



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema

Administración de recursos humanos

Sub tema

Reclutamiento y selección de personal

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

Autores

Br. Christopher Esaú Guzmán Reynoso

Br. Enoc Ezequiel García Mendoza

Br. Harley Joel Salgado Briceño

Tutor

Esp. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, septiembre 2022

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo número uno: Proceso de reclutamiento del capital humano. ....	4
1.2 Factores a tomar en cuenta para reclutar al talento adecuado .....	5
1.2.1 Mercado de los recursos humanos .....	5
1.2.2 Definición del perfil deseado .....	5
1.2.3 Identificación del talento.....	6
1.2.4 Políticas de reclutamiento de personal.....	7
1.2.5. Proceso de reclutamiento .....	9
1.1.6. Contratación.....	10
1.2. El reclutamiento externo .....	11
1.2.1 Búsqueda a través de internet .....	13
1.2.2 Búsqueda mediante servicios de empleos.....	14
1.2.3 Procesos de outsourcing.....	17
1.2.4. Ventajas del reclutamiento externo .....	18
1.2.5. Desventajas .....	19
1.3 El reclutamiento interno: .....	19
1.3.1 Ventajas del reclutamiento interno .....	20
1.3.2 Base de talentos.....	21
1.3.3 Programas de referidos.....	21
1.3.4 Promoción interna .....	22
1.3.5 Recontratación.....	24
1.4 Reclutamiento mixto .....	25
1.5. Reclutamiento social.....	25
Capitulo dos: Proceso y técnicas de selección del talento humano .....	26

2.2 Fines e importancia de la selección de personal.....	27
2.3 El proceso de selección de personal.....	28
2.4 Herramientas de selección predictores del rendimiento en el trabajo .....	29
2.5 Investigación de antecedentes .....	36
2.5.1 Entrevistas.....	37
2.6 Pasos para la selección del personal.....	39
2.6.1 Recepción preliminar de solicitudes.....	40
2.6.2 Administración de exámenes .....	40
2.6.3 Validacion de exámenes .....	41
2.6.4 Entrevistas de selección.....	42
2.6.5 Diversos tipos de entrevista.....	42
2.6.6 Verificación de referencias y antecedentes .....	44
2.6.7 Evaluación medica .....	46
2.6.8 Entrevista con el supervisor.....	46
2.6.9 Descripción realista del puesto .....	47
2.6.10 Decisión de contratar.....	48
Capitulo tres: Capacitación y desarrollo del personal .....	49
3.1. concepto de capacitación.....	49
3.1.1. Tipos de educación.....	49
3.2. Capacitación.....	51
3.2.1. Contenido de la capacitación .....	51
3.2.2. Objetivos de la capacitación.....	52
3.2.3. La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff .....	52
3.3. Ciclo de capacitación .....	53
3.3.1. Detección de las necesidades de capacitación.....	54
3.3.1.1. Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento. ....	54
3.3.1.2. Análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema de capacitación .....	55
3.3.1.3. Medios para inventariar necesidades de entrenamiento.....	56
3.3.2. Programación de la capacitación.....	57
3.3.2.1. Planeación de la capacitación .....	58
3.3.2.2. Tecnología educativa en la capacitación .....	59
3.3.3. Ejecución de la capacitación .....	60

3.3.4. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	62
Capitulo cuatro: Evaluación del desempeño del capital humano .....	63
4.1. En que consiste la evaluación del desempeño .....	63
4.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	64
4.2.1. Método de las escalas graficas.....	65
4.2.2. Método de la elección forzada .....	66
4.2.4. Método de la investigación de campo.....	68
4.2.5. Método de incidentes críticos.....	69
4.2.5. Método de comparación por pares.....	70
4.2.6. Método de frases descriptivas.....	70
4.3. Responsabilidad por la evaluación del desempeño .....	71
4.4. Objetivos de la evaluación de desempeño .....	74
4.5. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	74
4.6. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....	76
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	82

## **Dedicatoria**

El presente documento es dedicado a mi madre, mis hermanos y amistades quienes con mucho esfuerzo, cariño y dedicación han permanecido cerca y me han apoyado hasta el día de hoy sin importar limitación alguna.

Enoc Ezequiel García Mendoza

## **Dedicatoria**

El presente documento investigativo, en primer lugar, quiero dedicárselo a Dios, quien me ha dado salud para poder llegar hasta este día.

A mis padres, quienes han sido de mucha bendición en mi vida como fuentes inspiradoras, por su amor incondicional y todo el sacrificio que han hecho en todos estos años.

Harley Joel Salgado Briceño

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo y le doy la honra a nuestro creador por darme entendimiento, encaminarme y llenarme de sabiduría para lograr culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, mis hermanos y mi novia que son los pilares más fuertes que he tenido en este camino universitario que un día tome y que luego de varios años de esfuerzos he logrado culminar.

Christopher Esaú Guzmán Reynoso

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios primeramente por darme la dicha de graduarme de una las mejores universidades del País (Universidad Nacional Autónoma Unan Managua), Por haberme dado las fuerzas, sabiduría y apoyo incondicional en todo tiempo, A cada maestro que ha sido parte de mi formación profesional de principio a fin, de igual manera agradezco a mi madre Sonia Mendoza quien me ha ayudado plenamente y me inspira dedicación y esfuerzo, Agradezco a Josefa Gaitán una de las personas más inteligentes que he conocido y quien a lo largo de esta carrera me ha brindado ayuda incondicional.

Por último, agradezco al M.A.E Horacio Rafael Miranda Ríos por habernos dirigido en nuestro seminario de graduación como tutor, compartiendo sus conocimientos los cuales nos ayudaron a culminar exitosamente el presente documento.

Enoc Ezequiel García Mendoza



## **Agradecimiento**

A Dios por darme sabiduría, entendimiento y fortaleza llegando a culminar esta etapa en mi vida y testificar de ello. A mis padres por estar siempre cuando los he necesitado, todos sus consejos y enseñanzas.

A mi novia Karen Flores quién estuvo animándome, apoyándome con quien he contado para poder llegar hasta este día.

Agradezco a mis amigos Joel Jiménez y Ceskya Canales por todo su apoyo y muestras de hermandad.

A mis compañeros que con ellos he tenido la oportunidad y el honor de poder culminar esta etapa y que son excelentes personas, Enoc García y Christopher Guzmán.

Harley Joel Salgado Briceño

## **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a Dios porque creo que fue la luz en este camino, un poco duro, pero gracias a él hoy digo culminé.

A mi madre, que un día me dijo que como gran herencia me dejaría la contribución en mis estudios para llegar a ser un profesional y gracias a todos aquellos regaños decidí que este era el mejor camino a tomar.

A mis hermanos que de una u otra manera contribuyeron a que culminara mis estudios, también a mi novia que en los últimos años me brindó su apoyo para terminar esta carrera.

Además, quiero agradecerles por confiar en mi proyecto empresarial y contribuir a que mi persona llevara a la práctica todos los conocimientos adquiridos en el estudio de esta hermosa carrera, pues gracias a ellos y mi equipo de trabajo que se han esforzado día y noche, esto va creciendo y alcanzando los objetivos que me propuse.

Christopher Esaú Guzmán Reynoso



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”** hace constar que los bachilleres: **Christopher Esaú Guzmán Reynoso, Carnet No. 15-20115-7, Enoc Ezequiel García Mendoza, Carnet No. 16-20065-1 y Harley Joel Salgado Briceño, Carnet No. 16-20058-5,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**, obteniendo el bachiller **Guzmán Reynoso** la calificación de **45 (cuarenta y cinco) puntos** y los bachilleres **García Mendoza y Salgado Briceño**, la calificación de **50 (Cincuenta) puntos respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 14 días del mes de noviembre del año 2022

---

**Esp. Horacio Rafael Miranda Ríos**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

En esta investigación la temática principal es la administración de recursos humanos haciendo énfasis en el subtema de reclutamiento y selección de personal.

En este informe se tiene como objetivo general investigar a cerca del proceso de reclutamiento y selección de personal para fortalecer los conocimientos de la gestión del talento humano.

Acá se podrá verificar la importancia de la administración de recursos en las organizaciones, y sobre todo se demuestran los procesos más cruciales al momento de tener la demanda de uno o varios talentos para determinadas áreas de una empresa o institución. Entre estos procesos se destacan reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y la evaluación del de desempeño. Todos estos son aplicados a cada talento que es integrado a una organización.

Este informe está estructurado bajo cuatro capítulos tales como: capítulo uno: Proceso de reclutamiento del capital humano, capítulo dos: Proceso y técnicas de selección del talento humano, capítulo tres: Capacitación y desarrollo del personal, capítulo cuatro: Evaluación del desempeño del capital humano.

Para llevar a cabo esta investigación y plasmar todo lo que está en este documento, fue necesario poner en práctica una serie de técnicas de investigación documental que permitieron recopilar una inmensa cantidad de información para fundamentar cada uno de los conceptos que se presentan en cada uno de los capítulos de desarrollo de este trabajo, también se necesitó aplicar las normativas APA seis para tener una mejor organización y presentación; igualmente se siguieron los lineamientos establecidos por el departamento de administración de empresas de la universidad UNAN-Managua.

## Introducción

En la presente investigación documental se aborda el proceso administrativo de gestión o administración de recursos humanos como tema principal, y tiene su mayor concentración en el subtema de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño de los nuevos integrantes en la organización.

Esto se hizo para que tanto los autores como los lectores se apropien y se enriquezcan de conocimientos importantes para la buena gestión de talento humano sobre todo durante la integración de nuevos individuos a una organización.

