



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Gestión de recursos humanos

Subtema: Integración de recursos humanos en las organizaciones.

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en Administración de
Empresas

Autores

Bra. Diana Georgina Espinoza Araica

Br. Esteban Jacinto Landero Guerrero

Tutora

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Nicaragua, Mayo del 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Valoración docente.....	v
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Capitulo uno: Generalidades de la gestión de recursos humanos	4
1.1. Concepto de gestión recursos humanos	4
1.2. Objetivos de gestión de recursos humanos	4
1.3. Importancia de la gestión de recursos humanos.....	6
1.4. Planeación estratégica de la gestión recurso humano.....	6
1.5. Subsistema de recursos humanos	7
1.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos.....	8
1.5.2. Subsistema de organización de recursos humanos	9
1.5.3. Subsistema de retención de recursos humanos	9
1.5.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos	10
1.5.5. Subsistema de auditoria de recursos humanos	10
Capitulo dos: Subsistema de integración de recursos humanos	11
2.1. El ambiente organizacional	11
2.1.1. Mercado de Trabajo.....	12
2.1.2. Mercado de recursos humanos	13

2.2. Rotación del personal.....	13
2.3. Absentismo	14
2.3.1. Diagnóstico de las causas del absentismo	14
2.3.2. Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo	14
Capitulo tres: Reclutamiento de personal de gestión de recursos humanos.....	16
3.1 Definición de reclutamiento de personal	16
3.2. Alternativas para el reclutamiento.....	17
3.2.1. Subcontrataciones.....	17
3.2.2. Empleados eventuales	17
3.3. Procesos de reclutamiento	18
3.3.1. Reclutamiento interno	20
3.3.2. Reclutamiento externo.....	26
3.3.3. Métodos de reclutamiento en línea.....	43
3.3.4. El reclutamiento mixto	47
Capitulo cuatro: Procesos de selección de personal de recursos humanos	49
4.1. Generalidades sobre el proceso de selección de personal	49
4.1.1. Definición de selección de personal	50
4.1.2. Proceso de selección de personal	51
4.1.3. La selección como un proceso de comparación	51
4.1.4. Selección como un proceso de decisión.....	52
4.2. Obtención de la información sobre el puesto	54
4.3. Entrevista preliminar.....	56
4.4. Revisión de solicitudes de empleo	57
4.5. Revisión de currículos	58
4.6. Envío de currículos a través de internet	59

4.7.	Pruebas de selección	60
4.7.1.	Ventajas de la prueba de selección	60
4.7.2.	Problemas potenciales en la prueba de selección	60
4.8.	Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.....	61
4.8.1.	Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas	61
4.8.2.	Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento ...	62
4.8.3.	Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que elaboran estas	62
4.9.	Evaluación y control de resultados.....	63
4.10.	Características de la prueba de selección adecuadamente diseñadas	64
4.10.1.	Estandarización.....	64
4.10.2.	Objetividad	65
4.10.3.	Normas.....	65
4.10.4.	Confiabilidad.....	65
4.10.5.	Validez.....	66
4.11.	Tipos de pruebas de empelo.....	66
4.11.1.	Pruebas de aptitudes cognitivas.....	66
4.11.2.	Pruebas de habilidades psicomotrices	67
4.11.3.	Pruebas de conocimiento del puesto	67
4.11.4.	Pruebas de muestras de trabajo	67
4.11.5.	Pruebas de interés vocacional	68
4.11.6.	Pruebas de personalidad.....	68
4.11.7.	Formas únicas de pruebas	69
4.12.	Entrevista de trabajo	70
4.13.	Métodos de entrevista.....	70

4.14. Decisión de selección	73
Conclusiones.....	74
Bibliografía	75

Dedicatoria

A Dios, por ser tan maravilloso y grande, por darme la vida, el amor, la sabiduría para poder llegar a este punto tan importante en mi vida, poder cumplir mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios y porque siempre está para mí a pesar de mis errores.

A mis padres por haberme inculcado buenos valores y educación para poder llegar a ser una profesional, estar al pendiente de mis estudios y también fuente de energía cuando los necesitaba, además, de su apoyo incondicional.

Mis docentes por su dedicación y entrega, a ellos que depositaron su esperanza y confianza en nosotros cuidando por nuestro bienestar y educación siendo de gran apoyo en todo momento.

Diana Georgina Espinoza Araica

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por el privilegio de poder culminar mis estudios, logrando cumplir una meta más, por el don de la vida y permitirme alcanzar mis sueños.

A mis padres por el apoyo brindado en todos los ámbitos, son parte indispensable y el motivo por el cual soy capaz de poder prepararme.

Esteban Jacinto Landero Guerrero

Agradecimiento

Quiero agradecer primeramente a Dios quien nos ha bendecido dándonos sabiduría y ha sido nuestro guía en el camino de la vida, me ha brindado salud, el bienestar físico y emocional en cada momento, por permitirme poder llegar hasta aquí, culminando este ciclo que me permite incrementar mi capacidad intelectual.

A mis padres, quienes se han involucrado en nuestro aprendizaje y nos han brindado todo su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento y han sido parte importante para nuestro desarrollo como persona y como profesional, a todas aquellas personas que hicieron posible el poder terminar una etapa más de mi vida, por el apoyo brindado tanto económico como emocional y a mis profesores que nos brindaron todas las herramientas necesarias para poder ser especialistas en nuestra carrera.

De manera muy especial a mi tutora Lic. Estela Quintero por demostrarnos que, si podemos lograr lo que nos proponemos, que desde el momento que nos tomó como grupo se involucró junto a nosotros se hizo parte de nuestro equipo y hoy le doy gracias por su paciencia, dedicación y por ser nuestra guía para la realización de este documento.

Diana Georgina Espinoza Araica

Agradecimiento

Primeramente, agradecer a Dios todo poderoso por la vida que nos da, así mismo porque me ha permitido poder llegar hasta esta etapa de la vida donde él ha sido mi guía y me ha dado la sabiduría y entendimiento para poder lograr llegar a culminar con éxito mis estudios.

De igual manera agradecer mis padres; quienes me han brindado su apoyo incondicional en cada momento y amigos pues siempre nos regalaron palabras de alientos para poder seguir a delante con mis estudios.

Con mucho cariño especial a mis maestros quienes con su paciencia y dedicación compartieron sus conocimientos hasta el día de hoy.

De una forma muy agradecida y especial a nuestra tutora Lic. Estela Quintero ya que con mucho es fuerza y sabiduría nos ha conducido durante todo este trabajo investigativo.

Esteban Landero

Valoración docente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMA DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, que dice:

El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor del 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 Docente de Seminario de Graduación sobre el Tema General: TALENTO HUMANO, hace constar que los Bachilleres: **DIANA GEORGINA ESPINOZA ARAICA**, carné #14-20691-0 y **ESTEBAN JACINTO LANDERO GUERRERO**, carnet #14-20328-0, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: "Reclutamiento y selección de personal, con énfasis en el diseño de cargos y evaluación del desempeño", obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los trece días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero

Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente documento de carácter bibliográfico tiene como síntesis la gestión de recursos humanos como parte de la investigación del departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua y su subtema radica en el subsistema de integración de recursos humanos.

Se plantea como objetivo general analizar el subsistema de recursos humanos haciendo uso de la información general más relevante del proceso de reclutamiento y selección del personal.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en cuatro capítulos esenciales tales como; generalidades de la gestión de recursos humanos, subsistema de integración de recursos humanos, reclutamiento de personal de gestión de recursos humanos (representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos) y selección de personal de gestión de recursos humanos (es un proceso de decisión y de elección).

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica más relevante referente al tema de estudio, así mismo el desarrollo del informe se realizó aplicando las normas APA 6. Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatoria, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente documento es una investigación sobre la gestión de recursos humanos, está estructurado en cuatro capítulos esenciales donde se abordara como tema principal el subsistema de integración de recursos humanos.

La administración de la gestión de recursos humanos está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En el capítulo uno se definen las generalidades de la gestión de recursos humanos fundamentales para la gestión de recursos humanos, donde se mencionan todos los aspectos teóricos que se deben tomar en cuenta referente a dicho tema; concepto, objetivos, importancia y funciones, se mencionan de forma general los subsistemas de recursos humanos.

En el segundo capítulo se explican el subsistema de integración de recursos humanos donde se presentan las actividades de ingreso de personal a la organización. En el tercer capítulo detalla el proceso de reclutamiento de recursos humanos retomando la información más importante. En el cuarto y último capítulo describe el proceso de selección de recursos humanos destacando los acápites que conlleva dicho proceso.

Justificación

Esta investigación referida a la gestión del talento humano, en su carácter de seminario como modalidad de graduación se propone reforzar el conocimiento existente sobre el subsistema de integración de recursos humanos ante la importancia de la gestión del talento humano como componente indispensable que contribuye al éxito del cambio organizacional.

Una organización debe constar con uno de los elementos más importantes que es el talento humano, el cual es el que le da vida a la organización y al cumplimiento de las funciones. Al no implementar de manera oportuna el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización y de contar con la contratación de trabajadores que no son aptos para cada puesto, puede causar a la empresa una baja productividad y/o un mal servicio en la empresa, puesto que de nada sirve desarrollar una filosofía empresarial si no se cuenta con una estructura organizativa que la soporte.

La presente investigación permitirá establecer el subsistema de integración, donde se aborda tanto el proceso de reclutamiento y el proceso selección de personal, las empresas deben procurar elegir bien al personal para no equivocarse a la hora de gestionar su personal, buscando como desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus funciones con eficiencia, donde su objetivo primordial es escoger al candidato más idóneo para un cargo en específico, teniendo en cuenta su potencia y capacidad de adaptación en el ámbito laboral.

Objetivos

Objetivo General

1. Analizar el subsistema de integración de recursos humanos haciendo uso de la información general más relevante del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Objetivos Específicos

1. Definir los aspectos generales fundamentales para la gestión de recursos humanos.
2. Explicar el subsistema de integración de recursos humanos presentando las actividades de ingreso de personal a la organización.
3. Detallar el proceso de reclutamiento de recursos humanos.
4. Describir el proceso de selección de recursos humanos destacando los acápites que conlleva dicho proceso.

Capítulo uno: Generalidades de la gestión de recursos humanos

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo. (Prieto, 2013, pág. 19).

1.1. Concepto de gestión recursos humanos

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Prieto, 2013, pág. 20).

1.2. Objetivos de gestión de recursos humanos

Se considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.

En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresas. (Prieto, 2013, pág. 23).

1.3. Importancia de la gestión de recursos humanos

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Prieto, 2013, pág. 21).

1.4. Planeación estratégica de la gestión recurso humano.

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización.

La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.

La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores. (Prieto, 2013, pág. 28).

1.5. Subsistema de recursos humanos

Chiavenato (2007) indica que los subsistemas en la administración de recursos humanos son cinco:

1. Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración
 1. Reclutamiento de personal
 2. Selección de personal
2. Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización
 1. Diseño de los cargos
 2. Descripción y análisis de cargos
 3. Evaluación del desempeño humano
3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención
 1. Remuneración
 2. Prestaciones sociales
 3. Higiene y seguridad en el trabajo
 4. Relaciones sindicales

4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos o proceso de desarrollo
 1. Capacitación y desarrollo del personal
 2. Desarrollo organizacional
5. Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria
 1. Base de datos y sistema de información
 2. Auditoría de Recursos Humano

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida. (Pág. 119).

1.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 129).

1.5.2. Subsistema de organización de recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad.

El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 195).

1.5.3. Subsistema de retención de recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios(es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones(es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 276).

1.5.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 379).

1.5.5. Subsistema de auditoria de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto.

Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida que ésta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado. (Chiavenato, 2007, pág. 442).

Capítulo dos: Subsistema de integración de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 129).

2.1. El ambiente organizacional

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros).

En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que tienen que vender, contaminantes resultado de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.). (Chiavenato, 2007, pág. 130).

2.1.1. Mercado de Trabajo

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.).

El mercado de trabajo funciona en términos de la oferta y la demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente. La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado, Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo:

1. Oferta mayor a la demanda: es una situación en la que se presenta una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.

2. Oferta equivalente a la demanda: es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la demanda de empleo.
3. Oferta menor que la demanda: Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. (Chiavenato, 2007, pág. 131).

2.1.2. Mercado de recursos humanos

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo.

Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2007, pág. 134).

2.2. Rotación del personal

Al descender de un macro enfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un micro enfoque (en el nivel organizacional) resulta importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. (Chiavenato, 2007, pág. 135).

2.3. Absentismo

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo. (Chiavenato, 2000, pág. 144).

2.3.1. Diagnóstico de las causas del absentismo

Las causas del absentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identificación de tipos, calidad, tamaño y repercusión del absentismo en la productividad.

El absentismo se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del absentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente. (Chiavenato, 2007, pág. 145).

2.3.2. Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo

La rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas.

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionando a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y no los efectos. De esta manera se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes. (Chiavenato, 2007, pág. 146).

Capítulo tres: Reclutamiento de personal de gestión de recursos humanos

Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, estas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 208).

3.1 Definición de reclutamiento de personal

(Mondoy) “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.” (2010, pág. 128).

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 149).

3.2. Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado.

Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento. (Mondoy, 2010, pág. 128).

3.2.1. Subcontrataciones

(...) una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas.

Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos. (Mondoy, 2010, pág. 129).

3.2.2. Empleados eventuales

Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos trabajadores prescindibles ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra.

(...)Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. (Mondoy, 2010, pág. 129).

3.3. Procesos de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede observar en la ilustración 1. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato, 2007, pág. 155).

De: Departamento	Fecha/Emisión
Para: División de Relaciones Industriales	Fecha/Recibido
Área de Reclutamiento y Selección	Núm.

REQUISICIÓN DE EMPLEADO

DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA

POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

POR AUMENTO DEL PERSONAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

Figura 1.1. Modelo de requisición de empleado, fuente (Chiavenato, 2007, pág. 155).

Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden ser empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretender cambiar el que tienen) o potencial (los que están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento, el interno y externo. (Chiavenato, 2007, pág. 156).

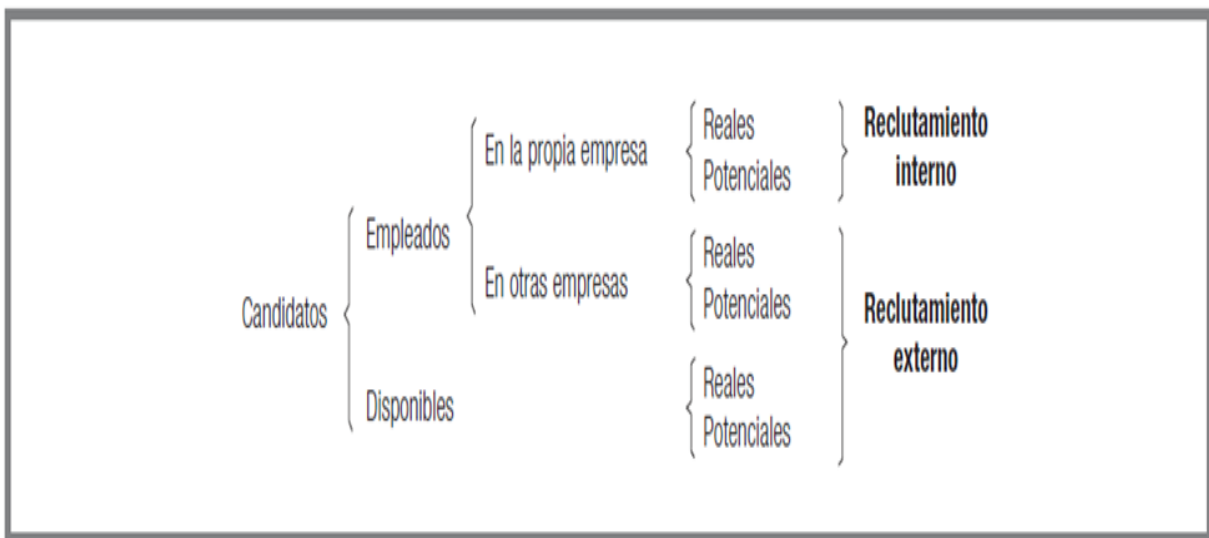


Figura 1.2. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos, fuente (Chiavenato, 2000, pág.218).

3.3.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinadas vacantes, la empresa intenta llenar mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede aplicar:

1. Transferencias de personas
2. Ascensos de personas
3. Transferencias con ascenso de personas

4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de “profesionalización” (carreras) de personal. (Chiavenato, 2007, pág. 158).

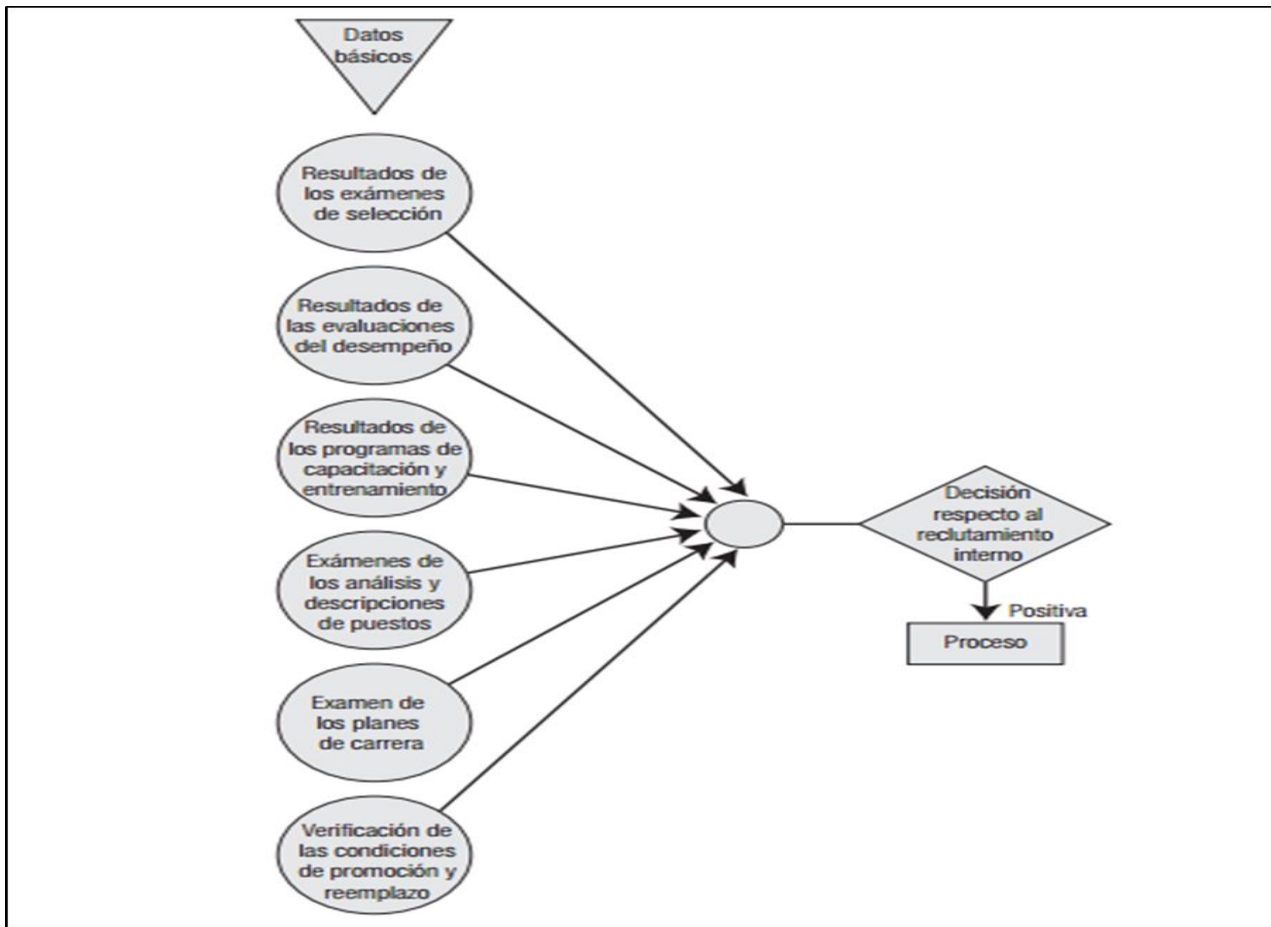


Figura 1.3. Datos básicos para el reclutamiento interno, fuente (Chiavenato, 2000, pág.221).

3.3.1.1. Definición de reclutamiento interno

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa. (Chiavenato, 2007, págs. 158-159).

3.3.1.2. *Ventajas del reclutamiento de personal*

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato.

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto.

El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 223).

3.3.1.3. Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.

2. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato, 2007, págs. 159-160).

3.3.1.4. Métodos de reclutamiento interno

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. (...) las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes.

Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

Anuncios y ofertas de empleo

Los anuncios de empleo son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los gerentes que hacen la contratación por lo regular quieren dar prioridad a los candidatos internos. Los candidatos internos ya entienden la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo.

En la actualidad se dispone de diversos foros para notificar a los empleados que existe una vacante. En los años anteriores, los puestos eran literalmente anunciados en un tablero de avisos. En la actualidad, las compañías usan Intranet, Internet o el boletín informativo en línea de la compañía para anunciar los puestos de trabajo. Algunas empresas envían correos electrónicos a administradores y empleados selectos notificándoles que existe una vacante.

Referencias de los empleados

Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad.

(...) Los listados de empleados son una forma especial de referencias de los mismos trabajadores en la cual cada empleado se convierte en un reclutador de la compañía. Esto no es lo mismo que pedir a los empleados que recomienden a sus amigos para la compañía. La empresa entrega a los empleados tarjetas de negocios simples que no contienen nombres ni posiciones.

En vez de ello, estas tarjetas tienen un mensaje similar a: “Siempre estamos buscando grandes _____. Para mayores informes, ingrese a nuestro sitio Web”. Los empleados distribuyen entonces las tarjetas a cualquier parte que vayan, en las fiestas, en los eventos deportivos, en las reuniones familiares, en los días de campo o en el parque. El objetivo es permitir a distintas personas saber que la compañía realmente quiere que presenten solicitudes de empleo. (Mondoy, 2010, págs. 133-135).

3.3.2. Reclutamiento externo

Al igual que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vacío. Algunos factores externos a la organización influyen de manera significativa en los esfuerzos de reclutamiento.

Condiciones del mercado laboral

Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral. El proceso de reclutamiento de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. El número aspirantes no solicitados por lo regular es más grande, y el incremento en el tamaño de la fuente de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados.

Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se requerirá un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global. (Mondoy, 2010, pág. 130).

3.3.2.1. Definición de reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.

9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Reclutamiento en línea (online) a través del internet.
11. Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
12. En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto. (Chiavenato, 2007, pág. 160).

3.3.2.2. Técnicas del reclutamiento externo

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

1. Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes.
Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.

2. Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa. Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado.

A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales. Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua. En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
8. Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
9. Anuncios en periódicos y revistas. El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.
10. Agencias de colocación o empleo. Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial.

Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

11. Reclutamiento en línea (online). El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día.

12. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía.

El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El currículum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos.

Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

13. Programas de capacitación (training). Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año.

14. El número de candidatos (trainers) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización. La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor. (Chiavenato, 2007, págs. 160-162).

3.3.2.3. Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

1. Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2007, pág. 163).

3.3.2.4 Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

1. Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco.
2. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
3. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.

4. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
5. Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
6. Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2007, pág. 163).

3.3.2.5. Fuentes externas de reclutamiento

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para:

1. Llenar los puestos de trabajo de nivel básico; 2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3. Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. (...), aun con promociones internas, las empresas tienen que llenar los puestos de trabajo de nivel básico recurriendo a fuentes externas.

De este modo, después de que se retira el presidente de una empresa, sigue una serie de promociones internas. Sin embargo, en última instancia, la empresa tendrá que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto analista de salarios. Si se seleccionara a un candidato externo para la posición del presidente, no ocurriría la serie de promociones en cadena en el interior de la empresa. Si ningún empleado actual tiene las cualidades deseadas, los candidatos se pueden atraer a partir de un número de fuentes externas.

Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales.

Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas, como reparaciones de aparatos electro domésticos y mecánica de motores pequeños. Algunas compañías trabajan en conjunción con las escuelas para asegurar una oferta constante de individuos capacitados con habilidades para trabajos específicos. En algunas áreas, las compañías brindan asesoría a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación.

Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en sus mercados laborales locales y gradúan a los estudiantes altamente buscados con las habilidades solicitadas. Por lo regular, los colegios comunitarios tienen programas de dos años que ofrecen un certificado de educación terminal, el cual, a la vez, permite a los egresados ingresar a una carrera universitaria de cuatro años.

Muchos colegios comunitarios también tienen excelentes programas de nivel administrativo medio, los cuales se combinan con una capacitación para industrias específicas. Además, los centros de carreras ofrecen con frecuencia un lugar para que los empleadores se pongan en contacto con los estudiantes, facilitando con ello el proceso de reclutamiento. (Mondoy, 2010, pág. 136).

Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular empleados profesionales, técnicos y administrativos potenciales en estas instituciones. Los directores de colocaciones, las facultades y los administradores pueden ser de utilidad para las organizaciones en su búsqueda de personal. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante porque la mayoría de los profesores están bien enterados del desempeño académico y de las habilidades de sus alumnos.

Como el reclutamiento dentro del recinto universitario es mutuamente benéfico, tanto los empleadores como las universidades deben dar los pasos necesarios para desarrollar y mantener relaciones estrechas. Cuando una compañía establece programas de reclutamiento con instituciones educativas, debe continuar esos programas año tras año para mantener una relación efectiva con cada escuela. Es importante que la compañía y la escuela se conozcan mutuamente.

Competidores en el mercado laboral

Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas dentro de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de personal.

El proceso de reclutar activamente empleados a partir de los competidores se denomina caza de talentos. De hecho, los solicitantes más altamente capacitados con frecuencia provienen en forma directa de los competidores dentro del mismo mercado laboral, ya que por lo regular la gente no ingresa a la fuerza de trabajo con una gran cantidad de experiencia y habilidades.

Es difícil que pase un día sin que leamos acerca de un ejecutivo que dejó una compañía para unirse a otra, con frecuencia a cambio de un considerable incremento de salario. Aunque la ética de la práctica de caza de talentos puede ser discutible, es evidente que los competidores y otras empresas sin duda sirven como fuentes externas de reclutamiento para talentos de alta calidad. Incluso las organizaciones que tienen políticas de promociones desde el interior ocasionalmente buscan en otras partes para llenar los puestos.

Las empresas pequeñas en particular buscan empleados capacitados por las organizaciones más grandes, las cuales tienen mayores recursos de desarrollo. Por ejemplo, una empresa óptica considera que su propia operación no es lo suficientemente grande para dar una amplia capacitación y programas de desarrollo extensos. Por lo tanto, un individuo contratado por esta empresa para el desempeño de un puesto administrativo de importancia quizá haya ocupado anteriormente dos puestos con la competencia.

Ex empleados

En una época, cuando los empleados abandonaban una compañía, sus administradores y sus compañeros de trabajo tendían a verlos como desleales e ingratos y eran “castigados” con políticas que no permitirían su retorno. Una actitud común era que si usted se iba de la empresa, era porque no apreciaba lo que la compañía había hecho por usted. En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan de conseguir que sus mejores empleados regresen a la empresa. (Mondoy, 2010, pág. 137).

Desempleados

Los desempleados representan con frecuencia una valiosa fuente laboral. Los solicitantes capacitados se unen a las filas de desempleados cada día por varias razones. Las compañías reducen sus operaciones, salen de los negocios o se fusionan con otras empresas, dejando sin empleo a muchos trabajadores calificados. (...)

Empleados independientes

Un trabajador independiente o por cuenta propia también puede ser un buen empleado potencial. Estos individuos son verdaderos empresarios tan ingeniosos como creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para el logro de una competitividad continua. Tales individuos constituyen una fuente de solicitantes de empleo para muchos trabajos que requieren de experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial dentro de una compañía. (Mondoy, 2010, pág. 138).

3.3.2.6. *Métodos tradicionales de reclutamiento externo*

Aunque el reclutamiento en línea ha tenido una gran repercusión sobre la manera en la que se lleva a cabo el reclutamiento, aún se utilizan los métodos tradicionales. Por esa razón, a medida que se expongan los diversos métodos tradicionales de reclutamiento, también hablaremos de cómo se han visto modificados por Internet.

Publicidad a través de medios de comunicación

La publicidad comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares). La experiencia anterior de cada empresa con los diversos medios de comunicación debe indicar el enfoque más eficaz para los tipos específicos de trabajos.

Aunque pocas personas basan en la publicidad su decisión de cambiar de trabajo, un anuncio publicitario genera conciencia e interés y motiva a un individuo a buscar más información acerca de la empresa y de las oportunidades de empleo que ofrece. Una forma común y tradicional de publicidad que ofrece una amplia cobertura a un costo relativamente bajo son los anuncios en los periódicos.

Las empresas que anuncian sus puestos vacantes en los periódicos tratan de atraer el interés de los empleados potenciales, haciendo énfasis en las cualidades únicas del puesto que ofrecen. El anuncio debe indicar a los empleados potenciales por qué deberían interesarse en ese puesto en particular y en esa organización. (Mondoy, 2010, pág. 143).

Agencias de empleo

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones.

1. Agencias de empleo privadas. Las agencias privadas de empleo, las cuales se denominan a menudo “cazadores de cabezas o de talentos”, son mejor conocidas por el reclutamiento de empleados de cuello blanco (empleados administrativos) y ofrecen un importante servicio para conjuntar a los solicitantes capacitados con los puestos vacantes.

Las empresas y los cazadores de talentos usan agencias privadas de empleo casi para cualquier tipo de puesto. Los buscadores de trabajo deben seleccionar cuidadosamente la agencias de empleo a las que van a acudir porque existen reclutadores tanto buenos como malos.

En la actualidad, las agencias de empleo se especializan con frecuencia en llenar un nicho particular del mercado laboral. Se debe seleccionar aquella agencia que tenga el conocimiento de la industria y de la posición específica que se busca. Los honorarios que cobran algunas agencias, que deben pagarse una sola vez, con frecuencia desaniman a los candidatos, aunque muchas agencias privadas de empleo tratan sobre todo con las empresas que pagan esos honorarios. De cualquier manera, el cazador de talentos no recibe su pago sino hasta que una persona ha encontrado colocación.

2. Agencias públicas de empleo. Las agencias públicas de empleo, las cuales son operadas por los gobiernos estatales, reciben instrucciones generales de política del Servicio de Empleo de Estados Unidos. Las agencias públicas de empleo han tenido una participación creciente en ubicar a quienes buscan trabajo en puestos técnicos, profesionales y administrativos. Algunas usan sistemas computarizados para cruzar la información de los puestos con los de quienes buscan empleo, como una ayuda en el proceso de reclutamiento, y ofrecen sus servicios gratuitamente para ambas partes. (Mondoy, 2010, pág. 144).

Reclutadores

Con frecuencia, los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los colegios y las universidades es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes.

Este administrador se encuentra en una excelente posición para concertar entrevistas con los alumnos que poseen las cualidades deseadas por la empresa. Los servicios de colocaciones ayudan a que los reclutadores de las organizaciones trabajen con eficacia. Ellos identifican a los candidatos capacitados, programan entrevistas y ofrecen instalaciones adecuadas para éstas.

El reclutador de la compañía desempeña un papel crucial en la atracción de los candidatos. El entrevistado percibe a menudo las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la empresa. Si el reclutador es aburrido, el entrevistado pensará que la compañía es aburrida; si el reclutador es apático, descortés o vulgar, el entrevistado también atribuirá esas características negativas a la empresa. Los reclutadores siempre deben estar conscientes de la imagen que proyectan en la entrevista de selección, porque ello deja una impresión duradera.

El éxito del reclutamiento consiste en tener una buena imagen personal, interesarse en las prioridades del candidato y tratar sus puntos de interés. El reclutador debe subrayar las oportunidades del puesto de trabajo y mantener abiertas las líneas de comunicación.

Algunas empresas usan videoconferencias con equipos instalados tanto en las oficinas centrales corporativas como en los planteles universitarios. Los reclutadores se pueden comunicar con los consejeros de carreras universitarias y entrevistar a los estudiantes a través de un sistema de videoconferencias sin tener que salir de la oficina. (Mondoy, 2010, págs. 144-145).

Ferias de empleo

Una feria de empleo es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Desde el punto de vista del empleador, una ventaja fundamental de las ferias de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en un periodo breve. Por otro lado, los solicitantes de empleo pueden tener un acceso cómodo a un gran número de empleadores. Como método de reclutamiento, las ferias de empleo representan un costo mucho más bajo por contratación que los enfoques tradicionales. Con frecuencia las ferias de empleo son organizadas por universidades para ayudar a sus alumnos a conseguir empleo.

Aquí, los empleadores de muchas organizaciones se reúnen en un solo punto dentro de los planteles de la universidad. Los estudiantes provenientes de todas las disciplinas de la universidad quedan representados en este evento. Los alumnos y los empleadores se reúnen para hacer y responder preguntas, y los estudiantes pueden entregar sus currículos.

En ocasiones, las ferias de empleo se ajustan a tipos específicos de individuos. Una feria realizada en Tucson, Arizona, se diseñó para reunir a ciudadanos jóvenes y a las compañías interesadas en contratarlos, así como para ofrecer asistencia a aquellos que estaban interesados en mejorar sus habilidades laborales como primer paso hacia el empleo.

La feria de empleo atrajo a dos docenas de compañías que estaban interesadas en contratar personal para diversos cargos: asistentes de profesores, cajeros bancarios, conductores de autobuses para visitas guiadas y telefonistas para atender los centros de llamadas. Las ferias de empleo también se realizan para reunir a miembros del servicio militar con las compañías que tienen puestos vacantes. (Mondoy, 2010, pág. 145).

Eventos de reclutamiento

Los eventos de reclutamiento son aquellos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía. Cisco Systems fue el primero en incursionar en los eventos de reclutamiento como un enfoque para este propósito, y ha sido un éxito. En el caso de los programadores de Silicon Valley, los sitios de elección son las carreras de maratón y de bicicletas.

Las compañías que participan en estos eventos participan de una manera que promueve su nombre y su causa. Por ejemplo, patrocinan o copatrocinan un evento, obsequian bebidas refrescantes y otorgan premios. Los individuos se enteran de que la compañía está haciendo un reclutamiento y del tipo de trabajadores que está buscando.

Los eventos de reclutamiento ofrecen a una compañía la oportunidad de reflejar su imagen. Por ejemplo, Cisco desarrolló rápidamente la reputación de ser una compañía con reclutadores agradables y, por lo tanto, se pensó que debía ser un lugar igualmente agradable para trabajar.

Todo mundo estaba consciente de ello. Incluso si algún participante no estaba interesado, probablemente conocía a alguien que sí lo estaba. Se volvió obvio para una gran cantidad de personas que compañías como IBM y Hewlett-Packard no estaban ahí, y por lo tanto se pensaba que tal vez no eran lugares agradables para trabajar. Y el término “agradable” es fabuloso para algunos empleados que quieren un ambiente de juventud, emociones, crecimiento y, tal vez más que nada, permisos para experimentar y cometer errores. (Mondoy, 2010, pág. 147).

3.3.3. Métodos de reclutamiento en línea

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos.

En una encuesta que se realizó en 2008, el 73 por ciento de quienes buscaban trabajo usaron Internet, en comparación con el 66 por ciento durante 2005. Iniciar un contacto con posibles empleadores por teléfono o a través del servicio postal se ha convertido rápidamente en una técnica pasada de moda para los candidatos que buscan un empleo.

Como se definió antes, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia. Sin embargo, las palabras de la definición pueden adoptar diferentes significados. Por ejemplo, al hablar del momento oportuno podríamos referirnos a dentro de un mes o dos bajo los métodos tradicionales de reclutamiento.

Con un reclutamiento en línea, la palabra oportuno se puede referir a una semana, un día o casi inmediatamente. Considere ahora la frase en cantidades suficientes y vea el poder del reclutamiento en línea. Por lo regular se pueden identificar grandes números de solicitantes calificados, en especial cuando hay un alto índice de desempleo.

El reclutamiento en línea permite identificar con eficacia a aspirantes tanto activos como pasivos. Si analizamos la definición un poco más, nos encontramos con el término cualidades apropiadas. Con un reclutamiento en línea, existen numerosas formas de seleccionar a los solicitantes de empleo para determinar si tienen las cualidades apropiadas para el puesto. Finalmente, la presentación de una solicitud de empleo para un puesto dentro de la organización es fácil.

Los individuos pueden despertar a medianoche, tomar la decisión de cambiar de trabajo y enviar nuevos currículos para revisión antes de regresar a la cama. Del mismo modo, las compañías pueden colocar en cualquier momento un anuncio de un trabajo nuevo en su sitio Web corporativo.

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento.

Por otra parte, la publicidad en línea permite a la compañía buscar una variedad más amplia de aspirantes. Otro beneficio del reclutamiento en línea es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce. Aunque el reclutamiento en línea puede ser valioso, tiene algunas limitaciones potenciales que deben tomarse en cuenta.

Como es tan fácil que alguien presente en línea una candidatura para un puesto, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas. También, existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas, así como entre las globales.

Las compañías más pequeñas pueden llegar a los solicitantes provenientes de todas las partes del país o incluso de otros países. Finalmente, la confidencialidad podría ser un problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web, los cuales podrían ser violados por los llamados hackers o piratas de Internet. (Mondoy, 2010, pág. 139).

3.3.3.1. Métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento en línea

Por desgracia, el reclutamiento en línea está cambiando tan rápido que es prácticamente imposible mantenerse actualizado. De manera continua se crean nuevos sitios Web, algunos sitios se fusionan, otros se amplían y otros más desaparecen. Incluso cuando esta edición se estaba preparando, numerosos sitios Web cambiaron, y otros simplemente desaparecieron sin ninguna razón aparente.

A continuación se exponen varios métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento en línea.

Reclutador por Internet

El reclutador por Internet, también denominado “reclutador cibernético”, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento. La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo.

Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet.

Actualmente, las empresas de alta tecnología tienen las mayores necesidades, y los reclutadores por Internet pueden ser muy enérgicos. Dan Harris, director ejecutivo e instructor de Recruiters Dream Network, en Arlington, Texas, afirma: “Los buenos reclutadores por Internet pueden acoplar a un candidato potencial con una posición y presentar esta última como un trabajo de ensueño. Si el reclutador no se presenta como un vendedor de automóviles usados, una persona razonable escuchará sin duda una oferta razonable”.

Feria virtual de empleo

Una feria virtual de empleo es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo. Por ejemplo, se realizó una feria de empleo en línea para los estudiantes de 22 colegios y universidades del estado de Maine. El evento permitía a los estudiantes visitar las cabinas de los empleadores y presentar en línea sus currículos 24 horas al día, los siete días de la semana.

La feria abrió un mercado de trabajo más grande para los estudiantes y graduados de Maine. Para los empleadores, la feria virtual de empleo revela una variedad más amplia de estudiantes que los que podrían asistir a una feria en vivo.

Sitios Web para carreras corporativas

Los sitios Web para carreras corporativas son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos (...).

Un sitio Web para carreras debe ser optimista e informativo. Debe usarse como un mecanismo de venta que promueva a la compañía ante los potenciales candidatos para los puestos de trabajo. La capacidad para redactar anuncios efectivos de reclutamiento en Internet es diferente de los breves anuncios de una pulgada en el periódico dominical. Internet ofrece suficiente espacio para describir plenamente un puesto de trabajo, la ubicación del mismo y la compañía.

Un buen sitio Web debe infundir un sentimiento del tipo de cultura corporativa que existe dentro de la empresa. Steve Pollock, presidente de WetFeet Inc., un proveedor de tecnología para el reclutamiento de San Francisco, explica: “Un buen sitio Web debe tener una apariencia distinta de la de cualquier otro. Tiene que dar una idea de la experiencia única y especial que un individuo tendrá en esa compañía. Es como contemplar automóviles; usted quiere que todos ellos tengan ciertas características estándar, pero espera que sean muy diferentes en cuanto a la experiencia que ofrecen”. (Mondoy, 2010, págs. 139-141).

3.3.4. El reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos.

Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional. (Chiavenato, 2007, págs. 164-165).

Capítulo cuatro: Procesos de selección de personal de recursos humanos

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.

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, 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. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

4.1. Generalidades sobre el proceso de selección de personal

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. (...). Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación.

Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa. (Mondoy, 2010, pág. 158).

4.1.1. Definición de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

4.1.2. Proceso de selección de personal

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

4.1.3. La selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) 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 sobre calificado 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.

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad utilizado en la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas solicitadas al proveedor.

Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por lo tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de staff especializado en el control de calidad. (Chiavenato, 2007, págs. 170-171).

4.1.4. 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. (Chiavenato, 2007, pág. 171).

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. (Chiavenato, 2007, págs. 172-173).

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, pág. 174).

4.2. 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 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. 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.

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).

4.3. Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. (...).

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible.

Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida que aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que están muy ocupados reducir la reserva de candidatos antes de tener una entrevista formal cara a cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa. (Chiavenato, 2007, págs. 161-162).

4.4. Revisión de solicitudes de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo. La información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral.

Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Como cabe esperar, este juicio a menudo es difícil.

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales.

Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta por voluntad propia y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral en cualquier momento y por cualquier razón o sin razón alguna. Finalmente, la forma debe contener una declaración en virtud de la cual el candidato otorga permiso a la compañía para verificar sus antecedentes y referencias. (Mondoy, 2010, pág. 162).

4.5. Revisión de currículos

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. (...) el currículum incluye el objetivo de carrera para la posición específica a la que aspira el solicitante. El resto del currículum pretende demostrar cómo el individuo en cuestión posee las habilidades y cualidades necesarias para ocupar la posición identificada en el enunciado de objetivos de carrera.

Sólo debe incluirse la información necesaria para demostrar que existe una relación con el objetivo. Todo el documento es crucial para presentar al individuo como idóneo para la compañía. Ante la creciente amenaza de robo de identidad en la actualidad, hay que evitar revelar el número de seguridad social o la fecha de nacimiento en el currículum.

Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad. Un candidato que está a tan sólo tres horas de graduarse aún no se ha graduado. Desde luego, el currículum debe diseñarse para presentar al candidato bajo una luz positiva, pero sin exagerar. Con respecto a los puestos ocupados, se debe prestar atención particular al hecho de que las fechas de inicio y terminación de los empleos sean exactas. (Mondoy, 2010, págs. 164-165).

4.6. Envío de currículos a través de internet

Cuando se envía un currículum a través de Internet, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las empresas grandes usan ahora sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo (de los cuales se hablará posteriormente en este capítulo). Estos sistemas suponen un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían del estilo requerido son ignorados o borrados.

Estos sistemas escanean los currículos en bases de datos, hacen búsquedas en esas bases de datos por petición del usuario y clasifican los currículos de acuerdo con el número de “búsquedas exitosas” identificadas. En ocasiones tales búsquedas usan criterios múltiples (de 10 a 20 criterios). Algunos sistemas permiten a los empleadores marcar los currículos que parecen tergiversar la verdad, presentar información engañosa o que son sospechosos de alguna otra manera.

Los sistemas de seguimiento de los candidatos, aunados a las reducciones en el tamaño de los departamentos de recursos humanos, han dado como resultado una situación en la cual muchos currículos ni siquiera llegan a la vista de los ojos humanos luego de que ingresan al sistema. Por consiguiente, un solicitante de empleo deberá elaborar su currículum de la forma más amigable posible para las computadoras y los escáneres, de manera que su vida dentro de una base de datos se vea ampliada. (Mondoy, 2010, pág. 165).

4.7. Pruebas de selección

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa.

Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección. (Mondoy, 2010, pág. 168).

4.7.1. Ventajas de la prueba de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa.

La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado. (Mondoy, 2010, págs. 167-168).

4.7.2. Problemas potenciales en la prueba de selección

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como “es capaz de”, pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente “lo hará”.

Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados. Por una razón u otra, muchos empleados con un alto potencial nunca parecen desarrollarlo plenamente. Los factores relacionados con el éxito en un puesto de trabajo son tan numerosos y complejos que la selección más bien parece un arte y no una ciencia. (Mondoy, 2010, pág. 168).

4.8. 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).

4.8.1. Clasificación de acuerdo con la manera en la 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. 18-183).

4.8.2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento

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).

4.8.3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que elaboran estas

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:

1. Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 2. Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
 3. Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
 4. Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).
3. 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).
4. Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas. (Chiavenato, 2007, pág. 184).

4.9. Evaluación y control de 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.

4.10. Características de la prueba de selección adecuadamente diseñadas

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, además de ser estandarizadas, objetivas, confiables y, sobre todo, válidas. La aplicación de estos conceptos se expone a continuación. (Mondoy, 2010, pág. 168).

4.10.1. Estandarización

La estandarización es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas. Para comparar el desempeño de varios candidatos en una misma prueba, es necesario que todos la resuelvan en condiciones tan similares como sea posible. Por ejemplo, el contenido de las instrucciones y el tiempo permitido deben ser iguales; además, el ambiente físico debe ser similar.

Si un aspirante resuelve una prueba en un cuarto donde se escucha el ruido de una perforadora que está operando en el exterior, mientras que otro candidato la resuelve en un ambiente más tranquilo, es probable que haya diferencias en los resultados de la prueba. (Mondoy, 2010, pág. 168).

4.10.2. Objetividad

La objetividad en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Las pruebas de opciones múltiples y del tipo verdadero o falso son objetivas. La persona que resuelve la prueba simplemente elige o no la respuesta correcta. (Mondoy, 2010, pág. 169).

4.10.3. Normas

Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchos puntajes obtenidos por personas similares al candidato que está siendo examinado. Un puntaje, por sí mismo, es insignificante. Se vuelve significativo tan sólo cuando se compara con los puntajes de otros candidatos.

Cuando un número suficiente de empleados realizan el mismo trabajo o un trabajo similar, los empleadores pueden estandarizar sus pruebas. Por lo regular, éste no es el caso, y se usa una norma nacional para una prueba en particular. Un candidato al puesto resuelve la prueba, el puntaje obtenido se compara con la norma, y entonces se determina el significado de dicho puntaje. (Mondoy, 2010, pág. 169).

4.10.4. Confiabilidad

La confiabilidad es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba. Si alguien obtiene un puntaje de 130 en una determinada prueba de inteligencia esta semana y si vuelve a tomar la prueba la semana siguiente y obtiene un puntaje de 80, la confiabilidad de la prueba será baja.

Si una prueba tiene una baja confiabilidad, su validez como instrumento de predicción también será baja. Sin embargo, la existencia de la confiabilidad, en sí misma, no garantiza la validez de la prueba. (Mondoy, 2010, pág. 169).

4.10.5. Validez

El requisito básico de una prueba de selección es que sea válida. La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir. Si una prueba no puede indicar la habilidad para desempeñar un trabajo, carece de valor. Y, si se usa, dará como resultado decisiones de contratación deficientes y una responsabilidad legal potencial para el empleador. (Mondoy, 2010, pág. 169).

4.11. Tipos de pruebas de empelo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad. (Mondoy, 2010, pág. 170).

4.11.1. Pruebas de aptitudes cognitivas

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y más fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles. (Mondoy, 2010, pág. 170).

4.11.2. Pruebas de habilidades psicomotrices

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales. (Mondoy, 2010, págs. 170-171).

4.11.3. Pruebas de conocimiento del puesto

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos. (Mondoy, 2010, pág. 171).

4.11.4. Pruebas de muestras de trabajo

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida.

Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo. (Mondoy, 2010, pág. 171).

4.11.5. Pruebas de interés vocacional

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo.

Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no son lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional. (Mondoy, 2010, pág. 171).

4.11.6. Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad.

Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección.

En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores. (Mondoy, 2010, pág. 171).

4.11.7. Formas únicas de pruebas

A continuación se describirán tres formas únicas de pruebas: las pruebas genéticas, el análisis grafológico (análisis de la escritura) y la prueba del polígrafo o detector de mentiras.

4.11.7.1. Pruebas genéticas

Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades.

Las compañías dedicadas a efectuar pruebas de ADN pueden indicarnos nuestro riesgo potencial de contraer diabetes, mal de Alzheimer y otras condiciones crónicas. Los científicos han ensamblado el conjunto total de instrucciones genéticas que dan por resultado un cuerpo humano, y los líderes mundiales han equiparado este logro con el hecho de haber enviado al ser humano a la Luna. Este hecho implica tanto esperanzas como zozobra para la vanguardia de las pruebas de selección de personal. (Mondoy, 2010, pág. 172).

4.11.7.2. Análisis grafológico o de escritura

El uso del análisis de la escritura como un factor de selección se denomina análisis grafológico. Muchas personas en Estados Unidos consideran al análisis de la escritura en el mismo contexto que las predicciones de los psíquicos o los astrólogos. Sin embargo, en Europa muchos empleadores usan el análisis grafológico como herramienta para investigar a los candidatos y ubicarlos en los puestos de trabajo con base en la información obtenida. (Mondoy, 2010, pág. 172).

4.11.7.3. Polígrafo

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. (...) Quienes se someten a pruebas de poligrafía tienen ciertos derechos específicos. Por ejemplo, tienen derecho a recibir una notificación escrita antes de la prueba, derecho a rechazar o a discontinuar una prueba, y el derecho a que los resultados de la prueba no se revelen a personas no autorizadas. (Mondoy, 2010, pág. 173).

4.12. Entrevista de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo. (...) La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los "sobrevivientes".

Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular. (Mondoy, 2010, pág. 174).

4.13. Métodos de entrevista

Las organizaciones realizan entrevistas de varias maneras. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado. A continuación se presenta una exposición de estos métodos.

Entrevista personal

En una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información. (Mondoy, 2010, pág. 178).

Entrevista grupal

En una entrevista grupal, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las discusiones de grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo para los profesionales y ejecutivos que estén muy ocupados. (Mondoy, 2010, pág. 178).

Entrevista de panel

En una entrevista de panel, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. Las compañías usan las entrevistas de panel para obtener puntos de vista múltiples, ya que en la actualidad hay muchas relaciones inter-funcionales en el ámbito de trabajo de la empresa.⁴⁶ Una vez que una entrevista está completa, los miembros de la junta comparten su evaluación del candidato.

La mayoría de quienes han recibido un título universitario están familiarizados con las entrevistas de panel, ya que se les pide que defiendan sus disertaciones a medida que sus profesores les hacen preguntas. En ocasiones algunos candidatos al doctorado comentan que deliberadamente el jurado se integró con profesores que tenían puntos de vista opuestos; esto dificulta las cosas para el alumno, quien tiene que “andar de puntillas” durante el examen para no ofender a ninguno de los miembros. (Mondoy, 2010, pág. 178).

Entrevistas múltiples

En ocasiones los candidatos son entrevistados por los compañeros de trabajo, los subordinados y los supervisores. Las entrevistas múltiples no solamente conducen a mejores decisiones de contratación; también inician el proceso de transición. Amazon.com, IBM y Motorola hacen que los compañeros de trabajo realicen la entrevista, y obtienen éxito. Las empresas pequeñas también ven con buenos ojos este proceso de contratación.

El beneficio es sustancial y da como resultado un grado más alto de aceptación de un candidato y un nivel más alto de retención. Este enfoque permite que la empresa obtenga una perspectiva más amplia del candidato. Por otra parte, el candidato tiene la oportunidad de aprender más acerca de la compañía a partir de una variedad de perspectivas. El resultado de este tipo de entrevista es un equipo más fuerte y cohesivo que comparte la cultura de la compañía y ayuda a asegurar la adaptación organizacional. (Mondoy, 2010, págs. 178-179).

Presentación realista del puesto

Muchos candidatos tienen expectativas irreales acerca del trabajo y del empleador potencial. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, y a menudo se ve alentada cuando los entrevistadores presentan panoramas falsos u optimistas acerca del puesto de trabajo y de la compañía. Esta práctica dificulta la ubicación de los individuos correctos en los puestos de trabajo.

El problema se complica aún más cuando los candidatos exageran sus propias cualidades. Para corregir esta situación desde el lado del empleador, las empresas deben hacer una presentación realista del puesto exponiendo al candidato información del empleo tanto positiva como negativa de una manera imparcial. Esto debe hacerse por lo regular al principio del proceso de selección y, por supuesto, antes de que se haga una oferta de trabajo. (Mondoy, 2010, pág. 179).

4.14. Decisión de selección

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas.⁸⁰ Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. (Mondoy, 2010, pág. 185).

Conclusiones

Definiendo los aspectos generales fundamentales para la gestión de recursos humanos, se obtuvo la información teórica más relevante donde se destacaron los conceptos que se consideran como base para poder concretar la dicha gestión. Es de vital importancia conocer más a fondo la teoría existente referente al tema.

Explicando el subsistema de integración de recursos humanos se logró una presentación de las actividades de ingreso de personal a la organización, de esta manera podemos recalcar la importancia que radica en la aplicación de cada subsistema dentro de una empresa.

Detallando el proceso de reclutamiento de recursos humanos, podemos indicar que es indispensable su aplicación dentro de cualquier empresa, representa el primer paso que se pone en marcha, logrando filtrar a las personas aptas para que continúen con el proceso y posteriormente formar parte de la empresa.

Describiendo el proceso de selección de recursos humanos destacando los acápites que conlleva dicho proceso, reiteramos la importancia de realizar todo el proceso de contratación de personal abocándonos de los subsistemas antes mencionados, de esta forma podremos de manera más viable elegir a la persona idónea que será parte de la empresa.

Analizando el subsistema de integración de recursos humanos haciendo uso de la información general más relevante del proceso de reclutamiento y selección de personal, denotamos de esta manera el valor que conlleva poder implementar de forma clara cada subsistema, estableciendo parámetros que se tienen que tomar como base para obtener los resultados esperados.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fé Bogota Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (octava ed.). Mexico: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A.

Mondoy, W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (Decimoprimera ed.). Mexico: PEARSON.

Prieto, P. (2013). *Gestion de talento humano como estrategia para la retencion de personal*. Medellin: Universidad de Medellin .