



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Administración de recursos humanos

Subtema

Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas

Autores

Br. Walter Antonio Espinoza Herrera

Br. Sergio Daniel Loáisiga

Bra. Kimberlyng Darlene Sánchez Zapata

Tutora

MSc. Angélica María Meza B.

Managua, 6 de mayo del 2019

Contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	IV
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL:.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	3
CAPÍTULO UNO. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	4
1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	4
1.2. DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
1.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
1.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.6. PRINCIPALES RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
CAPÍTULO DOS: IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
2.1. DEFINICIÓN DE SELECCIÓN.	27
2.1.1. <i>Selección como un proceso de comparación.</i>	<i>29</i>
2.1.2 <i>Selección como un proceso de decisión.....</i>	<i>30</i>
2.2. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
2.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO.	33
2.4. ELEMENTOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN INTERNA DE PERSONAL.....	34
2.5. SELECCIÓN INTERNA.....	35
2.6. RAZÓN DE SELECCIÓN.....	35
2.7. LAS IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES DE LA SELECCIÓN.	36
CAPITULO TRES: INSTRUMENTOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	38
3.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO.....	38
3.2. ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN	42
3.2.2. <i>Entrevista de selección.</i>	<i>43</i>
3.2.2.3. Capacitar a los entrevistadores	44

3.2.2.4.	Construcción del proceso de la entrevista.....	46
3.2.2.5.	Etapas de la entrevista de selección.	48
3.2.2.5.1.	Preparación de la entrevista.....	49
3.2.2.5.2.	Ambiente.....	51
3.2.2.5.3.	Desarrollo de la entrevista	51
3.2.2.5.4.	Cierre de la entrevista	52
3.2.2.5.5.	Evaluación del candidato.....	53
3.2.3.	<i>Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades</i>	53
3.2.3.1	Clasificación de acuerdo a la manera que se aplican las pruebas.....	54
3.2.3.2	Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos	54
3.2.3.3.	Clasificación de pruebas de acuerdo a la forma en que se elaboran.....	55
3.2.4.	<i>Tests psicológicos</i>	56
3.2.4.1.	Factor V o comprensión verbal.....	58
3.2.4.2.	Factor W o facilidad de palabra (wordfluency).....	59
3.2.4.3.	Factor N o factor numérico	59
3.2.4.4.	Factor S o de las relaciones espaciales.....	60
3.2.4.5.	Factor M o memoria de asociación.....	60
3.2.4.6.	Factor P o rapidez de percepción.....	60
3.2.4.7.	Factor R o de razonamiento	60
3.2.4.8.	Características de los test psicológicos	61
3.2.5.	<i>Test de personalidad</i>	62
3.2.6.	<i>Técnicas de simulación</i>	62
3.3.	EL PROCESO DE SELECCIÓN	63
3.4.	EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS.....	64
CONCLUSIONES		68

Bibliografía

Dedicatoria

Agradezco a Dios, por todas sus bondades y su gran misericordia. A mis padres por tenerme paciencia mientras estaba en la Universidad.

Walter Antonio Espinoza Herrera.

Dedicatoria

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional, por todas sus bondades y su gran misericordia. A mi madre por su apoyo incondicional.

Sergio Daniel Loáisiga

Dedicatoria

Agradezco a Dios, ese ser maravilloso por todas sus bondades y su gran misericordia y mi madre por tenerme paciencia mientras estaba en la Universidad.

Kimberlyng Darlene Sánchez Zapata

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por su gran misericordia, por todas sus bondades.

A: La Facultad de Ciencias Económicas y al departamento de Administración de Empresas.

A todos docentes por compartir sus conocimientos y que nos motivaron a cumplir con este sueño y consolidar las esperanzas.

Nuestra tutora, MSc. Angélica, por su dedicación, por transmitir sus conocimientos, sus orientaciones para la culminación de esta importante meta para nuestras vidas.

Walter Antonio Espinoza Herrera

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por su gran misericordia, por todas sus bondades.

A: La Facultad de Ciencias Económicas y al departamento de Administración de Empresas.

A todos docentes por compartir sus conocimientos y que nos motivaron a cumplir con este sueño y consolidar las esperanzas.

Nuestra tutora, MSc. Angélica Meza, por su dedicación, por transmitir sus conocimientos, sus orientaciones para la culminación de esta importante meta para nuestras vidas.

Sergio Daniel Loáisiga

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por su gran misericordia, por todas sus bondades.

A: La Facultad de Ciencias Económicas y al departamento de Administración de Empresas.

A todos docentes por compartir sus conocimientos y que nos motivaron a cumplir con este sueño y consolidar las esperanzas.

Nuestra tutora, MSc. Angélica Meza, por su dedicación, por transmitir sus conocimientos, sus orientaciones para la culminación de esta importante meta para nuestras vidas.

Kimberlyng Darlene Sánchez Zapata



Valoración del docente

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: “Administración de Recursos Humanos” hace constar que los bachilleres Sergio Daniel Loáisiga carnet: 07-20306-6, Walter Antonio Espinoza Herrera carnet: 08-20148-2, Kimberly Darlene Sánchez Zapata carnet: 13-20887-9, han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación, con el subtema: “Proceso de Selección de Recursos Humanos en el Sector Público”, obteniendo los tres bachilleres la calificación de 46 puntos.

Sin más a que hacer referencia, fimo la presente a los 11 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

MSc. Angélica María Meza

Tutora

Seminario de graduación

Resumen

La administración de recursos humanos es la ciencia de organizar al personal que integra una organización con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo, capacitarlo y remunerarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte de la misma.

La elección del candidato se cumple por medio de la aplicación de herramientas que permiten rastrear las características personales, comportamiento y desempeño.

El objetivo general de este trabajo es, describir cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en las organizaciones.

En el primer capítulo se presenta las generalidades de la administración de recursos humanos; antecedentes, definición, objetivos, funciones y principales retos.

Segundo capítulo se explica la importancia de la selección de personal en las organizaciones: definición de selección, elementos y desafíos de la selección interna de personal, selección interna, razón de selección y las implicaciones éticas y sociales de la selección de personal

Tercer capítulo se menciona los instrumentos a utilizar en el proceso de selección de talento humano. obtención de la información sobre el puesto, técnicas de selección; como son las entrevistas, pruebas o exámenes, test psicológicos, test de personalidad y técnicas de simulación. Siguiendo el proceso de selección y por último evaluación y control de resultad

Finalmente, para la realización de este trabajo se procedió conforme la normativa de seminario de graduación, orientación del departamento de administración de empresas, normas APA (sexta edición). Ya que es una investigación documental se basa en el uso de fuentes secundarias, las que se detallan en bibliografía, principalmente de los autores Idalberto Chiavenato, Dessler, Werther, Ayala y Mondy.