Es por ello que el principal propósito u objetivo de investigación es indagar a cerca del proceso de reclutamiento y selección de personal para fortalecer los conocimientos en la gestión del capital humano en las organizaciones.

De esta forma para el cumplimiento de la temática antes mencionada el informe está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo uno: se encuentra el proceso de reclutamiento el cual consiste en la búsqueda de satisfacer la demanda de personal de una o varias áreas de una empresa.

Capítulo dos: se describe cómo y que técnicas se aplican para seleccionar al individuo idóneo que va a cubrir la vacante en la empresa, en esta etapa se analizan cada uno de los aspectos de cada individuo para verificar si es el indicado.

Capítulo tres: se encuentra el proceso de capacitación y desempeño del talento seleccionado, esta parte es muy importante durante el proceso de una nueva contratación debido a que el nuevo colaborador debe apropiarse de las funciones que va a realizar de acorde a los lineamientos de la organización.

Por último, capítulo cuatro: se expone un conjunto de métodos que son llevados a cabo en muchas organizaciones para detectar si la persona recién contratada está cumpliendo con las expectativas, es decir, si está realizando exitosamente las actividades para las cuales fue convocado.

## Justificación

La presente investigación pretende exponer el tema de reclutamiento de personal dentro de las organizaciones con el motivo de resaltar la importancia y los alcances de este proceso, esto, a través de, información que detalla cómo se llevaba a cabo esta actividad desde el origen de las organizaciones, como de las más actualizadas y exitosas compañías hoy en día, lo cual nos garantiza resaltar el desarrollo y mejoras que durante el paso del tiempo ha experimentado el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Esta investigación aportará conocimientos importantes para reforzar los ya conocidos procesos de reclutamiento y selección de personal que han experimentado cambios constantemente debido a los avances tecnológicos que facilitan esta tarea. En el aspecto metodológico este documento servirá para las investigaciones futuras que realicen estudiantes que necesiten conocer más acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal, a especialistas encargados del reclutamiento y selección de personal al momento de considerar reclutar nuevo personal para la organización, a profesionales que consideren profundizar acerca del tema para mayores conocimientos.

Por otra parte la metodología empleada en este informe son las revisiones secundarias de diferentes fuentes de diferentes autores y sitios web, es según normativas de seminario de graduación en (Unan Managua), así aplicando normas apa de sexta edición javeriano, reglamentado en el departamento de administración de empresas, con rubricas que nos facilitó el claustro docente M.A.E. José Javier Bermúdez, sirviendo como una guía metodológica para las distintas generaciones y diferente público en general para guía.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de una investigación documental para fortalecer los conocimientos acerca de la gestión del talento humano en la actualidad.

### Objetivos Específicos

1. Investigar el proceso de reclutamiento de personal resaltando los factores a tomar en cuenta al momento de reclutar y los tipos de procesos para aprovechar el mercado de los recursos humanos.
2. Describir el proceso y técnicas de selección del talento humano, enumerando las herramientas de selección para lograr una contratación ideal.
3. Explicar el proceso de capacitación y desarrollo del personal por medio de la presentación de los sistemas de entrenamiento y capacitación para lograr el desarrollo del personal recién adquirido.
4. Exponer la evaluación del desempeño del capital humano tomando en cuenta los métodos tradicionales de evaluación del desempeño para resaltar los beneficios de evaluar el rendimiento del capital humano.

## **Capítulo número uno: Proceso de reclutamiento del capital humano.**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Garcia, 2019). Pág. 23.

### **1.1. Definición de reclutamiento**

(Novoa, 2014). Reclutamiento es el “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes”. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda (solicitud de provisión de personal) y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (carta oferta)”. Pág. 1-2.

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. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. (Mondy, 2010). Pág. 128.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2009). Pág. 128.



## **1.2 Factores a tomar en cuenta para reclutar al talento adecuado**

El cuidado en el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa es crítico; de esto depende que todas las áreas cuenten con los elementos operacionales y estratégicos adecuados para el desempeño de las tareas. Si el capital humano no cuenta con la capacidad para conseguir y superar los objetivos de la organización, es quizás un reflejo de que en este proceso la elección de los encargados de Recursos Humanos no fue precisamente la más adecuada para resolver las necesidades del departamento en cuestión. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2006). Pág. 23.

### **1.2.1 Mercado de los recursos humanos**

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que 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 consta de 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, aunque no estén buscando empleo. (Chiavenato, 2011, p. 115)

### **1.2.2 Definición del perfil deseado**

La palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. En este caso, la cuestión física tendrá poco o nada que ver ya para este sentido del término serán aquellas cuestiones que no se ven y que son invisibles a los ojos, las que determinen su perfil.

En la definición del perfil de una persona, un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta por las empresas a la hora de elegir el personal que integrará la misma, es generalmente considerar factores como:

Conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión.

Así por ejemplo para diversos puestos como ser vendedores, diseñadores, analistas, psicólogos, profesores, administrativos, directores de proyectos, etc., cada uno de estos tendrá un perfil determinado. En el caso de aquellos puestos que requerirán de un marcado perfil como vendedor, se observará detenidamente y se estudiará que el aspirante al puesto tenga características como ser la buena dicción, habilidades comunicativas, facilidad y efectividad en función de lograr la persuasión de los posibles consumidores, simpatía, buenos modales y buena presencia, entre otros. (Gumucio, 2010). Pág. 140-141.

### **1.2.3 Identificación del talento**

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. Por ejemplo, los reclutadores de un país como México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos deben operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puesto, constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante.

Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento.

En las organizaciones actuales cada vez se recurre más al reclutamiento internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el proceso de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales. (Werther & Davis, 2008, p. 152).

#### **1.2.4 Políticas de reclutamiento de personal**

Las corporaciones determinan políticas generales del reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. A continuación, se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento. (Werther & Davis, 2008, p. 160)

A continuación, se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

##### **1. De compensación**

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos. En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto.

En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación.

Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar. (Werther & Davis, 2008, pp. 160-161)

## 2. De contratación

compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional. (Werther & Davis, 2008, p. 161)

## 3. De contratación internacional

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación. (Werther & Davis, 2008, pp. 161-162)

## 4. De promoción interna

Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior. De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas.

El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones. (Werther & Davis, 2008, p. 162)

### **1.2.5. Proceso de reclutamiento**

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. (Mondy, 2010).

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 haya tomado la decisión correspondiente. (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento externo: El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Se conoce como una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica y autoselección factores que influyen en las acciones de reclutamiento: tamaño de la empresa o estado del ciclo la vida de la empresa (crecimiento recesión) o condiciones del mercado local de trabajo o efectividad de las actuaciones anteriores de reclutamiento o condiciones de trabajo (salarios, jornada).

El reclutamiento interno: Es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados.

Los cuales pueden ser ascendido o transferidos con ascenso. Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento mixto: Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno no sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja en individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto es un método que involucra tanto en reclutamiento interno como el externo, o sea, opta por dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado. (Keytel Rugama Castillo, 2017). Pág. 4.

### **1.1.6. Contratación**

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios. Dicho lo cual, hay factores a tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo.

Políticas en los procesos de contratación de personal: Las políticas de contratación de personal son exclusiva competencia del director de Recursos Humanos. Junto con el resto de elementos de Recursos Humanos es necesario establecer las pautas generales de contratación. Las políticas deben ser amplias, pero servir, a su vez, de guía. En ningún caso es necesario que estén grabadas a fuego, pueden modificarse en cualquier momento que se considere necesario un cambio sustancial en las prácticas.

La banda salarial en la contratación de personal: En las políticas de Recursos Humanos se deben fijar elementos relativos a la contratación. En primer lugar, deberían quedar registradas las bandas salariales.

Esto supone un punto crucial porque si se fija un salario por tipo de empleo realizado se evitan discriminaciones. También un sueldo fijo por trabajo puede ayudar a evitar problemas en la negociación que supongan una tarea pesada para la persona que vaya a contratar.

Pero la banda salarial también tiene otros problemas. Y es que en determinados trabajos es necesario ser flexible dada la carencia de personas para esos puestos laborales. Otros elementos que se fijan son las vacaciones, la denominación del puesto... Pero lo que es fundamental son las normas internas de la empresa. Esto debe quedar claro en el momento de la contratación ya que el empleado debe saber a qué se debe atenerse dentro de la compañía.

Por último, también hay que fijar cómo tratar los datos que el empleado esté proporcionando. (personal", s.f.) Párr. 1-6.

Los tipos de reclutamiento son las diferentes formas que utiliza una empresa para atraer trabajadores potenciales. Estos deben cumplir los requisitos necesarios para ocupar determinados puestos de trabajo dentro de la organización.

Sin duda, toda empresa necesita reclutar personal para ocupar las plazas vacantes. Sin embargo, cada empresa utiliza un tipo de reclutamiento diferente de acuerdo con sus necesidades. El reclutamiento de personal sigue un conjunto de procedimientos con el propósito de atraer a los candidatos mejor calificados para ocupar cargos dentro de la empresa.

De hecho, las empresas usan distintos tipos de reclutamiento de acuerdo con los recursos que posee y del tiempo que dispone para encontrar nuevos candidatos. También, se toma en cuenta las características del cargo que se quiere cubrir, el tamaño de la empresa y si tiene o no departamento de recursos humanos. (Quiroa, 2021). Pág 2.

## **1.2. El reclutamiento externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento:

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un círculo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes.

