiempo laborando en la empresa. Cuando el empleado cumple con los requerimientos del puesto (experiencia y capacidad), es promovido para cubrir la vacante por ende este continuara siendo un empleado potencial.

En la mayoría de las empresas al existir una vacante dentro de la organización, hacen uso del canal interno de retención de empleados que se retiran, ya que

estos muchas veces son empleados muy valiosos para el cumplimiento de ciertas funciones y llegan a arreglos que beneficia a los empleados.

Los encuestados además describieron ciertas ventajas y desventajas que se le pueden atribuir al reclutamiento interno:

Ventajas

- se requiere menos tiempo e inversión
- Es un reclutamiento mas seguro y valido
- Se obtiene un retorno de lo invertido en el empleado
- El empleado conoce el sistema de trabajo
- No necesita entrenamiento exhaustivo
- Propicia una competencia sana entre el personal
- Es una fuente de motivación

Desventajas

- Falta de preparación a la exigencia del puesto
- Puede generar conflictos de intereses

En caso que no se pueda cubrir la vacante con personal interno recurren al ambiente externo para reclutar por medio de fuentes como universidades, desempleados y competidores. Entre los métodos mas utilizados por las empresas de Matagalpa están: la publicidad, las referencias de empleados y los espontáneos. Para ello hacen uso de los medios de comunicación, informándole al público la necesidad de empleados que tiene la empresa y esto lo hace por radio, televisión, periódico y carteleras; por que a estos todo el mundo los lee y escucha.

Al igual que el reclutamiento interno le describieron ventajas y desventajas

Ventajas

- Se obtienen nuevas experiencias y grandes aportes
- Generalmente son personas jóvenes que pueden adaptarse a las políticas de la empresa

Desventajas

- Exige mas tiempo y costo para la empresa

- Es menos seguro
- Puede afectar la política salarial
- Falta de conocimiento de la realidad de la empresa

La discriminación contra mujeres y discapacitados no se da en las empresas visitadas, pero esto va a ir en dependencia del cargo que este solicitante.

Según como lo señalan algunos autores el proceso consta de ocho pasos, pero en la mayoría de las empresas que recurrimos para obtener esta información nada más cumplen con ciertos pasos.

Entre los tipos de prueba de idoneidad que realizan las empresas de solicitantes de puestos se destacan las pruebas de conocimiento y las pruebas de desempeño, por que son las pruebas más importantes para seleccionar al individuo apto para el puesto.

Por lo general el tipo de entrevista que le realizan al solicitante de un puesto son las no estructuradas, por que dan una mejor visión del elemento a contratar y la entrevista mixta por que se necesita saber si en el futuro se puede ascender al candidato de puesto y si es productivo para la empresa.

Estas entrevistas suelen llevarse a cabo en las distintas empresas entre un entrevistador y un solo solicitante, por que se concentran mejor las preguntas y disminuye tensión a la persona que aspira al puesto.

Los requisitos que toman en cuenta las empresas al momento de tomar la decisión de contratar a un solicitante de una vacante disponible son:

- Disponibilidad
- Personal calificado (bien preparado)
- Dinámico
- Excelente presentación
- Experiencia

- Capacidad