La administración de recursos humanos en las organizaciones por medio del uso de las herramientas y cumpliendo las distintas etapas, logra llevar a cabo el proceso de selección.

Introducción

Este seminario tiene como tema Administración de recursos humanos y como subtema la selección de personal en las organizaciones como disciplina fundamental en la formación del profesional de la administración de empresas.

La selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse, entendiendo que las organizaciones son el conjunto de organismos administrativos que hacen uso de distinta herramientas o técnicas para el cumplimiento de dicho proceso, con el objetivo de elegir al mejor candidato.

En base a lo mencionado anteriormente, el objetivo de esta investigación es describir los procesos de selección en las organizaciones.

Este trabajo se compone de tres capítulos:

En el primer capítulo se conocerá las generalidades de la administración de recursos humanos: antecedentes, definiciones, objetivos, funciones, importancia, principales retos.

Seguido del segundo capítulo se presenta la importancia de la selección de personal en las organizaciones: definición de selección, elementos y desafíos de la selección interna de personal, selección interna, razón de selección y las implicaciones éticas y sociales de la selección.

Tercer y último capítulo mencionaremos los instrumentos a utilizar en el proceso de selección de talento humano: obtención de información sobre el puesto, elección de las técnicas de selección.

Justificación

El presente trabajo tiene como objetivo principal, dar a conocer la importancia que tiene el proceso de selección de personal en las organizaciones, apoyado en las herramientas de elección del talento humano, que provee una amplia información acerca de los posibles aspirantes al cargo, tomando en cuenta una variante en las características, tanto de los individuos, como a las necesidades propias del cargo.

El proceso de selección de personal en las organizaciones es de muchas importancias porque permite a estas, establecer estándares en el proceso de elección con el fin de lograr los objetivos propios de cada una y a su vez permite ofrecer los mejores servicios, una óptima productividad, minimizar los gastos, costos, maximizar las utilidades y lograr unificar las expectativas, tanto organizacionales con las individuales, logrando de esta manera satisfacer las necesidades de la población y cumpliendo con el compromiso social.

Este seminario de graduación servirá a los estudiantes de la carrera de administración de empresas como documento de consulta y aporte a otras investigaciones relacionadas al tema.

Objetivo General:

Describir el proceso de selección de personal de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

Objetivos específicos:

1. Conocer las generalidades de la administración de recursos humanos.
2. Presentar la importancia de la selección de personal en las organizaciones
3. Mostrar los instrumentos a utilizar en el proceso de selección de talento humano.

Capítulo uno. Aspectos generales de la administración de recursos humanos.

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, 2011, pág. 2).

1.1. Antecedentes de la administración de recursos humanos.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo xx, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales; hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación.

La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de recursos humanos.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes. (Chiavenato, 2011, pág. 2).

Los sindicatos no son un fenómeno reciente en la historia de Estados Unidos. Los primeros sindicatos se desarrollaron hacia finales del siglo XVIII, cerca de la época de la guerra de Independencia. Aunque estas primeras asociaciones tuvieron pocas de las características de los sindicatos laborales de la actualidad, agruparon a los trabajadores relacionados con los oficios o con los gremios para considerar problemas de interés mutuo.

Estos primeros sindicatos fueron de naturaleza local y, por lo regular, tan sólo existieron durante poco tiempo.¹ El desarrollo del movimiento laboral no ha sido sencillo; el sindicalismo ha experimentado tanto fracasos como éxitos. La oposición del empleador, el efecto en el ciclo de los negocios, el crecimiento de la industria estadounidense, las disposiciones de las cortes y la legislación han ejercido su influencia en grados variables durante épocas distintas.

Como resultado, la historia del movimiento laboral se asemeja un tanto a la oscilación de un péndulo. En ocasiones, el péndulo se ha movido a favor de la fuerza laboral y, en otras, a favor de la administración. Antes de la década de 1930, la tendencia favoreció definitivamente a la administración. Las cortes apoyaron con vehemencia a los empleadores en sus intentos por sofocar el movimiento laboral organizado. Esto se manifestó por la aplicación de doctrinas de conspiración penales y civiles derivadas del derecho común británico. Una conspiración es una asociación de dos o más personas que se congregan para perjudicar los derechos de otros o de la sociedad (dentro de esta definición cabía en aquel tiempo el hecho de rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos).

En la segunda mitad del siglo XIX, el sistema industrial estadounidense comenzó a crecer y prosperar. La producción de las fábricas empezó a desplazar a las formas manuales de manufactura. La Guerra Civil dio un gran impulso al sistema de fábrica. Los bienes registraban una demanda que únicamente podían abastecer los métodos de producción en masa. Los ferrocarriles desarrollaron nuevas redes de rutas que se extendieron por todo el continente y que integraron al país dentro de un conglomerado económico.

El índice de empleo era alto, y los sindicatos trataban de organizar a los trabajadores tanto de las empresas nuevas como de las empresas en expansión. Durante esta época, la mayoría de los sindicatos fueron pequeños y más bien débiles, y muchos de ellos no sobrevivieron a la recesión económica de la década de 1870. El número de miembros de los sindicatos aumentó a 300,000 en 1872 y posteriormente disminuyó a 50,000 en 1878.

Este periodo también marcó el surgimiento de actividades laborales radicales; también se observó un aumento en los conflictos industriales, en tanto que los sindicatos luchaban por su reconocimiento y supervivencia. (Werther, 2008, pág. 405). A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar”, investigadores como el ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época.

Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas, porque a principios del siglo xx departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más esenciales. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama.

La guerra total, sin cuartel, obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que puede describirse como frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años de este conflicto (1939-1945), porque en ocasiones se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos. En general, los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo en las difíciles condiciones bélicas, caracterizadas por la relativa escasez de materias primas, y descubrieron las ventajas de la persuasión y motivación modernas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y la precaución de pintar de colores brillantes las distintas partes móviles de las máquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor. Muchas organizaciones latinoamericanas prosperaron durante el conflicto, en parte porque la atención de los países industrializados se concentró en aspectos distintos de la competencia con las industrias nacionales y regionales.

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región ha sido de inmensa trascendencia. Un ejemplo es la evolución de la tecnología empleada para la comunicación escrita: la máquina de escribir manual reemplazó poco a poco a los escribientes tradicionales a principios del siglo xx. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la mecánica, sólo para verse sustituida poco tiempo después por la computadora, personal o de sistema central, y por el procesador de texto, a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo xxi las videoconferencias, el correo electrónico e Internet han desplazado por completo a las técnicas anteriores, a medida que el cambio tecnológico continúa acelerándose.

Estas modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano. Por ejemplo, la mayoría de las empresas cuentan ya con algún sistema en gestión de recursos humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social. (Werther, 2008, págs. 37-40). Los recursos humanos han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

En Estados Unidos las leyes sobre discriminación de las décadas de 1960 y 1970 desencadenaron una nueva etapa. Debido a las severas sanciones que la legislación podría imponer a una organización, las prácticas reales de recursos humanos se volvieron más importantes. El departamento de recursos humanos siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia. Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma.