2. Candidatos presentados por empleados de la empresa: También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
3. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato.
4. Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo está estático; el candidato debe ir hasta aquel y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.
5. Contactos con sindicatos y asociados gremiales: aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia especial.
6. Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración, etc. Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.



Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por las organizaciones para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento y que en lo fundamental son medios de comunicación.

La mayor parte de las veces estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2004). Pág. 136-137.

### **1.2.1 Búsqueda a través de internet**

El reclutamiento a través de Internet implica el uso de Internet como un canal por el que se pueden ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las candidaturas. Las empresas que utilizan reclutamiento on-line disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan. El reclutamiento on-line es relativamente barato, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos.

La ventaja del reclutamiento on-line será sostenible si las empresas son capaces de gestionar eficazmente el proceso; las que tengan el mejor software de análisis y la capacidad de respuesta más rápida disfrutarán de una ventaja.

Aunque Internet es útil para atraer, clasificar y contactar con los candidatos de un modo más efectivo, la interacción cara a cara es aún crucial en el proceso de contratación. (Thomas y Ray, 2001).

Por su parte, los datos recogidos en la Encuesta sobre Generación y Difusión de la Oferta de Empleo (Infoempleo, 2006) ponen de manifiesto la creciente diversidad en el uso de mecanismos de intermediación laboral, siendo la categoría profesional del

puesto ofertado el factor que determina en mayor medida el mecanismo de intermediación elegido.

El reclutamiento a través de Internet se puede implantar desde una página web corporativa, recurriendo a un informe diario laboral on-line, o mediante una combinación de ambos. La preferencia por uno de estos dos mecanismos vendrá determinada por el tamaño de la empresa y su sector de actividad (Infoempleo, 2006)

En el sector de las telecomunicaciones es donde está más extendido el uso de la intermediación laboral on-line, alcanzando el 82,7% de las empresas. No obstante, es de destacar el crecimiento en el uso de este mecanismo en todos los sectores.

El tamaño de las organizaciones es otro de los factores explicativos de la utilización de Internet en la intermediación laboral. El 28,7% de las pequeñas empresas usa Internet, así como la práctica totalidad de las grandes (Infoempleo, 2006). Especialmente significativo es el incremento experimentado por las empresas de tamaño medio, que siguen un patrón de comportamiento similar al manifestado por las grandes empresas en los últimos años. (Neira, 2007). Pág. 1.

### **1.2.2 Búsqueda mediante servicios de empleos**

Las agencias de reclutamiento se dedican a prestar servicios en la selección y reclutamiento del talento humano, como factor clave para las organizaciones enfocadas en que sus procesos productivos operen de manera efectiva garantizando la satisfacción de los clientes y usuarios.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo a través actividades y acciones en función de captar el talento encargado de cumplir con los objetivos y generar los resultados esperados.

Reclutamiento significa captación y selección del personal requerido por una organización para cubrir un puesto específico oportunamente. El talento humano es la fuerza laboral representada por todos los miembros de la organización, gerentes, supervisores, técnicos, analistas, especialistas, asistentes, operarios y auxiliares, con capacidades y competencias para llevar a cabo su labor de manera eficiente y exitosa.

Las agencias de reclutamiento ofrecen a las organizaciones gestionar la búsqueda del talento humano solicitado, para lo cual aplican técnicas y herramientas novedosas.

En el siglo pasado, la idea de contactar a agencias de reclutamiento y selección se daba por la necesidad y urgencia de captar a los mejores especialistas y profesionales para que se encargaran de áreas y proyectos estratégicos de las empresas, como marketing, ventas, compras, negociaciones y atención al cliente, y de esta forma poder contar con un personal altamente calificado.

Actualmente, la dinámica y velocidad del mercado las empresas deciden con mayor frecuencia acudir a las agencias de reclutamiento porque significan un respaldo y ahorro al contar con un servicio especializado que garantice y procure el talento humano requerido de manera oportuna.

Para las organizaciones el proceso de reclutamiento se hace engorroso puesto que las gerencias de recursos humanos están dedicadas a gestionar y coordinar los procesos administrativos, manejo de la nómina, evaluación, capacitación promoción y ascensos, permisos, contrataciones y retiros; procesos operativos relacionados con trámites en instituciones públicas, seguros sociales y privados, suministro de equipos, materiales, uniformes etc.

En el proceso de reclutamiento se aplican una serie de instrumentos y técnicas especializadas en la valoración del personal más destacado en las competencias y capacidades que requiere la empresa.

Por eso, además de ofrecer asesoría en la preparación inicial del talento humano seleccionado, facilitando su integración y adaptación al nuevo ambiente de trabajo, este proceso de reclutamiento el experto se abocará a cumplir con una serie de etapas que exigen dedicación exclusiva y experticia en aplicar las técnicas más pertinentes de acuerdo al perfil del candidato solicitado.

De esta manera aportará a la empresa solicitante instrumentos para identificar y analizar el cargo a cubrir según el nivel de responsabilidad dentro de la organización. La agencia de reclutamiento suministrará una guía detallada sobre los requisitos del cargo y en base a ella procederá a aplicar instrumentos más detallados para precisar una adecuada valuación del puesto y diseñar la estructura del perfil del candidato. Este tipo de servicios permite escoger al personal más idóneo disponible en el mercado.

Para ello, se acuden a fuentes propias de captación de personal contenidas en sus sistemas de datos de acuerdo al sector y rama de interés de la empresa cliente.

Se cumple con toda una etapa de exploración minuciosa a través de asociaciones profesionales, instituciones educativas, talentos humanos de otras empresas, ferias de reclutamiento, congresos y seminarios que realizan las agencias de reclutamiento.

Estas agencias también cuentan con blogs, websites dedicadas a cumplir con su gestión especializada, siendo actualmente uno de los mecanismos más novedosos para la captación de talento humano y su reclutamiento.

A través de buscadores de talentos y empleos en las redes sociales y networking se emplean medios de difusión para dar a conocer la solicitud de personal y las características del cargo, y de esta manera poder penetrar en distintos ambientes para acceder a un mercado laboral constituido por estructuras económicas tanto bajas como altas, directivos CEO y profesionales de niveles gerenciales intermedios, personal de mano de obra, así como de distintos estratos sociales y educativos requeridos por grandes, medianas y pequeñas empresas.

Los requisitos por los cuales se guiará la agencia de reclutamiento estarán determinados por las políticas de la empresa, definiendo, en conjunto, las características y términos de la contratación, bien sea para asumir un cargo o posición con carácter permanente o temporal. Estas condiciones servirán de filtro ante los potenciales candidatos y de esta manera ahorrar esfuerzo, tiempo y dinero ayudando a optimizar el proceso de reclutamiento.

El mercado laboral con el paso de los años se ha ido diversificando, teniendo las organizaciones un alto número de posibles candidatos y con distintas características, que pueden resultar incompatibles con los valores de la organización. Las agencias de reclutamiento logran solucionar de una forma más efectiva la búsqueda de candidatos con un perfil más adecuado

Algunas empresas prefieren buscar sus propios candidatos y otras optan por contratar a estas agencias de reclutamiento que les ofrezcan estos servicios bajo la modalidad outsourcing, porque representan un ahorro significativo desde varios puntos de vista.

Las agencias de reclutamiento también dedican sus estrategias a suministrar oportunidades del employer branding para posicionar al mejor talento humano. El employer branding es un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización. El employer branding es una de las tendencias actuales en reclutamiento y selección.

Cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor para el talento humano.

Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocida una empresa, por ello es de vital importancia para la agencia de reclutamiento conocer y suministrar esta información a través de la propuesta de valor para atraer y captar talento. La propuesta de valor del empleado puede consistir en mejorar la carrera profesional del empleado, desarrollo y oportunidades de aprender, tener un ambiente de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, reconocimiento y remuneración competitiva.

Es por esto que las agencias de reclutamiento juegan un papel importante, independientemente si los candidatos acuden directamente a la empresa a través de su website, pueden ofrecer el servicio de llevar todo el proceso de reclutamiento para obtener el mejor resultado al contratar o emplear al talento humano más conveniente. Las agencias de reclutamiento representan una opción que aportará un valor agregado a la empresa en la selección del talento humano que proporcionará la eficiencia laboral que requieren los procesos productivos. (Efiempresa LLC, 2017). Pág. 1.

### **1.2.3 Procesos de outsourcing**

Este es el proceso mediante el cual una compañía y/o organización identifica un proceso dentro de su rutina que podría aumentar la productividad y derivar en optimización, involucrando a terceros que son subcontratados para ejecutar esa tarea o actividad. En otras palabras, consiste en delegar algunas funciones a una empresa o equipo especializado en ellas, para aumentar la producción, acceder a mejores tecnologías o abaratar los costos dentro de la organización. (Lisboa, 2019). Pág. 1.

De igual forma, Lisboa (2019), plantea que el Outsourcing tiene sus beneficios, pero también, sus posibles inconvenientes.

1. Ventajas del proceso de outsourcing
2. Reducción de gasto en manufactura, sueldos, inversión y equipo o maquinaria;
3. Respuesta oportuna y efectiva al cambio del entorno;
4. fortalecimiento de los procesos de la empresa;
5. Construcción de relaciones comerciales y corporativas;
6. Difusión de una nueva y mejor imagen de la organización;
7. Competencia mano a mano con otras compañías del sector con mejores tecnologías y un mayor alcance.
8. Familiarización con nuevas tecnologías;
9. Optimización de tiempos de entrega y calidad, lo que favorece el desarrollo organizacional; Obtención de datos precisos para optimizar las decisiones;
10. Acceso a mejores recursos tecnológicos sin la necesidad de capacitar al personal;
11. Disponibilidad de servicios de información de manera oportuna;
12. Aplicación de talentos y recursos en sectores estratégicos de la empresa;
13. Flexibilidad dentro de la organización y reducción en sus gastos fijos.