En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fortaleza del sindicalismo y el apoyo que el Estado le brindó a éste complicaron mucho las relaciones obrero-patronales, así como la administración de los contratos colectivos de trabajo. La observancia de las leyes hacía muy complicado el panorama de recursos humanos.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de recursos humanos.

Por ejemplo, las mejores prácticas de recursos humanos para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia. (Dessler, 2011, págs. 11-12).

El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, está dotado del conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración del reconocimiento de méritos, de las oportunidades del... progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la administración de recursos de recursos humanos. (Ayala, 2004, pág. 2). Un esquema exitoso del área de recursos humanos de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y el área de recursos humanos debe tener en consideración el otro lado, el área de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. (Chiavenato, 2011, pág. 96).

1.2. Definiciones de la administración de recursos humanos.

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzarla. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incremente las contribuciones.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones.

En las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. (Chiavenato, 2011, pág. 6).

El término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.

La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien el punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades."

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía.

La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir (en los casos de entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. En los países en desarrollo, el compromiso del administrador de capital humano resulta vital.

En el curso de los últimos años toda América Latina ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una con sectores reducidos de gran modernidad por un lado y amplias capas poblacionales que no se han beneficiado de los cambios ocurridos en el mundo, por el otro. A principios del siglo xxi, la obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía. (Werther, 2008, págs. 5-6).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

1. Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
2. Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
3. Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
4. Aplicar programas de inducción y Capacitación para los nuevos trabajadores.
5. Evaluar el desempeño.
6. Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
7. Proporcionar incentivos y prestaciones.
8. Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
9. Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
10. Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos. (Dessler, 2011, págs. 2-9).

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (Chiavenato, 2009, pág. 6).

La administración del conocimiento, busca en las empresas, nuevas formas de aumentar la productividad de los colaboradores tanto intelectuales como manuales, ello se logra mediante el conocimiento, creciendo el interés en la práctica de esta disciplina.

El conocimiento es considerado como el ciclo más corto en su utilidad, permite reducir caminos ya que las redes globales pueden utilizar y compartir novedades rápidamente entre los usuarios en cambio en los métodos informales de transferencia de tecnología, no puede seguir al ritmo acelerado al que se crea por el conocimiento.

En el ámbito empresarial, en un mercado globalizado y de competencia, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva hasta conseguir el éxito deseado. (Ayala, 2004, pág. 28). La administración de recursos humanos no es algo exclusivo para un individuo, envuelve a toda la organización, porque cada uno de los gerentes o jefes, tiene responsabilidades específicas y este a su vez tiene subordinados a los cuales debe dirigir y controlar.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas.

En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros. (Werther, 2008, pág. 9).

La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos, se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados.

Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (Mondy, 2010, págs. 4-5).

1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.

Las organizaciones establecen objetivos que van enfocados a su actividad o giro productivo, de acuerdo a estos se establecen mecanismos para poder cumplir con cada uno de estos, los cuales demandan una coordinación en todos los niveles, compromiso, desarrollo de técnicas que contribuyan a mejorar las acciones a desempeñar y demandar una alta eficiencia en las labores humanas.

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas – que en ella colaboran – lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables, que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Dentro de los principales objetivos tenemos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 122).

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. (Chiavenato, 2011, pág. 197).

El desarrollo de recursos humanos es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa. (Mondy, 2010, págs. 6-7)

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura" de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra:

1. **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en las estrategias corporativas, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

2. **Objetivos fundamentales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de interrogantes del departamento de recursos humanos el total de personas a su cargo.
3. **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
4. **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumenten las tasas de rotación. (Werther, 2008, pág. 10).

Como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan sistemas de trabajo de alto desempeño. Un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño.

En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, por ejemplo), de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa. (Dessler, 2011, págs. 17-18).

1.4. Funciones de la administración de recursos humanos

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. (Mondy, 2010, pág. 5).

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca. (Werther, 2008, pág. 18).

Las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. (Chiavenato, 2007, pág. 125).

La buena dirección estratégica en la administración de los colaboradores en las organizaciones, debe estar orientada a ayudar a las personas a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales.

Como ya conocemos la dirección de colaboradores es considerada como una técnica para conducir las actividades de las personas, dentro de un marco formal de actuación, a fin de que puedan alcanzar un resultado determinado, por ello tiene que desarrollar funciones técnicas especializadas como las que presentamos en forma gráfica, y que a continuación detallamos muy sintéticamente su objetivo e importancia. (Ayala, 2004, pág. 46).

Los gerentes de recursos humanos también ayudan a aplicar las estrategias de su compañía. Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear y a dirigir la integración de los planes de remuneración y prestaciones), sus posibilidades de éxito son mayores. (Dessler, 2011, pág. 17).

1.5. Importancia de la administración de recursos humanos.

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad.

Como vimos antes, la diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura.

Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera. (Chiavenato, 2009, pág. 188).

El punto más importante en la administración de recursos humanos, es quizás el estudio del comportamiento humano a través de sus condiciones de trabajo y su desempeño de acuerdo a estas. El desempeño laboral en análisis del ambiente laboral, asociado a las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas, inciden en el comportamiento motivacional del elemento humano en sus labores diarias, de ahí parte la importancia de un buen análisis de la relación trabajo e individuo, como también su adecuada capacitación o adiestramiento, para el cumplimiento de sus labores en las mejores condiciones.

Quizás la respuesta más sencilla sea mencionar los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador, por ejemplo, usted no desea:

1. Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad.
2. Contratar a la persona equivocada para el puesto.
3. Experimentar una alta rotación de personal.
4. Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
5. Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio
6. Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
7. Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
8. Cometer cualquier práctica laboral injusta. (Dessler, 2011, pág. 2).

Es por eso que el propósito de la administración de recursos humanos es incrementar la actividad productiva de los elementos humanos, disminuyendo la pérdida o gastos, que conlleven a la organización a tener bajas en sus fines o giros, incentivando a los valores morales y la ética, comprometiendo de esta forma a los individuos a formar parte en toda la actividad productiva de la organización, incentivando la motivación.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Según algunos investigadores, los principales beneficios de la delegación de funciones es que el gerente tiene más tiempo para la planeación estratégica y la administración de su equipo. No obstante, siempre es una decisión difícil escoger que, a quien y como delegar;

1. Delegue tareas administrativas que sean rutinarias, así como actividades técnicas y operativas
2. Trabajos que le permitan crecer a determinados empleados o que se les permita desarrollar sus habilidades.

3. Tareas en las que algunos de sus subordinados tengan capacidades específicas y que pueda desarrollar mejor que usted.
4. Tareas que motiven a su equipo a trabajar de manera conjunta y que lo saquen de la rutina. (Werther, 2008, págs. 8-9-15).