#### **1.2.4. Ventajas del reclutamiento externo**

Según Chiavenato (2004), el reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

1. Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, si no que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados. (Chiavenato, 2006). Pág. 138.

### **1.2.5. Desventajas**

1. Dependencia de terceros en cuanto a innovación se refiere;
2. Pérdida de contacto directo con nuevas tecnologías y métodos disponibles para mejorar los procesos;
3. Entrega de recetas y técnicas a otras empresas que pueden usarlas para plantar competencia;
4. La falta de planificación en el proceso de Outsourcing puede provocar que la reducción de costos no sea tan positiva como se espera;
5. Problemas, costos y retrasos en caso de que el proveedor de servicios no pueda hacerse cargo de algún proceso y haya que buscar otro;
6. Reducción de control y beneficios en el proceso de entrega de productos y servicios. (Chiavenato, 2006). Pág. 138.

### **1.3 El reclutamiento interno:**

Según Chiavenato (2009), el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (Movimiento vertical) o transferencias (Movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continúa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y base de datos.

Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Chiavenato., 2009). Pág. 133.

### **1.3.1 Ventajas del reclutamiento interno**

Chiavenato (2009), refiere que las ventajas del 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, etcétera.

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre empleados.

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbra la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, en el objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones, 2011). pág. 134-135.



### **1.3.2 Base de talentos**

La Base de Talento es una herramienta indispensable en todo Departamento de reclutamiento.

Usando un software adecuado y gestionándola de forma efectiva, puede convertirse en tu propio LinkedIn. Será el lugar al que recurrirás en busca de candidatos adecuados antes de publicar en ningún portal. (Parecerisa, 2017). Pág. 1.

### **1.3.3 Programas de referidos**

Cada vez es más habitual ver cómo las empresas inician campañas de reclutamiento por recomendación. A través de estas campañas nacieron los candidatos referidos, aquellos que los propios profesionales de la organización presentan a los reclutadores.

Si te preguntas por qué esto está teniendo éxito y no conoces los beneficios del reclutamiento por recomendación.

Este tipo de prácticas también se conocen como programas de referidos o referral en inglés. Una de las grandes ventajas que tienen es que implican a los trabajadores ya presentes en la compañía, cosa que aporta cierta garantía de éxito.

Los beneficios del reclutamiento por recomendación son variados:

**Acceso al talento oculto.** Los empleados que ya trabajan en la organización pueden llegar a presentar candidatos muy especiales.

El denominado talento oculto está formado por perfiles técnicos extremadamente especializados en un ámbito muy específico. Estos profesionales, además, suelen ser reticentes a aceptar ciertas ofertas de empleo. Sin embargo, si un amigo les aconseja que lo hagan es mucho más sencillo que se lo piensen.

**Motivación.** Dar el poder de elegir con quién trabajar impulsa la motivación de los equipos. Esto se hace especialmente evidente cuando uno de los miembros de la empresa pasa a trabajar con un amigo (siempre y cuando este tenga las habilidades requeridas). El ambiente de trabajo mejora y, básicamente, la productividad crece al generarse sinergias.

Compromiso y menor rotación. Los candidatos que pasan a trabajar a través de una recomendación suelen estar más comprometidos. Estos profesionales saben que, de no encajar con la empresa, la persona que tendría que responsabilizarse sería quien recomienda. Por ello, se esfuerzan en integrarse y conocer cómo funciona la organización.

Reducción de costes. Si es el propio empleado el que atrae talento a la organización, esta se ahorra los costes relacionados con el proceso de headhunting. Aunque es evidente que no todos los procesos pueden realizarse a través de la recomendación, se trata de una alternativa muy eficiente a nivel económico.

Esto es especialmente beneficioso porque permite hacer una selección mucho más rigurosa y concienzuda.

Marca corporativa. Los empleados que se dedican a recomendar a sus conocidos están, en realidad, potenciando la imagen de marca de la organización. Podría decirse que se convierten en embajadores de la marca, puesto que se esfuerzan en dar una buena imagen de la misma con la finalidad de integrar nuevos profesionales.

A pesar de todos estos beneficios, algunos opinan que estas prácticas pueden llevar a una relación profesional endogámica, también es necesario analizar si el profesional referido cuenta o no con las habilidades que necesitamos. Si esto se cumple no se generará esta temida endogamia profesional.

En la tónica de lo que decíamos antes, es recomendable establecer límites a la hora de aplicar el reclutamiento por recomendación. Por ejemplo, los familiares cercanos no deberían poder recomendarse entre sí para entrar a trabajar en entornos laborales cercanos. En este sentido hay que tratar de discernir qué recomendaciones son legítimas y cuáles no analizándolas exhaustivamente. (Digital Talent Agency, 2022). Pág. 1.

#### **1.3.4 Promoción interna**

La promoción interna es la selección de perfiles que ya tenemos en nuestra empresa para cubrir otros puestos, lo que podríamos calificar como un ascenso. Si acompañamos esta práctica de un buen plan de formación nos aseguraremos de tener justo lo que necesitamos.

Otra opción puede ser externalizar este proceso de selección, es decir, que una empresa de selección de personal se encargase de recomendarnos qué perfiles son los mejores para la promoción interna.

Pongamos el ejemplo de una empresa grande, dividida en muchos departamentos, cada uno con un responsable a cargo de otros tantos empleados. Llega el momento en el que uno de esos responsables se marcha o se jubila, es decir, hay que buscarle un reemplazo. En este caso, una de las mejores opciones posibles es buscar entre los empleados que ya están en ese departamento, que lo conocen y saben cómo funciona para que promocióne y asuma el rol de responsable.

De esta forma no solo estamos reconociendo el esfuerzo de quienes forman el departamento, sino que estamos animándolos a que sigan los planes de formación interna para promocionar en un futuro.

Esta es una consecuencia directa del fomento de la promoción interna: si nuestro equipo sabe que existe la posibilidad de promocionar, tendrán un motivo más por el cual seguir mejorando y continuar en nuestro proyecto. Es decir, se involucrarán más con la empresa y estarán más motivados porque saben que tienen oportunidad de crecimiento profesional, además del reconocimiento de su trabajo que ello supone.

Si, junto con la posibilidad de promoción interna, añadimos un plan de formación, estaremos ayudándoles a estar más preparados cuando quieran dar el salto a otro puesto.

Si contamos con un plan de promoción interna claro y efectivo, seremos capaces de responder con más rapidez ante una necesidad urgente de contratación. No todos los casos son iguales, está claro, pero lo más habitual es poder sustituir a una persona por uno de sus compañeros o personas a cargo cuando surge una urgencia, pero si la persona no está preparada para ello, puede salir mal. Sin embargo, si el responsable de un departamento sufre un accidente y tenemos a algunas de las personas a su cargo preparadas, podremos solventar ese problema durante todo el tiempo que esté de baja.

Además de los beneficios que conlleva, lo que tenemos que tener claro es que la promoción interna no es solo cosa de empresas grandes con varios departamentos y mandos intermedios. Cualquier tipo de empresa es capaz de llevar a cabo un programa de promoción interna.

Las pequeñas empresas que, por ejemplo, contratan a una persona de atención al cliente y ven que tiene potencial para seguir desarrollándose dentro de la empresa pueden tomar la decisión de promocionar a esa persona y contratar a otra para que haga las funciones de atención al cliente. De esta forma se puede crecer y, además, nos aseguramos de que la persona conoce nuestra empresa, los procedimientos y protocolos y la cultura de empresa. (AVANSEL, 2022). Pág. 2.

### **1.3.5 Recontratación**

Ha sido el peor efecto de los años de la crisis: los despidos de muchísimos trabajadores en empresas de todo el mundo, dejando el panorama laboral muy complicado a nivel mundial. Ahora que la recuperación está en marcha y en muchas de esas empresas se está considerando la opción de volver a conformar equipos se está notando cierta tendencia a la recontratación, es decir, a la selección de antiguos empleados.

Además, la recontratación favorece en la mayoría de los casos a una recuperación del buen ambiente laboral, lo que influye directamente en una mejora de la productividad de la misma.

El reencuentro con antiguos compañeros indica en parte la recuperación en los negocios de la empresa, de ahí que se genere un ambiente de más confianza y seguridad.

Por otro lado, en su momento se tuvo que despedir talento y personas muy especializadas que cada día son más necesarias debido a la fuerte competencia existente en el mercado global, sobre todo en los campos de la innovación, la tecnología, la información y comunicación, las finanzas, el comercio internacional y el mercadeo. Las empresas conocen esos talentos, ya los han tenido contratados y saben que encajarán en la organización empresarial. (Gomez, 2015). Pág. 2.

## 1.4 Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2004). Pág. 139.

## 1.5. Reclutamiento social

El reclutamiento social, o también conocido como reclutamiento 2.0, es una estrategia de selección de personal que utilizan las empresas para detectar y conseguir candidatos potenciales capaces de cubrir puestos vacantes o futuros vacantes que puedan surgir en la compañía utilizando las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, foros de discusión, etc.) y portales de empleo en la web. (Pérez, 2016). Pág. 1.

De igual forma, Pérez (2016), refiere que el reclutamiento social es una manera efectiva de atraer talento y establecer conexiones directas con aquellos candidatos que más se adapten al puesto requerido, que presenten las competencias laborales necesarias y además, puede ayudarte a comprobar si concuerdan con la cultura y valores de la empresa. Este trae los siguientes beneficios:

Ahorrar tiempo y dinero: Publicar anuncios u ofertas de empleo representa una inversión para tu empresa. Una de las grandes ventajas de las redes sociales es que son gratuitas y por supuesto, esto supone un gran ahorro en la inversión destinada para el proceso de selección, el cual podrás destinar luego en aprendizaje y capacitación de los empleados.

Conocer la cultura empresarial: A través del internet y las redes sociales, es posible difundir la cultura corporativa de tu empresa como misión, visión, objetivos, organización y valores a los posibles candidatos y profesionales y la manera de hacerlo es tan extensa como divertida.

Segmentar la búsqueda: esta estrategia de selección te permite ser más efectivo, así que no perderás más tiempo revisando cantidades exageradas de currículos con perfiles que no encajan con lo que buscas.

Conocer candidatos potenciales: Los candidatos de búsqueda de empleo pasiva son aquellos que, si bien no están aplicando a una oferta, se encuentran abiertos o dispuestos a considerar alguna oportunidad que les sea propuesta y el reclutamiento 2.0 es la única manera de llegar a ellos. Estar en constante búsqueda en las redes sociales te permite conocerlos y acudir directamente a ellos sin un anuncio de por medio.

Departamento de Recursos humanos más eficiente: Al implementar nuevas estrategias para realizar la labor de reclutamiento y selección por medio de la tecnología y herramientas actuales. (Pérez, 2016). Pág. 1.

## **Capítulo dos: Proceso y técnicas de selección del talento humano**

La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (Chiavenato, 2006), Pág. 144.

### **2.1 Definición 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. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). Pág. 158.

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 disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal es el proceso especializado en la gestión de personas que se encarga de aplicar diversos predictores que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los candidatos reclutados y de acuerdo con los resultados que obtenga cada uno, clasificarlos en orden de mérito, siendo contratados de acuerdo al número de vacantes ofertadas, aquel o aquellos que ocupen los primeros lugares. Los principales predictores para seleccionar personal son los siguientes:

1. el análisis del currículum (CV),
2. las entrevistas,
3. pruebas diversas,
4. verificación de referencias, y evaluaciones médicas. (Louffat, 2021). Párr. 2.

## **2.2 Fines e importancia de la selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse 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 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 tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2009). Pág. 144.

## 2.3 El proceso de selección de personal

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad 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, a los candidatos con. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

La selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano 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 técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- 1) Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo.



En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

2) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

3) Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación.

Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino 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 relacionada con los diferentes puestos y comparar a 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. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2009). Pág. 144-148.

## **2.4 Herramientas de selección predictores del rendimiento en el trabajo**

(Louffat, 2021) Los principales predictores para seleccionar personal son los siguientes:

a) el análisis del currículum (CV), b) las entrevistas, c) pruebas diversas, d) verificación de referencias, y e) evaluaciones médicas. Párr. 1.

## 1. Cartas de recomendación

En la solicitud de empleo, en el curriculum vitae, o en el curso de las distintas entrevistas, el candidato habrá citado nombres de personas con las que ha trabajado en el pasado y que pueden darnos información acerca del aspirante. La comprobación de las referencias se fundamenta en el principio que afirma que el pasado del candidato es el mejor predictor del futuro.

Descartadas las referencias escritas que aportan algunos sujetos, con frecuencia otorgadas por la empresa a alguien que se deseaba perder de vista, como parte del precio de la rescisión del contrato, parece que el mejor procedimiento consiste en dirigirse a las personas citadas por el propio candidato como garantes suyos.

Sin embargo, es lógico suponer que el candidato habrá seleccionado a quienes sabe seguro que van a dar un informe favorable, incluso es posible que les haya aleccionado en el sentido de que insistan o resalten alguna cualidad que le favorezca para la consecución del puesto al que opta.

Otra posibilidad consiste en dirigirse a los directores de Recursos Humanos de las empresas en las que trabajó anteriormente, excepto la última, si es que el candidato está trabajando en la actualidad, por motivos obvios. El problema es que casi nadie está dispuesto a dar informes por escrito, especialmente si estos son negativos. Por otra parte, los informes telefónicos también son comprometidos, salvo que a la persona a la que nos dirigimos nos conozca personalmente, o logremos inspirarle confianza citando a relaciones comunes o algo parecido.

Por último, existen agencias de detectives que ofrecen sus servicios de informes prelaborales. Personalmente, es un sistema que no me resulta simpático. Primero, porque el candidato, si se entera, puede sentirse incómodo de que hayan estado hurgando en su vida. Segundo, porque se crea en la empresa una atmósfera de recelo y desconfianza que no favorece en nada la creación de un buen ambiente de trabajo. (Puchol, 2012, pp. 101-102)

Por lo general, las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas.

Esto no significa, sin embargo, que todas las cartas de recomendación sean malos indicadores del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse.

La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección.

La valoración se hace en función de los rasgos de personalidad que la persona que ha escrito la carta atribuye al candidato. Por ejemplo, dos candidatos podrían tener cartas de recomendación igual de positivas, pero la carta del primer candidato podría describir a una persona detallista, mientras que la segunda a una persona extrovertida y dispuesta a ayudar. (Puchol, 2012). Pág. 102.

## 2. Impresos de solicitud

Las organizaciones utilizan frecuentemente impresos de solicitud como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo, particularmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y la situación laboral actual.

Una variante reciente de los impresos de solicitud tradicionales es el impreso de biodatos.

Se trata de una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias. A continuación, se puntúan las respuestas a estas preguntas. Por ejemplo, a los candidatos se les puede preguntar sobre su disponibilidad a viajar, las actividades de ocio que prefieren y su experiencia con los PCs. Al igual que cualquier otra herramienta de selección, los biodatos más relevantes para el puesto deberían identificarse mediante el análisis del puesto de trabajo antes de elaborar el impreso de solicitud. Los biodatos tienen una validez moderada a la hora de predecir el rendimiento en el trabajo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que presencian su actuación y pueden o no participar en la escena.

Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Los test de capacidad cognitiva miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.

Muchos estudios han examinado la validez de la capacidad cognitiva general como predictor del rendimiento en el trabajo.

La capacidad cognitiva general generalmente se mide sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa. Básicamente, *g* mide la inteligencia general. Un *g* elevado indica que se trata de una persona que puede aprender más y más deprisa y que puede adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes. Se ha demostrado que la gente con mayores *g* son mejores trabajadores, al menos en parte porque hoy en día pocos puestos de trabajo son estáticos.

Algunas pruebas más específicas miden la capacidad física o mecánica. Por ejemplo, los test de capacidad física utilizados por la policía y los cuerpos de bomberos miden la fortaleza y la resistencia. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo. Sin embargo, las empresas pueden, a menudo, obtener una medición más directa de la capacidad del candidato de obtener un buen rendimiento observándole realizar las tareas del puesto de trabajo.

Este tipo de pruebas de rendimiento directo, denominadas test de práctica laboral, piden a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que desarrollar cuando obtengan el trabajo.

Por ejemplo, una de las pruebas de práctica laboral de Levi Strauss pide a los candidatos a puestos de mantenimiento y reparaciones que desmonten y vuelvan a montar un componente de una máquina de coser.

Los test de práctica laboral tienen una elevada fiabilidad y validez, ingredientes esenciales de una herramienta de selección eficaz y legal.

Las pruebas de práctica laboral se consideran medidas válidas y justas del rendimiento en el trabajo siempre y cuando la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto. Las puntuaciones obtenidas en estas pruebas han sido utilizadas incluso como criterios para evaluar la validez de las medidas de selección de la capacidad mental general. Sin embargo, se ha demostrado que las medidas de capacidad física excluyen más a mujeres y minorías que a hombres blancos.

Se ha demostrado que la preparación física antes de la prueba reduce este impacto adverso de forma significativa.

Otro tipo de capacidad, la inteligencia emocional, se ha convertido en algo que habitualmente se mide.

La inteligencia emocional ha sido definida de diversas formas por los investigadores, pero puede ser descrita como la capacidad de percibir y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás. Aunque el concepto se ha popularizado, su validez todavía debe ser probada de forma convincente. Por ejemplo, un estudio encontró que no había correlación entre una medida de inteligencia emocional y la nota media final. Sin embargo, las medidas de capacidad cognitiva general y personalidad sí se encontraron correlacionadas con la nota media final.

Otros resultados similares para el rendimiento en el trabajo han conducido a los investigadores a cuestionar si la inteligencia emocional realmente añade algo a nuestra capacidad de predecir el rendimiento más allá de las medidas de capacidad e inteligencia general.

Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o establece nuevos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta. (Chiavenato, 2011, p. 159)

test de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos).

Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el de percepción temática, el de árbol de Koch, el de la figura humana de Machover, el de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato, 2011, p. 159).

Los test de personalidad evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de empleados durante las décadas de los 40 y 50, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento en el trabajo. Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de fiabilidad y validez. Se ha argumentado que los rasgos de personalidad son subjetivos y poco fiables, no están relacionados con el rendimiento en el puesto de trabajo y no son aceptables desde un punto de vista legal. Hoy en día, sin embargo, aproximadamente el 30 por ciento de las empresas utilizan test de personalidad como parte de su proceso de selección.