1.6. Principales retos de la administración de recursos humanos.

Hay dos cuestiones que caracterizan los desafíos estratégicos que enfrentan actualmente los gerentes de recursos humanos. Una de ellas es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentren cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores.

En segundo lugar (y debido a su creciente papel en la mejoría del desempeño), los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Tradicionalmente, el presidente y su equipo decidían si ingresarían a nuevos mercados, si abandonarían líneas de productos o si se embarcarían en un plan de reducción de costos por cinco años. Luego, el presidente confiaba hasta cierto grado a sus gerentes de recursos humanos las implicaciones en cuanto a personal de dicho plan (despedir o contratar nuevos trabajadores, asignar a agencias externas lo relativo a los despedidos, etcétera). (Dessler, 2011, págs. 13-14)

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención simultáneamente en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que la organización como sistema abierto posee. La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. La eficacia significa la satisfacción de los accionistas de la organización.

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. Producción: representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.
2. Eficiencia: señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio a corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.
3. Satisfacción: la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.

4. Adaptabilidad: es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas.

También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas diferentes, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad que sean específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede implementar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.

5. Desarrollo: La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos.

Un ejemplo desarrollo organizacional que se verá más adelante. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender y de innovar lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

6. Supervivencia: Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia a largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados. (Chiavenato, 2011, págs. 29-30).

Capítulo dos: Importancia de la selección de personal en las organizaciones.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

En la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

Figura. Proceso de selección de personal.

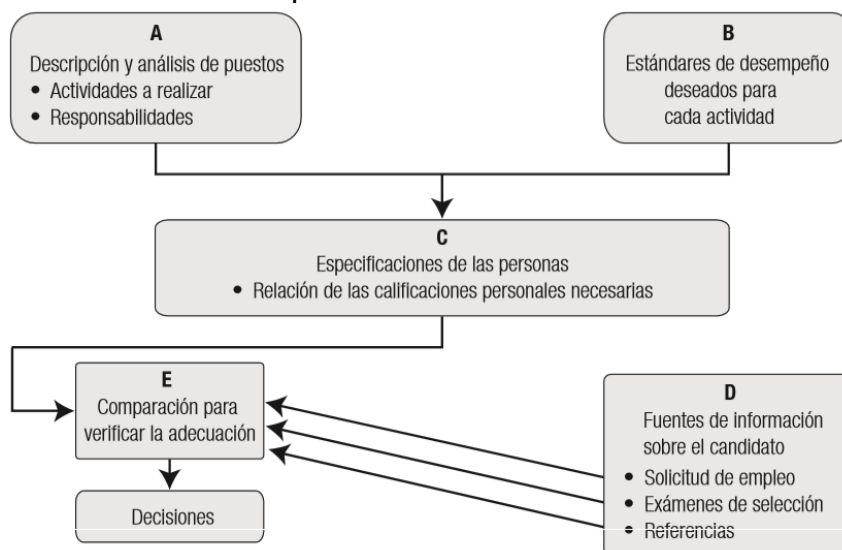


Figura 2.1 (Chiavenato, 2007, pág. 170).

2.1. Definición de selección.

1. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.
2. La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.
3. La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.
4. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.(Chiavenato, 2009, pág. 137).

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes.

Las diferencias individuales, tanto en el plano físico como en el psicológico, hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc.

Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Figura. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

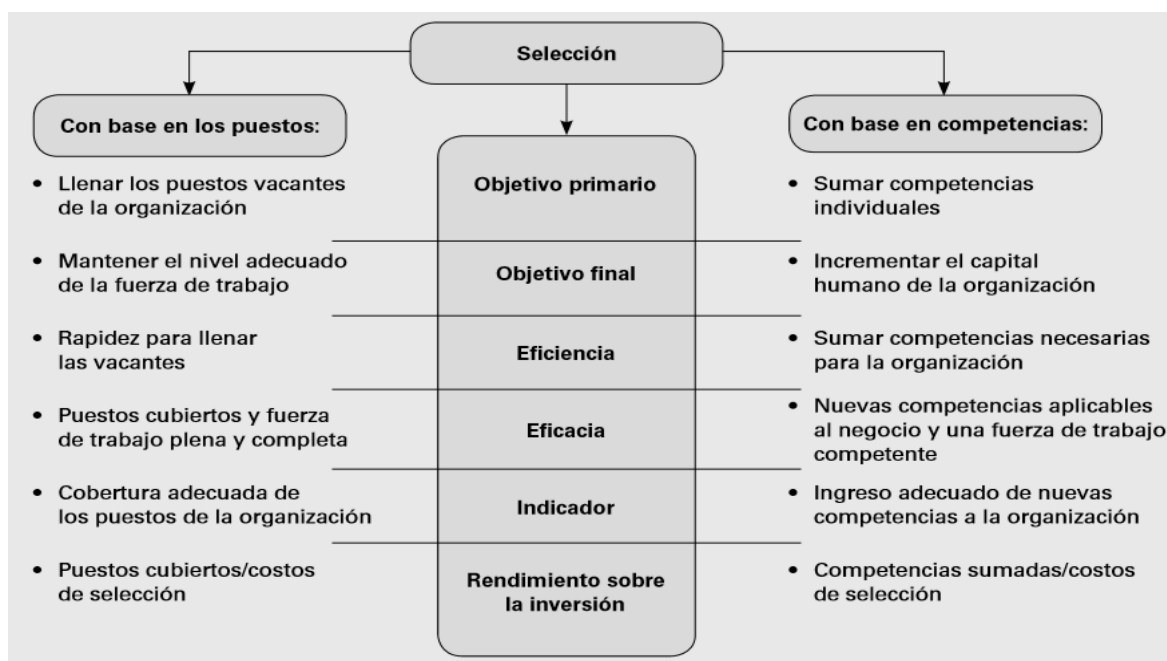


Figura 2.2. (Chiavenato, 2009, pág. 138).

2.1.1. Selección como un proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y .

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea.

Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida.

Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección. (Chiavenato, 2009, págs. 170-171).

Figura. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

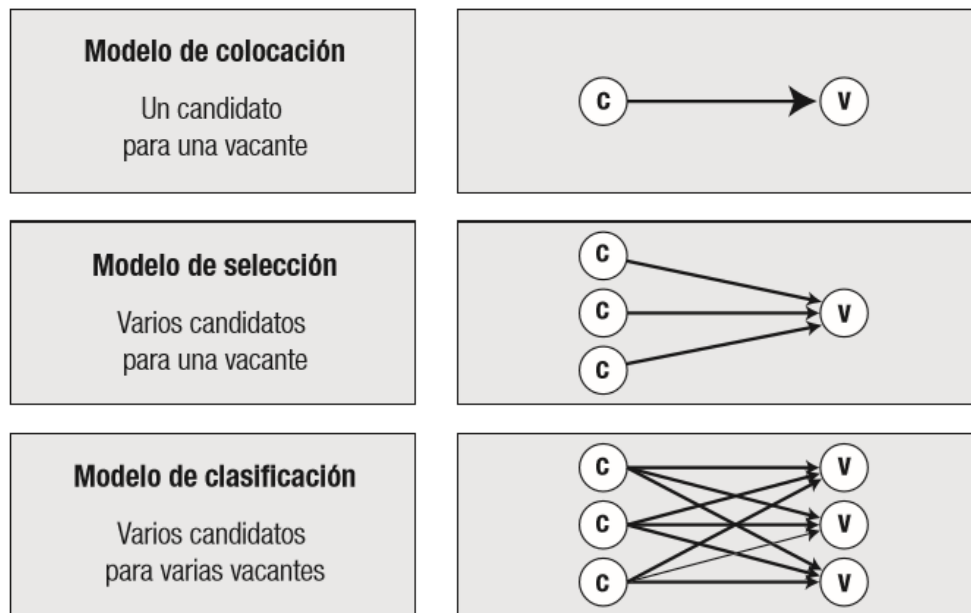


Figura 2.3. Fuente: (Chiavenato, 2007, pág. 171).

2.1.2 Selección como un proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
2. Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
3. Modelo de clasificación. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado.

Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

1. Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
2. Modelos de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).(Chiavenato, 2007, págs. 171-174).

Figura. Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

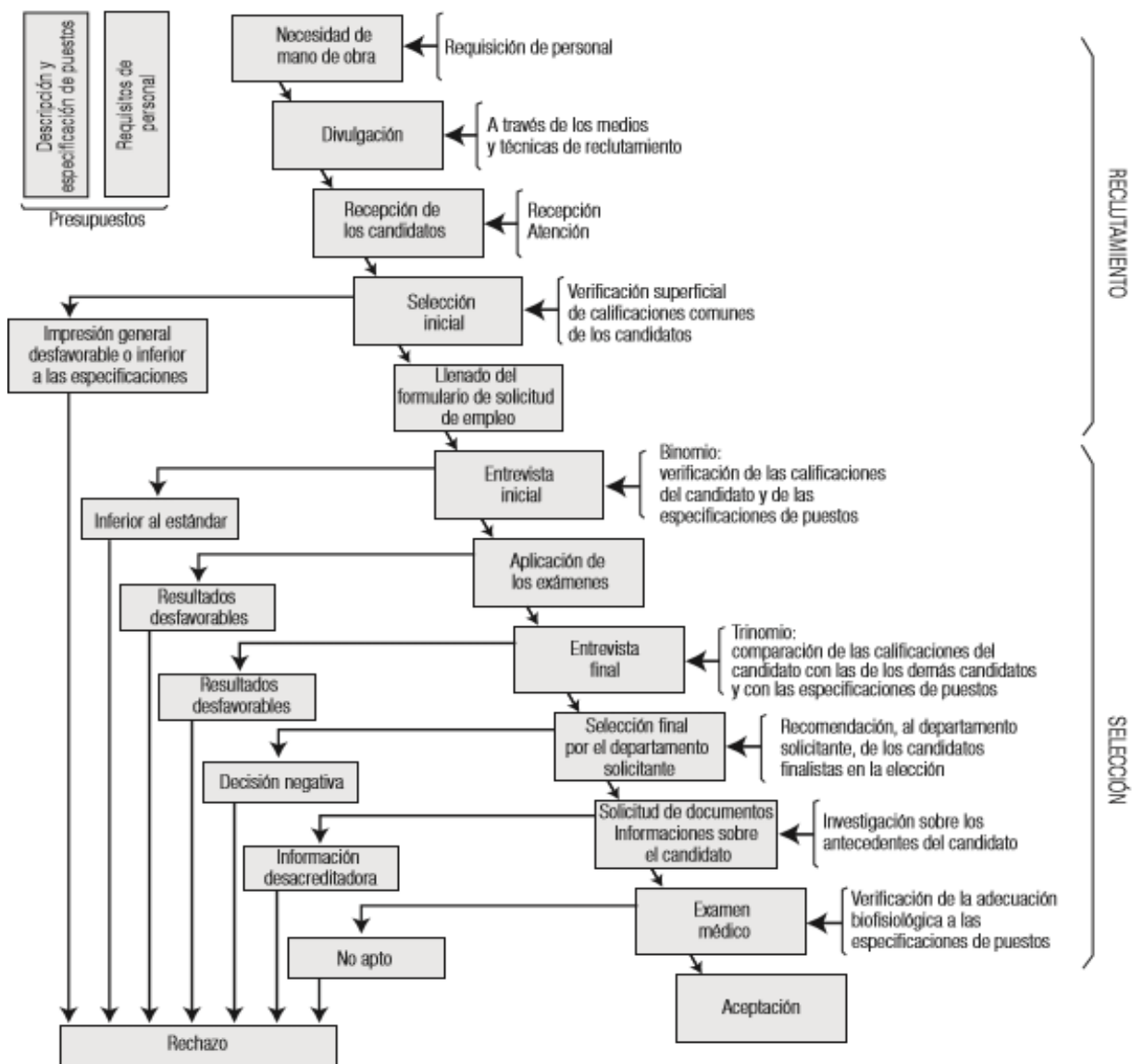


Figura 2.4.(Chiavenato, 2007, pág. 172).

2.2. Bases para la selección de personal.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

2.3. Obtención de la información sobre el puesto.

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definirlo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.

Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato, 2007, pág. 175).

2.4. Elementos y desafíos de la selección interna de personal.

Los departamentos de administración de recursos de capital humano realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal.

El proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.

2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. (Werther, 2008, pág. 196).

2.5. Selección interna.

Todo proceso de selección tiene una premisa: llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario empezar con la identificación del talento del puesto que queda vacante. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe sorprender a nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión. (Werther, 2008, pág. 197).

2.6. Razón de selección.

Cuando el profesional de capital humano debe llenar alguna vacante, debe considerar qué tipo de puesto es: algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando es difícil llenar un puesto, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenar un puesto, se define como 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. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Razón de la selección = Numero de candidatos Contratados / Número total de solicitantes.

Si en una organización se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes —y en último término de las personas contratadas, será bajo. (Werther, 2008, págs. 198-199).

2.7. Las implicaciones éticas y sociales de la selección.

Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra es fundamental. 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 reprobables, sino también de alto riesgo.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación realizada mediante un proceso contrario a la ética introduce a la organización a una persona que no sólo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no sólo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad.

Hasta hace unos años, era poco probable que una persona discapacitada pudiera ser contratada. Por ejemplo, era impensable que se contratara a una persona ciega para operar un conmutador telefónico. El hecho de que ante la sociedad fuera deseable emplearla se veía con total indiferencia. En realidad, se ha comprobado que en muchos casos una persona carente de la visión puede ser tan eficiente como cualquier otra en la operación de aparatos como un conmutador.