Muchos rasgos de personalidad pueden medirse de diversas maneras y esta falta de consistencia provoca problemas de fiabilidad y validez. Sin embargo, las últimas investigaciones sobre la medida de la personalidad han demostrado que la personalidad puede medirse de forma fiable y resumirse en función de cinco dimensiones. Los “cinco grandes” factores, ampliamente aceptados actualmente en el campo de la psicología de la personalidad, son los siguientes:

1. Extroversión. El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta.
2. Simpatía. El grado en que una persona se fía de la gente, es amigable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
3. Diligencia. El grado en que una persona es formal y organizada y se ajusta y persevera en sus tareas.
4. Estabilidad emocional. El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
5. Abierta a la experiencia. El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, la diligencia parece ser el que está más relacionado con el rendimiento en el trabajo. Es difícil encontrar una medida del rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados diligentes. La diligencia es pues el estimador de personalidad más válido en términos generales, en cuanto a rendimiento en el trabajo. La diligencia también se ha demostrado que está relacionada con la seguridad en el trabajo. Por ejemplo, las personas con bajos niveles de diligencia tienden a ignorar las normas y los reglamentos de seguridad y, por tanto, tienden a sufrir más accidentes y daños que las personas con elevados niveles de diligencia.

La validez de los demás factores de personalidad parece ser más dependiente del trabajo en cuestión, lo que nos lleva a realizar dos advertencias sobre los test de personalidad.

En primer lugar, el que las características de personalidad sean estimadores válidos del rendimiento en el trabajo depende tanto del puesto como de los criterios utilizados para medir el rendimiento. Debería hacerse primero un análisis del puesto para identificar los factores de la personalidad que mejoran el rendimiento.

En segundo lugar, la personalidad podría desempeñar un pequeño papel o ninguno a la hora de predecir el rendimiento en ciertas medidas, como el número de piezas producidas en una fábrica (que podría depender en gran medida de factores como la velocidad de la cadena de montaje).

Sin embargo, los factores de la personalidad podrían desempeñar un papel crítico en trabajos que están menos regulados y exigen trabajar en equipo y ser flexible.

En este caso, los procedimientos de selección deberían tener en cuenta tanto la personalidad como la situación laboral. Algunos tipos de personas podrían encajar mejor en algunas situaciones que en otras. (Chiavenato, 2011, p. 159).

Una empresa típica pierde aproximadamente el seis por ciento de sus ingresos anuales debido a robos de los empleados.

Los resultados de una encuesta indican que los robos de los empleados suponen casi la mitad de la disminución de todo el inventario, con un coste anual de cerca de 16 billones de dólares. Dada esta situación, no es extraño que los empresarios quieran asegurarse de que están contratando a trabajadores honestos. El test del polígrafo mide el pulso del entrevistador, su respiración y su transpiración mientras se le hacen una serie de preguntas. En teoría estas medidas fisiológicas cambiarán cuando el entrevistado no diga la verdad.

Los test de honestidad e integridad están diseñados para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables. Los test de integridad pueden administrarse actualmente en una variedad de formas, lo que incluye lápiz y papel, teléfono o vía Internet, entre otras. El test típico mide las actitudes hacia la honestidad, particularmente si el candidato considera normal y no criminal un comportamiento deshonesto.

Por ejemplo, el test podría medir la tolerancia de un candidato al robo realizado por otras personas y el grado en que el candidato cree que la mayoría de las personas roban regularmente. (Ode, 2020) párr. 2-24.

## **2.5 Investigación de antecedentes**

Cuando un entrevistador está satisfecho porque el solicitante está potencialmente calificado, se investiga la información acerca del empleo anterior, así como otra información suministrada por el solicitante.



Las investigaciones de antecedentes se han convertido en procedimientos estándar para las empresas que quieren evitar una serie de problemas, desde la malversación de fondos y robo de mercancía hasta la violencia en el lugar de trabajo.

Entre las comprobaciones están la verificación del número de Seguro Social, del empleo anterior y de educación, y la revisión de los antecedentes penales. Se pueden llevar a cabo otras investigaciones si se relacionan con el puesto que se va a ocupar. También se incluye la revisión de los registros del vehículo (para los puestos que tienen que ver con la conducción de automóviles), la revisión de crédito (para los puestos en que se maneja dinero). (Bohlander & Snell, 2008, p. 254)

### **2.5.1 Entrevistas**

La entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario, o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no? Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver cómo respira y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto al que opta.

Sin embargo, esta técnica tan universal como socorrida, es uno de los instrumentos de predicción más inseguros y más difíciles de aplicar. Muchos son los que entrevistan, pocos los que saben extraer de este instrumento de análisis toda la virtualidad predictiva que es capaz de suministrar.

Y es que la entrevista requiere no sólo unas dotes de observación e intuición de las que todo el mundo alardea, aunque sean pocos los que en realidad las poseen, sino además y muy especialmente exige la aplicación de unas técnicas específicas. (Puchol, 2012, p. 85).

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que la comunicación humana.

Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista. (Chiavenato, administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2009). Pág. 151.

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. Sin embargo, las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). Pág. 174.

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. Por ejemplo, una posición tal vez requiera de cualidades específicas, como ser un contador público certificado (CPA, título que se otorga en EUA a los contadores que aprueban un examen del American Institute of Certified Public Accountants).

Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

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. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). Pág. 161.

## **2.6 Pasos para la selección del personal**

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. (Wherther, Davis, B, & P, 2014, p. 144)

### **2.6.1 Recepción preliminar de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.

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

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Werther & Davis, 2008). Pág. 201-202.

### **2.6.2 Administración de exámenes**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso.

Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna en forma individual una puntuación determinada a cada función. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias. (Werther & Davis, 2008), pág. 202.

### **2.6.3 Validacion de exámenes**

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto de diversas actividades, pero con frecuencia no ofrecen garantías de validez.

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

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de demostración práctica y el racional. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos.

El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, como en el caso de que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística. Además de válidas, las pruebas deben ser confiables.

Por confiable se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Por ejemplo, una prueba de destreza aplicada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que se administre. Si los resultados varían de manera considerable, porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable y, por lo tanto, carece de validez. (Werther, et al., p. 145)

#### **2.6.4 Entrevistas de selección**

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización. (Werther & Davis, 2008). Pág. 205.

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión. (Chiavenato, administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2009). Pág. 149.

#### **2.6.5 Diversos tipos de entrevista**

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un representante de la empresa el entrevistador y el solicitante. Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores.

Esta mecánica permite que todos los entrevistadores evalúen al entrevistado con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más postulantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo, y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes interesados.

1. Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación.
2. Entrevistas estructuradas: Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la sesión, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas.
3. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que se exploren las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, cuando se utiliza este sistema la impresión de ambos participantes es la de que están sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados cuando se prestan a este tipo de proceso.
4. Entrevistas conductuales: Las entrevistas conductuales o de solución de problemas se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado.
5. Entrevistas de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. En ocasiones, los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad son sometidos a entrevistas de tensión, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia.

Esta consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. Debido a que, por lo general, las situaciones de extrema presión solo son una parte del total de las labores que se incluyen en la mayoría de los puestos entre ellos los de seguridad, o incluso los policiacos, es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista.

6. Entrevista por competencias: La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente del interesado que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico.

La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o eventos conductuales. Algunas de estas preguntas son:  
¿Puede mencionar una sugerencia o idea nueva que usted haya propuesto a su supervisor y que éste haya aceptado en el curso de los últimos seis meses?

Usted menciona en su solicitud de empleo que llevó a cabo una reforma importante en su actual posición. ¿Cómo logró implementarla? En su formulario de solicitud se incluyen tres responsabilidades importantes en su último trabajo. ¿Cuál de ellas es la que más le atrae?. (Werther & Davis, 2008). Pág. 206-28.

### **2.6.6 Verificación de referencias y antecedentes**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante, ¿cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en capital humano recurren a verificar los datos y las referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades.

Un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por otra parte, cuando se debe cubrir una vacante de tipo general, el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.



Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Incluso, algunos antiguos empleadores suelen incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que haya recibido, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales es un recurso muy extendido en todo el mundo de habla hispana.

Las verificaciones continuas de los antecedentes de los empleados ya no son únicamente un preámbulo para otorgar un empleo. Las técnicas y las actitudes en que se basan las compañías para mantener una fuerza de trabajo que se atenga a las leyes están en proceso de actualización para satisfacer los requisitos del mundo real.

En ciertas industrias, como la banca y la de cuidados de la salud, los empleadores están obligados por ley a investigar en forma rutinaria los antecedentes penales de los empleados. Sin embargo, pocos empleadores investigan a sus empleados sobre una base continua. Tal vez suponen que, si un empleado no se involucró en ninguna actividad ilícita antes de la contratación, tampoco lo hará en el futuro. Sin embargo, los individuos y los acontecimientos siempre están cambiando. Por ejemplo, los problemas financieros, un fracaso matrimonial o una crisis médica pueden llevar al borde del abismo a una persona con un historial limpio. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). pág. 183-184.

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional.

Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. (Werther & Davis, 2008). pág. 215.

### **2.6.7 Evaluación medica**

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Werther & Davis, 2008). pág. 217.

El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos.

Los Lineamientos uniformes afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). Pág. 186.

### **2.6.8 Entrevista con el supervisor**

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos nos resulten adecuados.

Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección. (Werther & Davis, 2008). Pág. 217.

### **2.6.9 Descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos. (Werther & Davis, 2008). Pág. 217.

### **2.6.10 Decisión de contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro. (Werther & Davis, 2008), pág. 217-218.

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. 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. (Mondy, Administración de Recursos humanos, 2010). pág. 15.

## **Capítulo tres: Capacitación y desarrollo del personal**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. 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, 2009). Pág. 316.

### **3.1. concepto de capacitación**

La palabra “capacitación” tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2009). Pág. 322.