En el entorno actual, las organizaciones han ido tomando conciencia de que deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar operando en el seno de una sociedad que exige productividad cada vez más alta. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que incluyan una perspectiva más amplia que el lucro a corto plazo.

El profesional de la administración de capital humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad. Las empresas esperan del profesional aporte más integrales y de concepción más estratégica.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar. (Werther, 2008, pág. 200).

Capítulo tres: Instrumentos para el proceso de selección del talento humano.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos: Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de predictor a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica.

La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de errores bastante mayor que cuando se trata de ciencias físicas. (Chiavenato, 2007, pág. 177).

3.1. Obtención de la información sobre el puesto.

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables y las indeseables de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos. (Chiavenato, 2007, págs. 174-175).

Figura. Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.

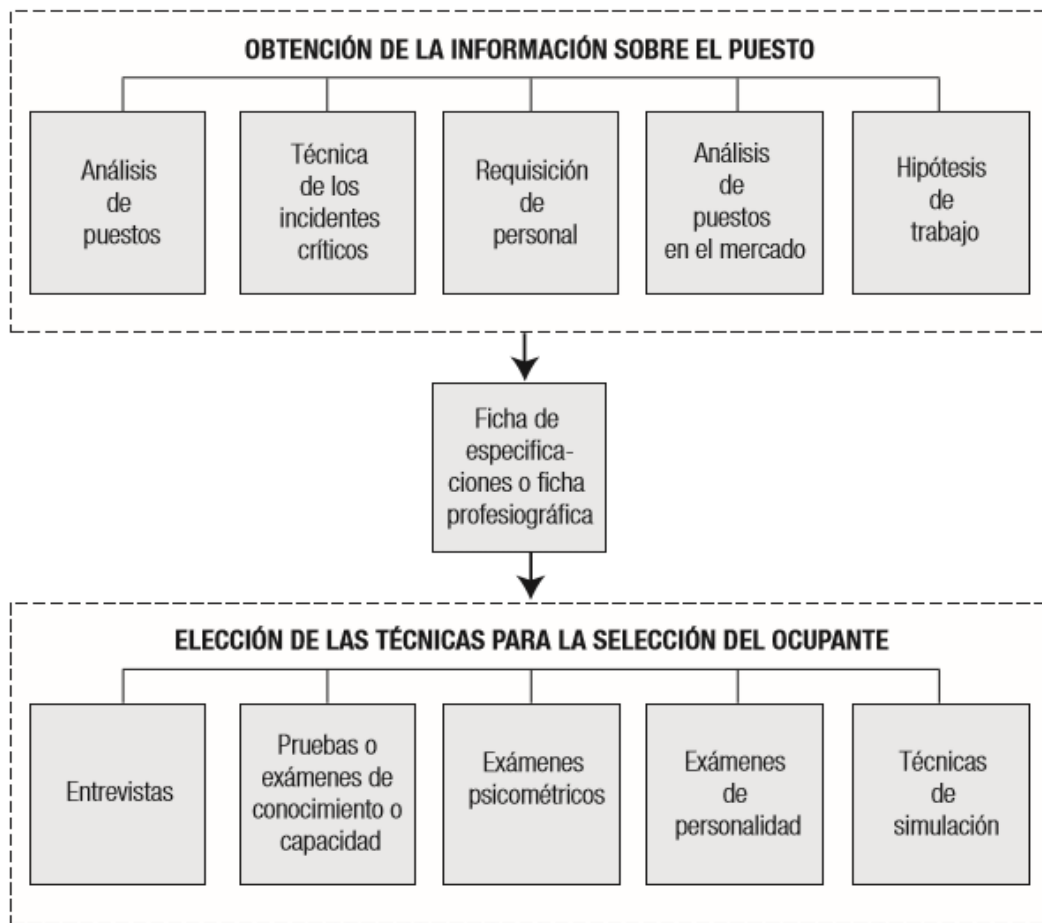


Figura 3.1 (Chiavenato, 2007, pág. 174).

3.2. Elección de las técnicas de selección.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Entrevista de selección.
2. Pruebas de conocimiento o habilidades.
3. Exámenes psicológicos.
4. Exámenes de personalidad.
5. Técnicas de simulación. (Chiavenato, 2007, pág. 176).

Figura. Ejemplo de ficha profesiográfica.

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto:	
División:	
Descripción del puesto:	
Equipo de trabajo:	
Nivel de escolaridad:	
Experiencia profesional:	
Condiciones de trabajo:	
Relaciones humanas:	
Tipo de actividad:	
Características psicológicas del ocupante:	
Características físicas del ocupante:	
Exámenes o pruebas a aplicarle:	

Figura 3.2 (Chiavenato, 2007, pág. 176).

3.2.2. Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados.

A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. El entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos para verificar sus reacciones y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista. (Chiavenato, 2007, págs. 177-178).

3.2.2.3. Capacitar a los entrevistadores

Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

1. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
2. Evitar preguntas capciosas.
3. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
4. Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
5. Evitar emitir opiniones personales.
6. Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca.
7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos.
8. Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 179).

Figura. Clasificación de las técnicas de selección.

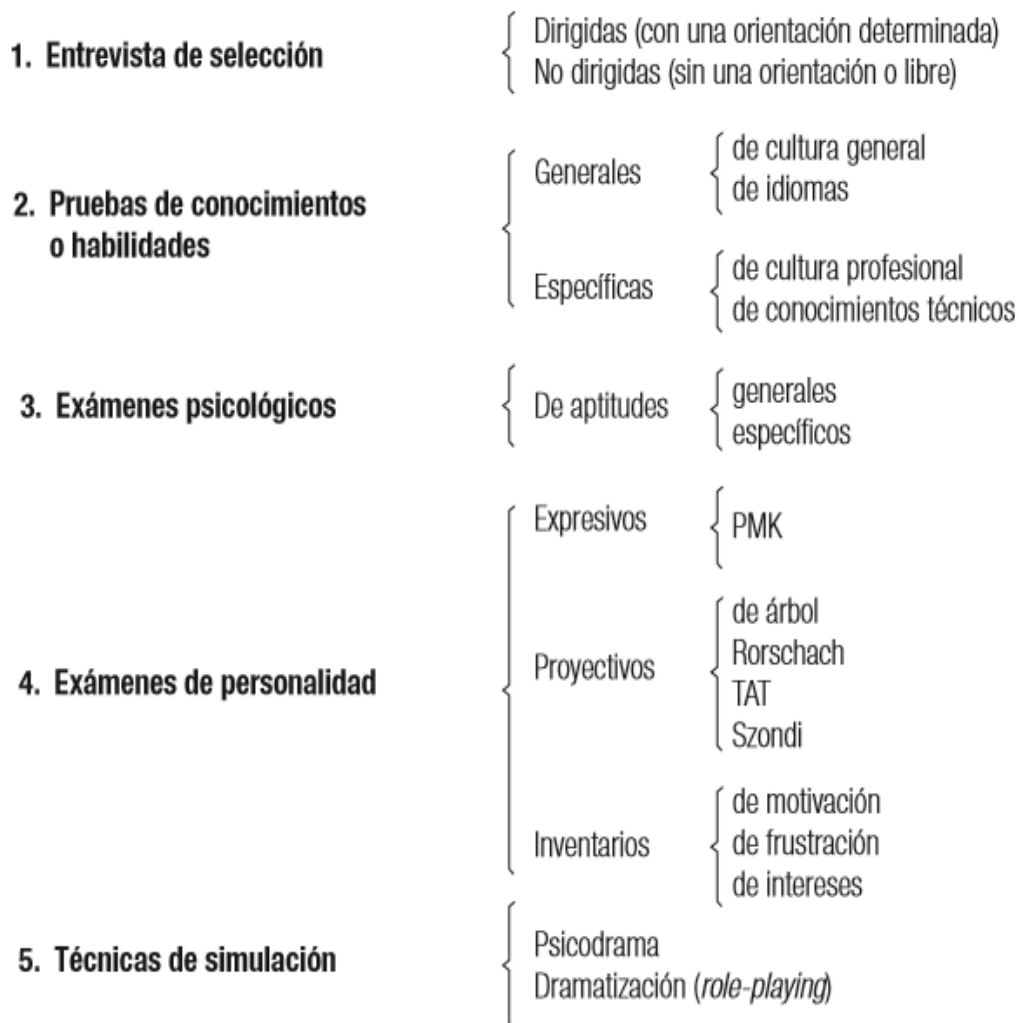


Figura 3.3. (Chiavenato, 2007, pág. 177).

3.2.2.4. Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

1. Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. Pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc.
La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.
2. Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
3. Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

4. Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos.

El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones. (Chiavenato, 2007, págs. 179-180).

Figura. Proceso de selección.

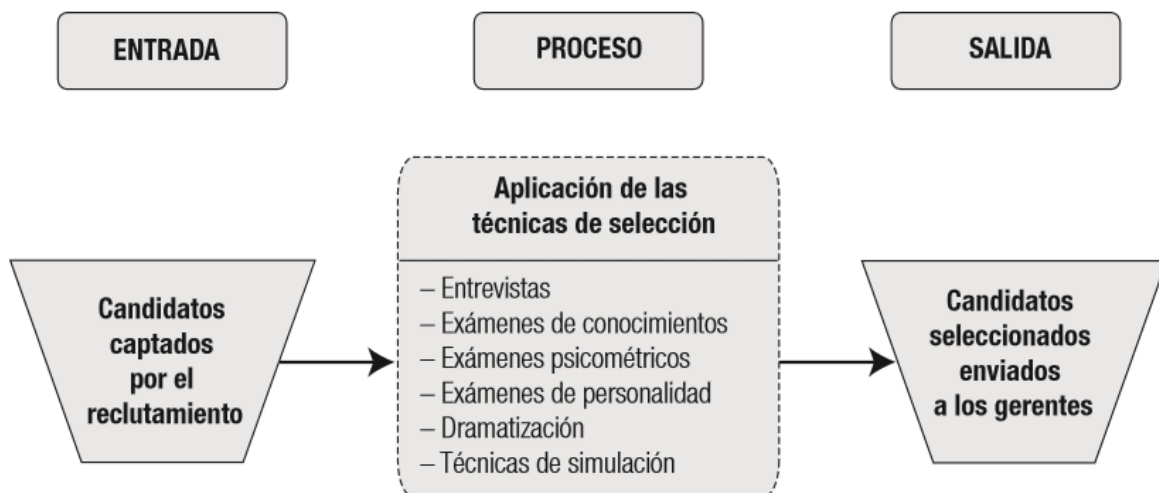


Figura 3.4. (Chiavenato, 2007, pág. 178).

3.2.2.5. Etapas de la entrevista de selección.

Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista.
2. Ambiente.
3. Desarrollo de la entrevista.
4. Cierre de la entrevista.
5. Evaluación del candidato. (Chiavenato, 2007, pág. 180).

Figura. Entrevista como proceso de comunicación.

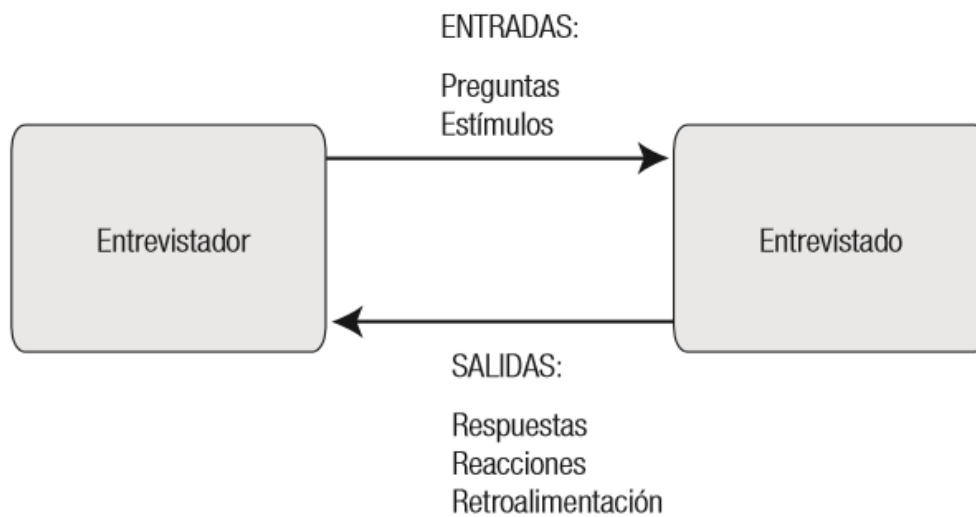


Figura 3.5. (Chiavenato, 2007, pág. 178).

3.2.2.5.1. *Preparación de la entrevista*

La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
5. La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece. (Chiavenato, 2007, págs. 180-181).

Figura. Preguntas comunes en la entrevista de selección.

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa al jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser promovido?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
- Si se pudiera regresar cinco años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

Figura 3.6. (Chiavenato, 2007, pág. 180).

3.2.2.5.2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

1. Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
2. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 181).

3.2.2.5.3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que realimentan el proceso y así sucesivamente.

El entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos que están íntimamente relacionados:

1. Contenido de la entrevista: Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
2. Comportamiento del candidato: El aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos -el material y el formal- en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional. (Chiavenato, 2007, pág. 181).

3.2.2.5.4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto. (Chiavenato, 2007, pág. 182).

3.2.2.5.5. *Evaluación del candidato*

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (Chiavenato, 2007, pág. 182).

3.2.3. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato, 2007, pág. 182).

3.2.3.1 Clasificación de acuerdo a la manera que se aplican las pruebas

1. Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.
2. Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
3. Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza. (Chiavenato, 2007, págs. 182-183).

3.2.3.2 Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

1. Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
2. Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad. (Chiavenato, 2007, págs. 183-184).

3.2.3.3. Clasificación de pruebas de acuerdo a la forma en que se elaboran

1. Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
2. Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:
 - 2.1. Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - 2.2. Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
 - 2.3. Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
 - 2.4. Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales). Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).
3. Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas. (Chiavenato, 2007, pág. 184).

Tabla 3.1. Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (test)
Respecto a la organización	Preguntas amplias. Repuestas indeterminadas. Examinan sólo una parte de la materia. Puede ser improvisada. Rápida. Aprecia la organización de ideas	Preguntas puntuales y específicas. Respuestas determinadas y cortas. Examina todo el campo de la materia. Es planeada cuidadosamente. Permite acertar por casualidad.
Respecto a la aplicación	Condiciones de aplicación indeterminadas. Aplicación tardada. Aplicación tardada y trabajosa.	Condiciones de aplicación determinadas y constantes. Aplicación rápida. Aplicación sencilla y rápida.
Respecto a la evaluación	Exige conocimientos especiales del evaluador. Evaluación difícil. Evaluación tardada y subjetiva. Criterio subjetivo y variable.	Evaluación automática y fácil con el empleo de una clave de evaluación. Evaluación rápida y objetiva. Criterio objetivo y predeterminado.

(Chiavenato, 2007, pág. 184).

3.2.4. Tests psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.

Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil.

Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. Los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona. Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

1. Factor V o comprensión verbal.
2. Factor W o facilidad de palabra (word fluency).
3. Factor N o factor numérico.
4. Factor S o de las relaciones espaciales.
5. Factor M o memoria de asociación.
6. Factor P o rapidez de percepción.
7. Factor R o de razonamiento.

Para cada factor existen uno o más tests psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de tests psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican tests de nivel mental o tests de inteligencia. Actualmente se le ha dado mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas. (Chiavenato, 2007, págs. 185-187).

3.2.4.1. Factor V o comprensión verbal

Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra. (Chiavenato, 2007, págs. 185-186).

Tabla 3.2. Diferencias entre aptitud y habilidad

Aptitud	Habilidad
Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.
Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje.	Surge con la práctica y el aprendizaje.
Se evalúa por medio de comparaciones.	Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto.	Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo.
Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica.	Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica.
Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo.	Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
Hace posible la obtención futura de determinado puesto.	Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto.
Es un estado latente y potencial de comportamiento.	Es el estado presente y real de comportamiento.

(Chiavenato, 2007, pág. 186).

3.2.4.2. Factor W o facilidad de palabra (wordfluency)

Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien. (Chiavenato, 2007, pág. 186).

3.2.4.3. Factor N o factor numérico

Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez. (Chiavenato, 2007, pág. 187).

3.2.4.4. Factor S o de las relaciones espaciales

Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión. (Chiavenato, 2007, pág. 187).

3.2.4.5. Factor M o memoria de asociación

Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras. (Chiavenato, 2007, pág. 187).

3.2.4.6. Factor P o rapidez de percepción

Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera). (Chiavenato, 2007, pág. 187).

3.2.4.7. Factor R o de razonamiento

Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes). (Chiavenato, 2007, pág. 187).

3.2.4.8. Características de los test psicológicos

Los tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas:

1. Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
2. Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos. (Chiavenato, 2007, pág. 187).

Tabla 3.3. Certificado de resultados de test psicométricos.

Nombre: _____ Fecha: __/__/__											
Tests psicométricos:	Percentiles										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Factor G											
2. Factor V											
3. Factor W											
4. Factor N											
5. Factor S											
6. Factor M											
7. Factor P											
8. Factor R											

(Chiavenato, 2007, pág. 186).

3.2.5. Test de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos.

A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnósticomiocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera. A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc.

A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato, 2007, pág. 188).

3.2.6. Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena.

Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta. (Chiavenato, 2007, pág. 188).

3.3. El proceso de selección

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

1. Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
2. Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso.
3. Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

4. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño. (Chiavenato, 2007, pág. 189).

3.4. Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

1. Costos de personal: comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.
2. Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.
3. Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección. Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$CS = \left(\frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \right) (100)$$

El cociente de selección (selection ratio) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como ya se vio antes. Se pueden sugerir otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, tales como:

1. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
2. Costo por ingreso (costo per cápita).
3. Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
4. Total, de ingresos.
5. Total, de ingresos por fuente de reclutamiento.

6. Calidad del reclutamiento por fuente.
7. Beneficio y eficiencia por fuente.
8. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
9. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
10. Total, de ingresos por anuncio.
11. Costos diferenciales por fuente.
12. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

1. Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
4. Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
6. Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
7. Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

1. Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
2. Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
4. Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de integración es vivo, adaptable y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos estén involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas. (Chiavenato, 2007, pág. 129).

Conclusiones

Se concluyó que la administración de recurso humanos indica los procedimientos definidos para elegir a los colaboradores idóneo, que genera un equilibrio en lo puesto de trabajo y la organización, a la vez sirve de base a la administración en la toma de decisiones, ayuda a la planificación y conexión de las organizaciones y trabajadores.

La administración de recursos humanos y específicamente del subsistema de provisión permitieron profundizar en los aspectos teóricos del proceso de selección y dentro de lo relacionado con la selección y la incorporación, facilitando una mejor comprensión de la misma para que el proceso de selección sea efectivo y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización y a su perfeccionamiento continuo.

El procedimiento diseñado sobre la base de selección del personal, constituye un instrumento que por su flexibilidad resulta de mucho valor para la organización, porque suministra datos, sintetiza información de los aspirantes y los estandariza, permitiendo medir la efectividad del proceso de selección.

Para finalizar, la administración de recursos humano es el proceso productivo que toda organización depende ya que planifica, coordina y desarrolla su personal para que puedan cumplir los objetivos de la organización. Siendo más eficiente y eficaz como resultado en la selección y contratación de los mejores talentos del factor humano.

Bibliografía

- Ayala, S. (2004). *Administracion de recursos humanos* (Vol. Primer volumen). Peru.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, El capital humanos en las organizaciones* (Vol. Octava edicion). Mexico: Mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinamica del exito en las organizaciones* (Vol. Segunda edicion). Mexico: Mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos, Enfoque latinoamericano* (Vol. Quinta Edicion). Mexico: Prentice Hall.
- Mondy, W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. Decimoprimer edición). Mexico: Pearson.
- Werther, W. (2008). *Administracion de recursos humanos, El capital humano de las empresas* (Vol. Sexta edicion). Mexico: Mcgrawhill.