#### **3.1.1. Tipos de educación**

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su medio ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, y también desarrollarse de modo difuso, desorganizado y asistemático, sin ningún plan preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. En términos generales, la educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etcétera. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la profesional.

1. Educación profesional: es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional.

Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.

2. Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión.

Las escuelas ofrecen formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grados) y también dentro de las propias organizaciones.

3. Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
4. Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido.

Aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009). Pág. 322.

## **3.2. Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2009). Pág. 322.

### **3.2.1. Contenido de la capacitación**

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2009). Pág. 323.

### **3.2.2. Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato., 2009). Pág. 324.

### **3.2.3. La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff**

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad.

Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas.

En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles.



Trátase de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2009). Pág. 324.

### **3.3. Ciclo de capacitación**

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. Proceso u operación (throughputs): como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. Realimentación (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009). Pág. 324-325.

### **3.3.1. Detección de las necesidades de capacitación**

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.
2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009). Pág. 326.

#### ***3.3.1.1. Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento.***

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad que debe satisfacerse.

Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional. (Chiavenato, 2009). pág. 326,327.

### **3.3.1.2. Análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema de capacitación**

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización. (Chiavenato, 2009), pág. 328.

Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades  
Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

En cualquiera de los niveles que analizamos (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución. (Chiavenato, 2009). Pág. 328.

### **3.3.1.3. Medios para inventariar necesidades de entrenamiento**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists) con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

10. Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009). Pág. 329-330.

### **3.3.2. Programación de la capacitación**

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?

9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación? (Chiavenato., 2009). Pág. 330.

### **3.3.2.1. Planeación de la capacitación**

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación - beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada. (Chiavenato., 2009). Pág. 331.

### **3.3.2.2. Tecnología educativa en la capacitación**

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje;

Es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación:

#### 1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos sirven para desarrollar introspección interpersonal (conciencia propia y de los demás) como medio para cambiar actitudes y entablar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista.

Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos, etcétera.

Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.

Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etcétera.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

3. Capacitación después del ingreso al trabajo: Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

- a) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

4. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad. (Chiavenato, 2009). 331.-332.

### **3.3.3. Ejecución de la capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainees, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:



1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación.

El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados.

Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante.

Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

5. Calidad de los aprendices: la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y el contenido del

programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo. (Chiavenato, 2009). Pág. 334-335.

### **3.3.4. Evaluación de los resultados de la capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento en la eficacia organizacional.
  - b) Mejora de la imagen de la empresa.
  - c) Mejora del clima organizacional.
  - d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
  - e) Apoyo del cambio y la innovación.
  - f) Aumento de la eficiencia, etcétera.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Reducción de la rotación de personal.
  - b) Reducción del ausentismo.
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - d) Aumento de las habilidades personales.
  - e) Aumento del conocimiento personal.
  - f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones:

- a) la capacitación debe proporcionar resultados como:
- b) Aumento de productividad.
- c) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- d) Reducción del flujo de la producción.
- e) Mejora en la atención al cliente.
- f) Reducción del índice de accidentes.
- g) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera. (Chiavenato., 2009). Pág. 336.

## **Capitulo cuatro: Evaluación del desempeño del capital humano**

La evaluación del desempeño consiste no en estar interesado en el desempeño general, si no en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varia de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que cada persona está dispuesta a realizar. (Chiavenato, Administracion de recursos humanos , 2006), Pág. 356.

### **4.1. En que consiste la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo. En la gestión de recursos humanos una de las acciones importantes a realizar es la de evaluar el desempeño de los colaboradores. Esto considera todos los niveles de la organización, incluida la dirección.

La evaluación de desempeño permite ver cuáles son las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral y tiene por objetivo, además, ejecutar acciones para apoyar los aspectos más débiles.

La base de la evaluación de desempeño son aquellos puntos descritos en el perfil del cargo del trabajador.

Ese perfil es el deseado por la organización y la selección del postulante se basó en que cumplía con los atributos de entrada de dicho perfil, pero es necesario revisar si efectivamente el perfil mostrado por el postulante corresponde a su desempeño real.

Además del perfil del cargo, se incluyen otros desempeños, como, por ejemplo, la relación con los compañeros de trabajo y la actitud en escenarios estresantes y de mucha presión. Escenarios que requieren tener fortaleza para separar problemas del trabajo, con conflictos personales con otros compañeros.

Otros temas que pueden considerarse en la evaluación de desempeño son:

Disposición para colaborar en otras tareas que no necesariamente tienen que ver con el cargo, pero que apoyan a otras áreas.

Si el trabajo requiere de presencialidad y de eso depende la ejecución de las tareas; la puntualidad.

La capacidad de aportar con ideas que resuelvan problemas.

La capacidad de recibir críticas constructivas e integrarlas al trabajo. (Nirian, 2020). Pág. 1.

#### **4.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

La evaluación del rendimiento es una herramienta utilizada para medir el beneficio que ofrece un individuo a una organización o empresa. Se realiza principalmente para recompensar y reconocer a los empleados que tienen un rendimiento excepcional, mejorar el rendimiento de los empleados que están por debajo de la media e identificar a los que tienen un rendimiento deficiente; para poder aconsejarles o proporcionarles formación para mejorar su desempeño.

Los métodos tradicionales de evaluación del rendimiento incluyen la observación del comportamiento en el trabajo, la evaluación subjetiva por parte de los directivos y la entrevista con los compañeros y subordinados.

Es importante destacar que, la manera tradicional en que se suelen ejecutar no es la más idónea. Y, menos aún, la temporalidad con la que se ejecutan, que suele ser una vez al año.

El objetivo, en todo caso, debería ser el de ayudar a que la gente mejore y premiarlos por ello. Y no limitarse simplemente a darles un premio al final del año si lo han hecho bien.

Esto, en primer lugar, porque la empresa no sabe que está premiando, el resultado no siempre es sinónimo de un buen trabajo. En segundo lugar, porque en el empeño de premiar los resultados y no los procesos o mejoras, dan premios a muchos que no lo merecen y esto confunde a ganadores y perdedores. Sin embargo, en la actualidad muchas empresas ya están cambiando lo anterior y aplicando alternativas más eficaces. (Cuenca, 2021). Pág.

1.

#### **4.2.1. Método de las escalas graficas**

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Escalas gráficas continuas: Son aquellas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une.

Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico a las continuas solo que incluye puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Ventajas:

1. Fácil de entender y sencillo de aplicar
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación
3. Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

1. No brinda flexibilidad al evaluador
  2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores
  3. Tiende a caer en la rutina y estandarizar los resultados de las evaluaciones
  4. Necesita Procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.
- (Capital humano, 2017). pág. 1.

#### **4.2.2. Método de la elección forzada**

El método de elección forzada es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser promovidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, permitió resultados bastante satisfactorios, y después varias empresas lo adoptaron e implantaron.

Características

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa".

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. En el formulario con bloques de significado solamente positivo.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas:

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados. (Shewhart, 2008). Pág. 1.

#### 4.2.4. Método de la investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado.

Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una

entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa,

de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

Desempeño más que satisfactorio, Desempeño satisfactorio, Desempeño menos que satisfactorio.

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.



3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar: Asesoría al evaluado, Readaptación del evaluado, Capacitación del evaluado, Despido y sustitución del evaluado, Ascenso a otro puesto, Retención del evaluado en el puesto actual.

Ventajas del método de investigación de campo. El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo: El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (Chiavenato, 2011). Pág. 212-213.

#### **4.2.5. Método de incidentes críticos**

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

Características del método de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse. (Chiavenato, 2011). Pág. 215.

#### **4.2.5. Método de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Chiavenato, 2011). Pág. 215.

#### **4.2.6. Método de frases descriptivas**

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”). (Chiavenato, 2009). Pág. 215.

### 4.3. Responsabilidad por la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una de las responsabilidades más importantes que el área de Recursos Humanos tiene a cargo, ya que es un proceso transversal que involucra a todos los niveles de la empresa. Bien aplicada retiene al talento, sirve para el desarrollo interno del personal y facilita la toma de decisiones. (Administrador, 2022). De acuerdo con la política de recursos humanos que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida a gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, a la área encargada de la administración de recursos humanos o una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2011)

A continuación, se abordan cada uno de las personas involucradas:

#### 1. El gerente

En casi todas las organizaciones el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

El propio gerente y el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas. Como el gerente y el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático, el área de la administración de las personas se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. (Chiavenato, 2011). Pág. 203.

#### 2. El empleado

En las organizaciones más democrática, el propio individuo o empleado es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización. (Chiavenato, 2011). Pág. 203.

### 3. El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúen el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas. (Padilla, 2013). Pág. 1.

### 4. El órgano de gestión del personal

La gestión de personal, también conocida como administración de personal, es una forma de gestión que se encarga de las relaciones de los empleados con la empresa. Sin embargo, también realizan otras actividades que incumben a terceros como, por ejemplo, la afiliación de los trabajadores a un régimen de la seguridad social. (.ionos.mx, s.f.).

### 5. Comité de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. (Padilla, 2013). Pág. 1.

### 6. Evaluador de 360 grados

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización.

Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente. Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación

sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera. (Werther & Davis, 2008). Pág. 327-328.

#### **4.4. Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. Continuación se mencionan algunos objetivos que sobresalen al evaluar el desempeño del capital humano.

1. Detectar necesidades de formación
2. Descubrir personas claves.
3. Descubrir inquietudes del evaluado.
4. Encontrar una persona para otro puesto.
5. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización.
6. Los jefes y los colaboradores analicen como se están haciendo las cosas.
7. Tomar decisiones sobre salarios y promociones. (Padilla, 2013). Pág. 2.

#### **4.5. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad.

A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento.

Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año.

Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del
5. Puesto. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther & Davis, 2008) Pág. 3.

#### **4.6. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño**

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso; hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones:

Las personas.

Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos y proactivos del negocio.

Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado.

Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de ajustes necesarios opera en relación con las personas, equipos, áreas y, sobre todo, con la empresa en su conjunto. En ese contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:



1. Los indicadores suelen ser sistémicos: visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos.

En la medida de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.

2. Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación: esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, etcétera.

Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.

3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto: para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas sin considerar la rentabilidad del producto vendido: así se provoca que el vendedor se esfuerce sólo por vender los productos que tienen mayor valor por unidad y dejan a un lado los demás productos de la línea.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH: la organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios.

La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización.

Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados.
6. es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios.

Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada.

Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible está a cargo de los ejecutivos de nivel inmediato superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso.

7. Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas: la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, es decir, de Re información de las personas.

para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas.

7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales: para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

8. La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo: los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de quienes los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente.

Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores.

9. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas: está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo.

Se trata de una teoría de motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados, como dinero, ascensos, apoyo del líder, aceptación del grupo, reconocimiento público, etcétera. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectativas, que pretende elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. (Chiavenato, 2009). Pág. 216-220.

## Conclusiones

Investigando el proceso de reclutamiento y selección de personal, resaltando los factores a tomar en cuenta al momento de reclutar y tomando en cuenta el aprovechamiento de los recursos humanos, se entiende que reclutamiento y selección de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización que está interesada en adquirir recursos humanos.

Describiendo el proceso y las técnicas de selección del talento humano tomando en cuenta las herramientas de selección para lograr una contratación ideal, se finaliza que, la selección de personal es un proceso de elección del individuo adecuado, se trata de escoger entre todos los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto con la intención de mantener o mejor aún aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, además, se puede decir que, es un proceso especializado que permite evaluar habilidades, conocimientos y actitudes de los candidatos antes reclutados.

Explicando el proceso de capacitación y desarrollo del personal por medio de la presentación de los sistemas de entrenamiento y capacitación para lograr el desarrollo del personal recién adquirido, se concluye, que capacitación y desarrollo busca proveer educación profesional además de, ampliar, desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de una organización y para que este sea más eficiente y productivo en el puesto asignado haciendo sus objetivos menos amplios.

Exponiendo la evaluación del capital humano y tomando en cuenta los métodos tradicionales de evaluación del desempeño para poder resaltar los beneficios de evaluar el capital humano, se entiende que esto consiste en estar interesado en el comportamiento de rol del ocupante de un cargo, y se define como un instrumento de medición del desempeño laboral o profesional de una persona respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo lo cual permite ver cuáles son las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral.

Analizando el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de una investigación documental esto para fortalecer conocimientos acerca de la gestión del talento humano en la actualidad se puede concluir que el proceso de reclutamiento y selección de personal es identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes, esto a través de herramientas de medición de conocimientos y habilidades necesarias para llenar los puestos disponibles.

Lo cual conlleva a la selección, la parte del proceso donde, el o los candidatos ideales son seleccionados o escogidos para ocupar el cargo ofertado, para luego, ser capacitado y entrenado para un mejor desempeño e introducir al recién contratado en las cuales serían sus tareas a desempeñar, para concluir o cerrar el ciclo el candidato reclutado pasaría a ser evaluado periódicamente para mantener la calidad del trabajo y medir la productividad del individuo.

## Bibliografía

- Amador S, A. (2012). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Suproceso organizacional*. Nuevo Leon, Mexico: Editorial Universitaria UANL.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administracion de recursos humanos* (Catorceava ed.). D.F, Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion de recusos humanos*. Bogota, Colombia: McGRAW HILL INTERAMERICACA, S.A.
- Chiavenato, I. (2006).
- Chiavenato, I. (2006). *Administracion de los recursos humanos*. Santiago, Chile: Mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administracion de recursos humanos*. Chile: Mcgrawhill .
- Chiavenato, I. (2006). *Administracion de recursos humanos* . Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México. Recuperado el 17 de 09 de 2022, de [sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](http://sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones*. En J. Mares Chacón (Ed.), *administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones* (P. Máscaro Sancristán, M. d. Hano Roa, & M. d. Obón, Trads., novena edición ed., pág. 144). México DF, México: DERECHOS RESERVADOS © 2011, respecto a la novena edición en español por A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 24 de 09 de 2022, de
- Chiavenato, I. (2009). *Admisnitracion de los recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS El capitalhumano de las organiaiones* (Novena ed.). D.F, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato., I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Puchol, L. (2012). *DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS* (Septima ed.). Madrid, Espana: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- 2, de [economipedia.com/definiciones/vacante-de-trabajo.html](http://economipedia.com/definiciones/vacante-de-trabajo.html)
- Wherther, W. B., Davis, K., B, G., & P, M. (2014). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Gestion del capital humano* (Septima ed.). D.F, Mexico: McGRAW-HILL.

## Webgrafía.

- AVANSEL. (2022). *Promoción interna*. Obtenido de <https://www.avanselseleccion.es/estrategia-de-recursos-humanos-promocion-interna/>
- Capital humano*. (2017). Obtenido de [capitalhumano2017.wordpress.com](http://capitalhumano2017.wordpress.com)  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cuenca, J. L. (2021). *Evaluación del Desempeño*. Obtenido de [chvmpionmind.com](http://chvmpionmind.com)
- Digital Talent Agency. (2022). *Reclutamiento por recomendación*. Obtenido de [dtagency.tech](http://dtagency.tech)
- Efiempresa LLC. (2017). *Contratar a través de Agencias de Reclutamiento*. Obtenido de [efiempresa.com](http://efiempresa.com)
- Estebanez, B. (2019). *fases de un proceso de Headhunting*. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/conoces-las-fases-de-un-proceso-de-headhunting/>
- García, L. M. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Obtenido de [10.23857/fipcaec.v4i12.65](https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65)
- Gómez, J. (2015). *La recontractación*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/la-recontratacion-de-ex-empleados-los-trabajadores-boomerang>
- Gumucio, R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas. Cochabamba, Bolivia. Recuperado el 18 de 09 de 2022, de [redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf](http://redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf)
- Keytel Rugama Castillo, J. C. (2017). *Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA*. Esteli. Recuperado el 20 de 09 de 2022, de [repositorio.unan.edu.ni/13266/1/19968.pdf](http://repositorio.unan.edu.ni/13266/1/19968.pdf)
- Quiroa, M. (2021). *Tipos de reclutamiento*. Obtenido de [Economipedia.com](http://Economipedia.com)
- Shewhart, W. A. (2008). *Método de elección forzada*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). D.F, Mexico: McGRAW-HILL.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas. En W. Werther, & K. Davis, *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (J. Mejía Gómez, Trad., sexta edición ed., pág. 205). México DF, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Recuperado el 23 de 09 de 2022
- Westreicher, G. (2020). *Vacante de trabajo*. Recuperado el 17 de 09 de 2022

- Mondy, W. (2010). Administración de Recursos humanos. En W. Mondy, & G. Dominguez Chávez (Ed.), *Administración de Recursos humanos* (J. Gómez, & M. Araiza, Trads., Decimoprimer ed., págs. 1-439). Naucalpan, Atlacomulco, México: . Recuperado el 24 de 09 de 2022, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf)
- Neira, V. (2007). *Reclutamiento a través de Internet*. Obtenido de [www.laboral-social.com](http://www.laboral-social.com)
- Nirian, P. O. (2020). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de [Economipedia.com](http://Economipedia.com)
- Novoa, M. S. (2014). Política y Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal. Recuperado el 18 de 09 de 2022, de [soportegarmendia.com/navegables\\_cursos/entrevistas/pdf01.pdf](http://soportegarmendia.com/navegables_cursos/entrevistas/pdf01.pdf)
- Ode, R. (11 de 02 de 2020). *ode air lenguaje training*. Recuperado el 24 de 09 de 2022, de <https://odeair.com/2020/02/11/herramientas-de-seleccion-como-predictores-del-rendimiento-en-el-trabajo/>
- Parecerisa, M. (2017). *Como lograr una Base de Talento actualizada y beneficiarte de todas sus ventajas*. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/base-talento-siempre-actualizada>
- Pérez, O. (2016). *¿Qué es el reclutamiento social y qué beneficios trae a tu empresa?* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/reclutamiento-social-beneficios-y-ventajas>
- personal", ". d. (s.f.). *Bizneo blog*. Recuperado el 20 de 09 de 2022, de [bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/](http://bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/)
- Lisboa, R. (2019). *En otras palabras, consiste en delegar algunas funciones a una empresa o equipo especializado en ellas, para aumentar la producción, acceder a mejores tecnologías o abaratar los costos dentro de la organización*. Obtenido de [rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/#:~:text=¿Qué%20es%20Outsourcing%3F,ejecutar%20esa%20tarea%20o%20actividad.](http://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/#:~:text=¿Qué%20es%20Outsourcing%3F,ejecutar%20esa%20tarea%20o%20actividad.)
- Louffat, E. (08 de 04 de 2021). *conexión-esan*. Recuperado el 24 de 09 de 2022, de [conexión-esan:www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-para-elegir-predictores-de-seleccion-de-personal-1](http://conexión-esan:www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-para-elegir-predictores-de-seleccion-de-personal-1)
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. México. Recuperado el 17 de 09 de 2022, de [elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf](http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf)