

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



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

Tema: Reclutamiento y selección de personal

Subtema: Reclutamiento y selección de recursos humanos, elementos claves
para el éxito de una organización

Autoras:

Bra. Mariela del Socorro Lacayo Centeno

Bra. Karen Jahosca Romero Jirón

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 26 de Noviembre de 2016

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iii
Valoración docente	v
Resumen	vi
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo I: Conceptualización general	4
1.1 Concepto de administración de recursos humanos	4
1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	5
1.3 Funciones del departamento de recursos humanos	6
1.4 Definición de cargos.....	8
1.5 Definición de puestos de trabajo	8
1.6 Descripción de puestos de trabajo	9
1.7 Diseños de puestos de trabajo.....	10
1.7.1 Modelos de diseños de puestos	11
1.7.1.1 <i>Modelo clásico o tradicional</i>	12
1.7.1.2 <i>Modelo humanista o de relaciones humanas</i>	13
1.7.1.3 <i>Modelo situacional</i>	14
1.7.2 Enfoque motivacional del puesto.....	16
Capítulo II: Planeación del reclutamiento y selección de personal	19
2.1 Concepto de planeación de personal.....	19
2.2 Importancia de la planeación del reclutamiento y selección de personal ..	20
2.3 Elementos básicos de la planeación	21
2.4 Modelos de la planeación de personal.....	22
2.4.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	22

2.4.2 Modelo basado en segmentos de puestos	23
2.4.3 Modelo de grafica de reemplazo	24
2.4.4 Modelo basado en el flujo de personal	25
2.4.5 Modelo de planeación integrada.....	26
2.5 Ventajas de la planeación de los recursos humanos	27
Capítulo III: Proceso del reclutamiento	28
3.1 Mercado de trabajo	28
3.2 Factores condicionantes del mercado de trabajo.....	29
3.3 Mercado de recursos humanos.....	30
3.4 Interacción entre mercado de trabajo y mercado de recursos humanos...	31
3.5 Concepto de reclutamiento	31
3.6 Políticas del reclutamiento	33
3.6.1 De compensación.....	33
3.6.2 De contratación	34
3.6.3 De promoción interna	35
3.7 Reclutamiento interno	36
3.8 Ventajas del reclutamiento interno	37
3.9 Desventajas de reclutamiento interno	39
3.10 Reclutamiento externo	40
3.11 Principales técnicas de reclutamiento externo	42
3.11.1 Consulta de los archivos de candidatos	42
3.11.2 Candidatos presentados por empleados de la empresa.....	43
3.11.3 Carteles o anuncios en la portería de la empresa	44
3.11.4 Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales.....	44
3.11.5 Contactos con universidades y entidades estatales	45

3.11.6 Anuncios en diarios y revistas	45
3.11.7 Agencias de reclutamiento	46
3.12 Ventajas del reclutamiento externo	46
3.13 Desventajas del reclutamiento externo	47
3.14 Reclutamiento mixto.....	48
Capítulo IV: Selección de personal.....	50
4.1 Concepto de selección de personal	50
4.2 El proceso de selección	51
4.3 La selección como proceso de comparación	52
4.3.1 La selección como proceso de decisión	53
4.3.2 Selección como proceso de clasificación	54
4.4 Bases para la selección de personas.....	55
4.5 Elección de técnicas de selección.....	58
4.5.1 Entrevista de selección.....	59
4.5.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades	60
4.5.3 Pruebas tradicionales o subjetivas	61
4.5.4 Pruebas objetivas	62
4.5.5 Tests psicológicos	62
4.5.6 Tests de personalidad	63
4.5.7 Técnicas de simulación	65
Conclusiones	66
Bibliografía.....	67

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Así mismo a mis maestros que durante mi proceso de aprendizaje me han transmitido sus conocimientos y me han brindado las herramientas para prepararme al mercado laboral y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

Br. Mariela del Socorro Lacayo Centeno

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mi mama que ha sido mi padre y madre, desde que yo tengo uso de razón. Ella, que, con tanto cariño apoyo y con el elemento principal que posee que es su amor de madre me ha ayudado incondicionalmente para llegar a esta etapa tan importante de mi vida.

También lo dedico a mi esposo que me ha ayudado cuando lo he necesitado, a mi pequeño hijo que en medio de su crecimiento en mi vientre él ya me estaba echando porras para que llegara hasta este momento y que no me diera por vencida, a mis hermanos y hermanas que de una manera u otra han estado conmigo.

A cada uno de mis amigos y amigas, compañeros, compañeras que han sido de bendición a mi vida de mucho apoyo. Finalmente, y no menos por eso no menos importante, a todos y cada uno de los maestros que contribuyeron a mi formación profesional.

Br. Karen Jahosca Romero Jirón

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por prestarme la vida y brindarme las fuerzas que me permitieron alcanzar esta meta, así como también a mis padres y mi esposo porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante y por brindarme siempre su apoyo incondicional, a mis compañeros de clase por haber apoyado siempre en la buenas y malas situaciones que pasamos juntos estos cinco años.

Quiero también agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mi tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García por toda su dedicación, paciencia y apoyo que me brindo en este proceso de asesoramiento ya que sin ella no tendría los resultados obtenidos.... muchas gracias.

Br. Mariela del Socorro Lacayo Centeno

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios que es el fundador de la tierra, los cielos, y principalmente de mi vida, por permitirme llegar a culminar mis estudios, a mi mamá por estar siempre a mi lado y brindándome su apoyo.

Agradezco a mi esposo que ha brindado en todo momento apoyo incondicional, a mi hermana Elizabeth porque ha sido de gran apoyo desde mi infancia para estar en esta etapa.

A la Mba. Widad Raquel Arauz García por haberme brindado la ayuda y sus conocimientos durante este proceso de asesoramiento.

Br. Karen Jahosca Romero Jirón

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”** hace constar que las bachilleras: **MARIELA DEL SOCORRO LACAYO CENTENO, Carnet No. 12202741** y **KAREN JAHOSCA ROMERO JIRON, Carnet No. 12204468**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ELEMENTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACION”**, obteniendo la bachiller Lacayo Centeno y la bachiller Romero Jirón, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 23 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis.

WIDAD RAQUEL ARAUZ GARCIA
INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación tiene como tema principal reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de definir el proceso de reclutamiento y selección de personal. En el primer lugar es uno de los procesos más importantes en el gerenciamiento de la gestión humana ya que de este depende el desempeño y productividad del empleado frente a los indicadores de la compañía. Por otro lado, hoy en día la selección de personal permite gestionar los otros subprocesos de gestión humana como: inducción, entrenamiento, valoración del desempeño, formación y bienestar.

La metodología que utilizamos fue recabar información de los diversos conceptos que establecimos en el bosquejo de nuestro informe, recopilando información de distintos autores tomando como base el libro “Administración de recursos humanos, capital humano de las organizaciones” octava edición con el autor Idalberto Chiavenato que ha investigado a profundidad la temática. A así mismo, se utilizaron los criterios de la sexta edición de las normas APA. Cabe mencionar que los resultados de esta investigación están basados en la normativa de presentación de seminario de graduación de la UNAN-Managua.

El contenido que presenta el informe consta de cuatro capítulos desglosados de la siguiente manera: el primer capítulo desarrolla generalidades del proceso de reclutamiento y selección de personal, el segundo capítulo describe la planeación del personal y sus modelos, el tercer capítulo aborda cuales son las principales técnicas del reclutamiento y el cuarto y último capítulo determina los pasos para la selección del personal a integrarse a las organizaciones.

Los principales términos descriptores son introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografías.

Introducción

El presente trabajo tiene como tema general reclutamiento y selección de personal, y como subtema reclutamiento y selección de recursos humanos, elementos claves para el éxito de una organización.

El proceso de reclutamiento y selección de personal son de suma importancia para las organizaciones, debido a esto se realizó la investigación para dar a conocer el proceso que se lleva a cabo para una buena integración del capital humano en las empresas. Con el objetivo de definir el proceso de reclutamiento y selección de personal que logren llevar al éxito a las organizaciones.

El primer capítulo describe los conceptos generales de la administración de recursos humanos, en base a organizar al personal que se integra a una empresa con el fin de reclutarlo e integrarlo en la fuerza de trabajo.

El segundo capítulo analiza los diversos modelos de planeación de los recursos humanos, con la finalidad de desarrollar estrategias adecuadas en el logro de los objetivos empresariales.

El tercer capítulo determina como la función del reclutamiento es un proceso selectivo que permite a las organizaciones la capacidad de atraer y contar con excelentes recursos humanos.

El cuarto capítulo detalla las diferentes técnicas que se utilizan en el proceso de selección del personal como una función de previsión para determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los más idóneos en base a los objetivos organizacionales.

Justificación

El presente trabajo de investigación documental se realizó con la finalidad de detallar la planeación, reclutamiento y selección de personal dentro de las organizaciones, de igual manera cómo influye en las instituciones para divulgar y ofrecer al mercado las oportunidades de empleo, ya que es de gran importancia para estas porque hace más fácil escoger el elemento humano adecuado para alcanzar sus objetivos metas.

Es importante señalar que actualmente la organización se preocupa más por obtener el elemento humano adecuado aplicando métodos y técnicas de planeación, reclutamiento selección de personal para identificar el recurso humano que necesita para adecuarse a los cambios del entorno interno y externo.

La presente investigación tiene como objeto servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse en el tema. Se describe el reclutamiento y selección de personal dentro de las organizaciones, de manera resumida abordando los aspectos más esenciales, con el fin de facilitarle al lector la comprensión de su contenido.

Objetivos

General:

Definir el proceso del reclutamiento y selección del personal, mediante el estudio de las técnicas necesarias en la administración de recursos humanos para el éxito de las organizaciones.

Específicos

1. Describir los conceptos elementales del reclutamiento y selección de personal para la administración de recursos humanos.
2. Analizar la planeación del reclutamiento y selección de personal dentro las empresas.
3. Determinar en qué consiste el proceso de reclutamiento para la integración de nuevos recursos en las instituciones.
4. Detallar las etapas del proceso de selección para el buen funcionamiento de la organización.

Capítulo I: Conceptualización general

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar ganar. (Chiavenato, 2009, pág. 29)

1.1 Concepto de administración de recursos humanos

Se define la administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. La administración de recursos humanos es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. (Werther y Keith, 2008, pág. 90)

La administración de recursos humanos (ARH) es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento.

Se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (Chiavenato, 2007, pág. 112)

La administración de personal (actualmente conocida como administración de recursos humanos, personal, recursos humanos o simplemente administración de recursos humanos) se refiere a los conceptos, técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación. (Dessler, 1996, pág. 2)

1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de los principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y distribución de algún producto (un bien o un consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelo a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la ARH son: Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización; Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales y lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2005, pág. 167)

Los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la administración de recursos humanos.

1. **Objetivos corporativos:** La administración de los recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.
2. **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta.
3. **Objetivos sociales:** Debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al mínimo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos personales:** Necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. (Werther y Davis, 2008, pág. 10)

1.3 Funciones del departamento de recursos humanos

En el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones de puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerentes de recursos humanos, o gerente de capital humano.

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y niveles adecuados de compensación financiera.

El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina. (Werther y Davis, 2008, pág. 18)

A veces, todas estas funciones son desempeñadas por una sola persona; otras veces, en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de sub departamentos para desarrollar una sola de tales funciones. En ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que otras, por ejemplo, la selección de personal, la elaboración de la nómina y de los recibos de salarios, las relaciones con el Tribunal de lo Social, etc., se confían a consultores externos. (Puchol, 2003, pág. 22)

En su origen los departamentos de recursos humanos fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el manejo de las normas y el control de las personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa. Las organizaciones se dan cuenta que su desarrollo depende de los individuos y por tanto este adquiere una posición determinante para el futuro de las organizaciones. Junto a esta evolución la función del departamento de recursos humanos también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que se debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégicos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico. (Dolan, Ramon, Jackson, Schuler, 2003, págs. 7-8)

El papel del departamento de recursos humanos de una empresa es el apoyo, no la sustitución de las responsabilidades de recursos humanos de los directivos. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos puede desarrollar un medio para ayudar a los directivos a medir el rendimiento de sus subordinados, pero son los directivos los que de hecho tienen que llevar a cabo la evaluación.

Dicho de otra manera, el departamento de recursos humanos es el principal responsable de ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales diseñando los programas de recursos humanos, pero los directivos tienen que poner en marcha estos programas. Esto significa que todo directivo es un director de recursos humanos. (Gómez, Balkin, Cardy, 2001, pág. 42)

1.4 Definición de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hacen), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 2005, pág. 331)

Cargo se define como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios. (Paredes, 2010)

1.5 Definición de puestos de trabajo

El puesto de trabajo es el conjunto de funciones (tareas o atribuciones con posición definida a la estructura organizacional), en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (Chiavenato, 2005, pág. 292)

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados. (ABC, s.f)

La descripción de puestos de trabajo se define como “Lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto (producto de un análisis de puesto)”. (Dessler, 1996, pág. 77)

1.6 Descripción de puestos de trabajo

Una descripción de puesto consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

1. Códigos: Especialmente de las organizaciones grandes un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece, si esta sindicalizado o no y el número de personas que desempeña la misma labor.
2. Fecha: Dato esencial para determinar cuándo se actualizo la descripción por última vez.
3. Identificación de la persona que describió el puesto: Información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.
4. Resumen de puesto y sus responsabilidades: Después de la identificación de puesto la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo en ella se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, porque y para qué.

Dado que la efectividad en la suma de decisiones de la guía de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. (William y Davis, 2008, págs. 99-101)

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (Dessler, 1996, pág. 77)

1.7 Diseños de puestos de trabajo

El diseño del puesto de trabajo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo; en el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2005, pág. 294).

Hablamos de diseños de puestos, cuando se incrementan o diversifican los objetivos de la empresa como consecuencia de la generación de nuevos productos, servicios o necesidades de aumentar las líneas producción y se requiere la nueva creación de nuevos puestos en la organización, lo cual representa un mayor nivel de aplicación y dominio de la técnica. También es común hablar de diseño puestos, cuando se desea lograr una reestructuración con el fin de optimizar los recursos de la empresa. (López, 2011, pág. 57)

1.7.1 Modelos de diseños de puestos

Es probable que el diseño de puesto sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de casa o pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumento y exigió un número mayor de personas la cosa se complicó.

Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos a lo largo de la historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente.

Así; con la profunda división del trabajo a consecuencia de la revolución industrial, con el surgimiento de la fabricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente el movimiento de las relaciones humanas, aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductista y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puesto conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos. (Chiavenato, 2005, págs. 294-295)

El proceso de estructuración del trabajo, en función de tres factores relevantes: la salud, seguridad, integridad y cuidado de la calidad de vida laboral del trabajador, la competitividad por parte de la organización, que implica la optimización de la infraestructura productiva, reducción de costos y cumplimiento pleno de los criterios de tiempo y calidad establecidos con los clientes, y la definición de estrategias de mercado para enfrentar a la competencia y lograr las metas de la empresa. (López, 2011, pág. 59)

1.7.1.1 Modelo clásico o tradicional

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos.

A esto se le llamaba la racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea.

La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador. El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo.
2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva.

3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo.
4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. (Chiavenato, 2007, págs. 205-206)

El enfoque clásico sustentaba que sólo mediante métodos científicos se podían diseñar los puestos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible; quiénes se preocupaban en determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y la utilización de incentivos monetarios para asegurar que los métodos de trabajo fueran realizados. Este modelo buscaba una separación entre el pensamiento y la operación, los puestos se proyectaban para hacer y no para pensar para ello se buscó que las tareas sean repetitivas, fáciles y de rápido aprendizaje. (Cebrián, 2013)

1.7.1.2 Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puestos. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo mejor.

La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina.

El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad.

El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto. (Chiavenato, 2007, pág. 209)

Sus fundamentos se centran en la conducta individual de las personas, dando especial relevancia al estudio de la motivación humana los estilos de dirección. La organización es considerada como un sistema de decisiones. El hombre es un agente que, basándose en la información que recibe de su ambiente procesándola de acuerdo con sus convicciones y actitudes, adopta decisiones. Puesto que la información de que se dispone es limitada, el hombre administrativo busca soluciones satisfactorias y no óptimas. (Morales, 2000, pág. 175)

1.7.1.3 Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño de puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñara. En realidad, el diseño de puesto descansa no solo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en que operan los puestos.

En el modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

Las investigaciones de algunos autores señalaron cinco dimensiones de un cargo y comprobaron que cuanto más tuviera un cargo la característica representada por cada una de esas dimensiones, mayor sería el potencial para crear los tres estados psicológicos. A partir de ahí surgió el modelo situacional, según el cual cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales:

1. Variedad. Número y variedad de habilidades exigidas por el cargo.
 2. Autonomía. Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo.
 3. Significado de la tarea. Volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otra persona.
 4. Identidad con la tarea. Grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral de trabajo.
 5. Retroalimentación. Grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de los resultados.
- (Chiavenato, 2007, págs. 210-213)

El modelo situacional es un enfoque más moderno, donde convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña; este modelo no sólo parte de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos.

Debido a que en el mundo de los negocios todo cambia, los puestos no deben ser estáticos y a diferencia de las teorías pasadas, el modelo situacional busca lograr el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos y aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y los objetivos planeados para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Dentro de esta teoría se investigaron y encontraron cinco dimensiones esenciales en un puesto que crean las condiciones para que el ocupante encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor, las cuales son: Variedad, autonomía, significado de la labor, identificación de la tarea y retroalimentación. (Cebrián, 2013)

1.7.2 Enfoque motivacional del puesto

Si en un puesto están presentes las dimensiones deben ser esenciales, es probable que creen tres estados críticos en sus ocupantes:

- a) Percepción del significado: Es el grado en el que el participante del puesto percibe su trabajo como valioso y como contribuyendo a algo.
- b) Percepción de la responsabilidad: Es la profundidad la que el ocupante se siente responsable con los resultados del trabajo desempeñado.
- c) Conocimiento de los resultados: Es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeñar posteriormente su trabajo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se desarrolló una teoría para su implementación con el aumento de cada una de las características representadas por las cinco dimensiones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de implementación, a las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales. Los seis conceptos de implementación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos son:

1. Tareas combinadas: consiste en combinar y reunir varias tareas separadas en una sola.
2. Formación de unidades naturales de trabajo: consiste en tomar distintas tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona.
3. Relación directa con el cliente o usuario: consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores.
4. Carga vertical: consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas.
5. Apertura de canales de retroalimentación: significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros.
6. Creación de grupos autónomos: varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. (Chiavenato, 2007, págs. 216-220)

La teoría de los dos factores (Herzberg), y el posterior modelo de las características del puesto (Hackman y Oldham), representan dos valiosos hitos al respecto de los que se pueden extraer los parámetros a considerar en el diseño de las organizaciones y de los puestos de trabajo para incidir positivamente en la satisfacción y la motivación laboral.

Frederick Herzberg parte de los resultados obtenidos de sus investigaciones en diferentes empresas. El objeto de sus estudios fue averiguar qué situaciones provocaban satisfacción o insatisfacción en la actividad laboral. Tras 12 estudios sobre los factores que afectan a las actitudes en el trabajo (F. Herzberg: *The Motivation Work*), la primera conclusión que extrae es que los factores que causan insatisfacción son totalmente distintos de aquellos que provocan satisfacción.

Los factores que causan insatisfacción no están directamente relacionados con la actividad profesional o sus contenidos. Se refieren, más bien, a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, tales como: Condiciones físicas y ambientales en que se desarrolla la tarea, salario, políticas de la empresa, estilo de dirección, relaciones entre la dirección y los trabajadores, status y seguridad.

Estos factores, físicos y sociales, son empleados frecuentemente por las gerencias para motivar a los empleados. Sin embargo, y según la evidencia existente, su poder de influencia sobre el comportamiento humano es muy limitado y no cumple el objetivo de la motivación laboral. No obstante, pueden ser utilizados para evitar la insatisfacción en el trabajo. En otras palabras, cuando el estado de estos factores es óptimo, se evita la insatisfacción laboral. Por el contrario, cuando es precario, se provoca insatisfacción. A estos factores se les llamó en un principio de higiene y, posteriormente, de mantenimiento, ya que contribuían a mantener una posición neutral en el trabajador (no satisfacción – no insatisfacción).

De otra parte, los factores causa de satisfacción se relacionan con el contenido del puesto de trabajo, de las funciones y tareas a desarrollar en él, refiriéndose a motivos sociales y más bien de tipo psicológico. Producen un efecto positivo en la motivación y un incremento de la productividad. Estos factores son: Rendimiento y éxito, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo y crecimiento, trabajo desafiante, que suponga un reto.

Cuando estos factores son óptimos, se incrementan la satisfacción y la motivación laboral. Cuando son precarios, la satisfacción está ausente, aunque esto no quiere decir que exista insatisfacción.

Una aplicación de la teoría de los dos factores puede llevarse a cabo mediante el diseño de los puestos de trabajo, consiguiendo que éstos queden configurados de tal forma que contengan características motivadoras, haciendo posible la satisfacción de motivos de alto valor. Supondría hacer efectivo el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como, sobre todo, vertical. Ello significaría la adición de un mayor número de tareas, en el primer caso, al tiempo que más ambiciosas y de mayor responsabilidad, en el segundo. (Aiteco Consultores, s.f)

Capítulo II: Planeación del reclutamiento y selección de personal

A partir de la planificación estratégica de la organización se define la planificación estratégica de recursos humanos, que puede ser de adaptación, autónoma o integral. Por otra parte, la planificación estratégica de los recursos humanos puede adoptar una estrategia de tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva u optimizante/analítica. Los modelos de planificación de RH se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos, en la sustitución de puestos clave, en el flujo de personal y en la planificación integral. (Chiavenato, 2009, pág. 99)

2.1 Concepto de planeación de personal

La planeación de personal es la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos logísticos, esto es, conseguir el número correcto de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de manera más eficiente posible y objetivos estratégicos, esto es, previendo de ante mano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse en un entorno competitivo en constante cambio. Y todo ello en vista a conseguir la optimización de los fines últimos de la empresa. (Puchol, 2003, p. 47)

La planeación de capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica los gerentes de líneas y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operacional y funcional. (Werther y Davis, 2008, pág. 124)

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización. (González, 2008, pág. 3)

2.2 Importancia de la planeación del reclutamiento y selección de personal

Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos representa un capital tan importante o más que otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso.

Por otra parte, con la incorporación a la gestión de recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando conocimientos objetivos descifrados. La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses de los individuos de la organización. (Schuler, 2003, pág. 47)

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. (Chiavenato, 2007, pág. 150)

2.3 Elementos básicos de la planeación

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal. Para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos, las etapas por las que debe pasar son: recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia. Controlar y evaluar los planes de gestión de recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos. (Dolan et al., 2003, pág. 52)

La planificación de personal exige, en primer lugar, realizar un estudio complejo de los siguientes factores, el entorno de la empresa, el contenido del trabajo y el personal de la empresa. Hay que advertir que este estudio tiene que basarse necesariamente en la realidad actual, pero debe incluir inmediatamente la evolución previsible a corto, medio y largo plazo. (Puchol, 2003, pág. 46)

2.4 Modelos de la planeación de personal

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. (Chiavenato, 2007, pág. 151)

La planificación tiene como consecuencia el establecimiento de medios para alcanzar dichos objetivos. Además, personal es la base para tomar decisiones en cuanto a políticas de empleo, políticas de sustitución, políticas de formación, políticas de promoción, políticas de retribución, políticas de comunicación interna y políticas de servicios sociales. (Puchol, 2003, pág. 45)

2.4.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio.

Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera. (Chiavenato, 2007, pág. 151)

Para desarrollar esta fase se hace necesario recabar y analizar una serie funcional de datos. Estos datos saldrán del conocimiento de la plantilla, aportado por el sistema de información personal. De esta forma recabaremos la información necesaria para conocer el estado actual del personal, pudiendo comprobar si los recursos humanos se adecuan a los objetivos marcados por la gerencia o no y realizando, en cada caso, las acciones oportunas. (Publicaciones Vertice S, 2008, pág. 13)

2.4.2 Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

1. Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
2. Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
3. Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
4. Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad. (Chiavenato, 2007, págs. 151-152)

El proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. (Puchol, 2003, pág. 54)

2.4.3 Modelo de grafica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo.

Este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción.

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (Chiavenato, 2007, pág. 152)

El departamento de recursos humanos trabaja junto con los ejecutivos de la organización para desarrollar graficas de reemplazo o cuadros y resúmenes detallados de reemplazo. Las gráficas de reemplazo constituyen una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. (Werther y Davis, 2008, p. 139)

2.4.4 Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido. (Chiavenato, 2007, págs. 152-153)

La rotación no es causa sino efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras.

Algunas variables internas son las políticas de sueldos y salarios, las prestaciones que ofrece la organización, el modelo administrativo, la oportunidad es de crecimiento interno, el diseño de puestos, las rebeliones con los compañeros y superiores, las condiciones físicas, sociales, culturales y psicológicas del trabajo, la estructura, el clima y la cultura organización al son las responsables de buena parte de estas variables internas. (López, 2011, pág. 29)

2.4.5 Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son: Volumen planeado de producción; Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal; Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes; Planeación de carrera dentro de la organización. Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato, 2007, págs. 153-154)

La planeación integrada es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. (Puchol, 2003, pág. 67)

2.5 Ventajas de la planeación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos toma un enfoque proactivo para satisfacer las necesidades de la empresa, una ventaja de la compañía. Con un enfoque proactivo, la compañía anticipa las necesidades futuras, evalúa a la fuerza laboral actual y determina las acciones que debe tomar para prepararse para el futuro. El departamento de recursos humanos disfruta de su capacidad para considerar todos los aspectos y las implicaciones potenciales de diferentes acciones antes de actuar. Las compañías que no tienen una planificación de recursos humanos reaccionan a las necesidades de los empleados sin dar suficiente tiempo para considerar todas las opciones.

Otra ventaja de la planificación de recursos humanos está relacionada con el desarrollo de los empleados. Mientras el departamento de recursos humanos identifica a los empleados con el potencial para asumir puestos gerenciales en el futuro, puede implementar acciones para desarrollar las habilidades gerenciales de esos empleados. La planificación de recursos humanos permite a la compañía estudiar las evaluaciones del desempeño para detectar las habilidades de las cuales carece el empleado y proporcionar oportunidades de capacitación a ese empleado. (Adams, s.f)

La determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos que se lleva a cabo en una empresa ya en funcionamiento, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se producirán unos cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que la planificación tiene que tener en cuenta. (Puchol, 2003, pág. 44)

Capítulo III: Proceso del reclutamiento

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. (Chiavenato, 2009, pág. 106)

3.1 Mercado de trabajo

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización, en la medida que ofrece oportunidades de trabajo, constituye parte integrante de un MT. El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de administración de recursos humanos de las compañías. (Chiavenato, 2009, pág. 106)

El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo.

El mercado de trabajo se divide por sectores de actividades o de categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (Sao Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, etcétera.). Cada región tiene características propias. (Chiavenato, 2011, pág. 113)

3.2 Factores condicionantes del mercado de trabajo

Innumerables factores condicionan el MT, el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero tiene que ver con el volumen del empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y productividad). En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esa movilidad suele depreciar rápidamente las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más educados necesitan de un reciclaje permanente.

Además del volumen del empleo, la naturaleza del trabajo también cambia y ahora exige mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia su nueva situación. Por ello, los esfuerzos de formación y de recalcificación profesional resultan fundamentales. (Chiavenato, 2009, pág. 108)

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente. Las tres situaciones posibles del mercado de trabajo son:

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

2. Oferta equivalente a la demanda: Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.
3. Oferta menor que la demanda: Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. (Chiavenato, 2011, págs. 113-114)

3.3 Mercado de recursos humanos

Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo. El MRH (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo. El MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración. El MRH se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos). (Chiavenato, 2009, pág. 113)

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, pág. 115)

3.4 Interacción entre mercado de trabajo y mercado de recursos humanos

El reclutamiento forma parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización. Por medio del reclutamiento, la organización, que forma parte del mercado de trabajo (MT), envía la señal a los candidatos, que forman parte del mercado de recursos humanos (MRH), de que ofrece oportunidades de empleo.

El MT está compuesto por las ofertas de oportunidades. Tanto el MT como el MRH que son dos caras de la misma moneda, influyen en el comportamiento de las organizaciones y de las personas. En este contexto, el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñado para atraer a un conjunto de candidatos calificados a una organización. (Chiavenato, 2009, pág. 131)

En principio, el mercado de recursos humanos es un reflejo del mercado de trabajo: mientras en uno hay oferta en el otro hay demanda, y viceversa; la oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro, y viceversa. En otras palabras, ambos sistemas están en constante interacción: la salida (output) de uno es la entrada (input) del otro. Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el de trabajo. Estas interacciones recíprocas, así como su influencia continua y mutua. (Chiavenato, 2011, pág. 116)

3.5 Concepto de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. (Chiavenato, 2007, pág. 155)

El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades de la organización. Sobre estos candidatos reclutados, se realizarán los subsiguientes procesos de selección. Se trata de una fase de la mayor importancia, pero a la que, por desgracia, en la empresa no se le asigna ni el tiempo ni el presupuesto suficientes. Sin embargo, con un buen reclutamiento se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección. (Puchol, 2003, pág. 72)

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto. Resaltamos el término cualificados porque la atracción de los candidatos que no están cualificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa. Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no cualificados. Para evitar costes, el esfuerzo debe estar dirigido únicamente a los individuos que tienen la calificación mínima para desempeñar el cargo. (Gómez et al., 2001, pág. 181)

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia desafío para los directores de los recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos en manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

El proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva basada exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. (Dolan et al., 2003, pág. 71)

3.6 Políticas del reclutamiento

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. (Chiavenato, 2011, pág. 102)

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 y Davis, 2008, p. 160)

3.6.1 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 ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. (Werther y Davis, 2008, p. 160)

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista, es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado. (Puchol, 2003, pág. 226)

3.6.2 De contratación

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en un proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleados 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 y Davis, 2008, p. 161).

A la empresa, obviamente, le interesaría establecer un tipo de contrato lo más precario posible, ya que esto favorece la flexibilidad de la plantilla ante cualquier situación desfavorable, y abarata muchísimo los costes de despido. Esto que acabo de decir sería verdad si las personas fueran puras máquinas, a las que compramos cuando las necesitamos y nos desprendemos de ellas en cuanto dejan de sernos útiles.

Algunos empresarios miopes y alicortos piensan que, mientras los trabajadores no tienen demasiada seguridad en el puesto de trabajo, no se niegan a nada, lo saben hacer todo, y no se afilian a Comisiones. En consecuencia, abogan decididamente por contratos de carácter precario. Argumentan, no sin razón, que los trabajadores que tienen una absoluta seguridad en su puesto de trabajo (los funcionarios) no se distinguen precisamente por su productividad. Es cierto que el exceso de seguridad en el empleo suele conducir a la rutina, al apoltronamiento y a la baja productividad.

Pero no es menos cierto que la inseguridad sobre la renovación o no del contrato produce al individuo afectado un grado más o menos acusado de angustia, de estrés. Y esto no es bueno ni para el trabajador ni para la propia empresa. La productividad, la eficiencia, asciende conforme aumenta la seguridad, hasta alcanzar un máximo más allá del cual el incremento de la seguridad no sólo no eleva la productividad, sino que se produce una disminución de la misma, un aumento del absentismo, etc.

La solución para combatir la baja eficiencia de los trabajadores demasiado seguros radica en la remuneración diferenciada basada en un sistema objetivo de evaluación del desempeño individual. Lo normal es que la empresa ofrezca contratos temporales, de formación o de prácticas a los recién contratados, con el fin de ampliar el período de prueba, y también de aprovechar las ventajas fiscales o de cotización a la seguridad social que estos llevan anejas, para pasar a proponer contrataciones más firmes una vez comprobada la calidad del recién ingresado. (Puchol, 2003, págs. 105-107)

3.6.3 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 esta, 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 tareas internas, porque esto favorece a 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 del capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones. (Werther y Davis, 2008, p. 162)

Siempre que sea posible se preferirá una promoción interna a un reclutamiento externo, esta norma no afectará al personal comercial. En igualdad de condiciones para una promoción, se optará por el empleado más antiguo. En las promociones internas, para puestos de niveles superiores, será indispensable la titulación superior, preferentemente si está relacionada con el contenido del puesto. (Puchol, 2003, pág. 26)

No hay duda que uno de los factores que más puede motivar a una persona a querer seguir trabajando en una empresa, es el conocimiento que en la misma tiene posibilidades de auto desarrollo y de que en ella podrá hacer carrera. Por el contrario, posiblemente no hay nada que más frustre a un trabajador, que el saber que ha llegado al techo de sus posibilidades en la empresa, y que en ella no hay nada que hacer. Pero el programa de promociones ha de tener ciertas cualidades si ha de servir para motivar al personal (que este bien definido, estar abierto a todo el personal y público). (Buades, 2003, pág. 147)

3.7 Reclutamiento interno

Una de las pocas cosas en las que casi todos, directores de empresa, hombres de Personal y consultores externos estamos de acuerdo a la hora de cubrir un puesto es en que es preferible una promoción interna a un reclutamiento externo. Algunas empresas han inscrito esta idea, con la misma o parecida redacción, como una de sus políticas de recursos humanos, y, sin embargo, esta misma unanimidad, de la que casi nadie discrepa, hace pensar si acaso no estaremos admitiendo como axioma universal algo que puede que funcione unas veces bien y otras no tan bien. El motivo principal que se suele esgrimir para preferir la promoción interna al reclutamiento externo suele ser de tipo motivacional. En efecto, la promoción interna es uno de los mejores medios de motivación del personal (Puchol, 2003, pág. 73)

El reclutamiento es interno, cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal) el reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal y planes de profesionalización (carreras) de personal. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.

2. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato.
3. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.
4. Análisis y descripción de cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y demás requisitos necesarios.
5. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
6. Condiciones de ascenso del candidato interno (está a punto de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa. (Chiavenato, 2005, págs. 221-223)

Los empleados actuales. Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a otros puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar. (Gómez et al., 2001, pág. 181)

3.8 Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera con ella. Además disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su entorno nuevo; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (Werther y Davis, 2008, p. 152)

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos, del cual pueden detallarse algunas ventajas que favorecen a la organización y a los colaboradores:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en el que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evalúa durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental (en la mayor parte de las veces), integración inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluaciones constantes, orientadas a provechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerla. (Chiavenato, 2005, pág. 223)

3.9 Desventajas de reclutamiento interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar ahí, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar fuera de ella.
2. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no muestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina principio de Peter, las empresas, al ascender insensatamente a los empleados los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
4. Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a limitar las políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendizaje y

ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano solo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos. (Chiavenato, 2005, pág. 224)

Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual, mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización, ideal para empresas burocráticas y mecanicistas, mantiene y conserva la cultura organizacional existente y funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. (Chiavenato, 2009, pág. 119)

3.10 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 con las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las frecuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículo de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación. En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto, ambos se ilustran en figura 3.1. (Chiavenato, 2005, pág. 225)

Figura: Los enfoques directos e indirectos del reclutamiento externo

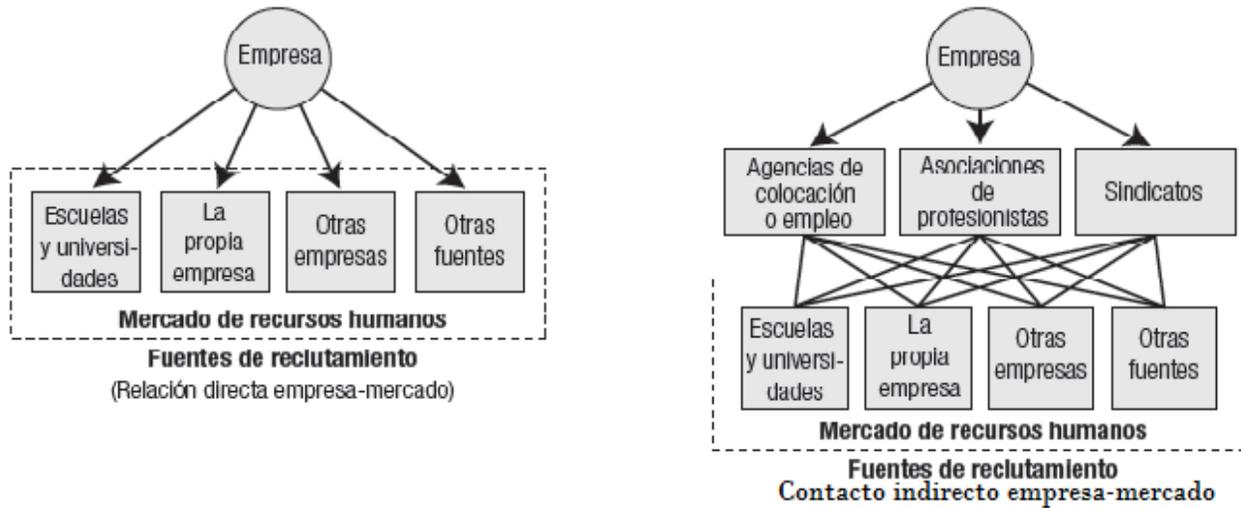


Figura 3.1 (Chiavenato, 2005, Pág. 227)

La empresa tiene la oportunidad de contratar talentos que aporten conocimientos y perspectivas nuevas para mejorar los procesos que se desarrollan en la organización. La incorporación de recursos humanos nuevos puede tener unos efectos saludables sobre el resto de los empleados. Contratar personal proveniente de organizaciones con cultura, experiencia, disciplina y liderazgo técnico y laboral, permite a la organización capitalizar todos esos factores en su propio beneficio. (López, 2011, pág. 33)

3.11 Principales técnicas de reclutamiento externo

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 120)

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 2011, pág. 136)

3.11.1 Consulta de los archivos de candidatos

El archivo de candidatos, formado por los expedientes de solicitantes que no fueron seleccionados en un momento anterior, quizás por no haber plaza disponible, pero a los que se considera válidos y se les convoca cuando aparece la necesidad de cubrir otro puesto. (Dessler, 1996, pág. 77)

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano del reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que lo adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético considerando el sexo, la edad y otras características importantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua o interrumpida orientada a garantizar que siempre haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. (Chiavenato, 2005, pág. 226)

3.11.2 Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, está utilizando unos 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. Esta presentación de candidato de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal. (Chiavenato, 2005, pág. 228)

Estas referencias presentan varias ventajas para la empresa, en primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas que es difícil obtener solicitantes que conozcan a otras personas con similares conocimientos. Una segunda ventaja es que, si resultan contratados, los candidatos tendrán una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización. (Werther y Davis, 2008, pág. 166)

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización, muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por los medios. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a las que ellos tienen, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo. (Dolan et al., 2003, pág. 181)

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización, muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a las que ellos tienen, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo. (Gómez et al., 2001, pág. 181)

3.11.3 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 la localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento y visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso etc.

En este caso, el vehículo es estático, el candidato debe ir hasta aquel y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores. (Chiavenato, 2005, pág. 228)

Las empresas deben evaluar la ubicación de los anuncios de reclutamiento impresos, ya que su costo debe ser inferior al beneficio que se obtenga de éstos. Un aspecto importante es identificar el medio impreso de mayor circulación, los días y el espacio adecuado para los mismos. (Dessler, 1996, pág. 79)

3.11.4 Contactos con sindicatos o asociaciones 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 evalúen los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal. (Chiavenato, 2005, pág. 228)

Numerosas asociaciones postulan entre sus objetivos primordiales la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlos. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de esos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. (Werther y Davis, 2008, pág. 172)

3.11.5 Contactos con universidades y entidades estatales

Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no hay 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. De igual manera, se realizan conferencias y charlas destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.). (Chiavenato, 2005, pág. 228)

Estos centros de formación suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar empresarios, Estos estudiantes están siendo contratados con la misma intensidad que los licenciados con máster Conferencias y charlas en universidades y escuelas. (Dolan et al., 2003, pág. 182)

3.11.6 Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. (Chiavenato, 2005, pág. 229)

Otra de las técnicas de reclutamiento que usualmente se utiliza son los anuncios en diarios y revistas “En ese mismo sentido, estos diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimentan las empresas en llenar una vacante”. (Werther y Keith, 2008, pág. 167)

3.11.7 Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de venta, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otros tipos de cargos. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque este es compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. (Chiavenato, 2005, págs. 229-230)

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de reclutamiento reciben honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado, estas agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con cualidades específicas. (Dolan et al., 2003, pág. 182)

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. A menudo, buscan a candidatos que están empleados y no buscan un nuevo trabajo, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento. (Gómez et al., 2001, pág. 182)

3.12 Ventajas del reclutamiento externo

Werther señala que “El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables”. (Werther y Davis, 2008, p. 153)

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. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor de la que existe en la empresa.
2. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otra empresa o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y a pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2005, pág. 230)

3.13 Desventajas del reclutamiento externo

Werther afirma que “El reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther y Davis, 2008, pág. 153)

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, en la liberación del candidato respecto de otro empleo el preparar el ingreso. Cuanto más es elevado el nivel de cargo, mayor es el periodo.

La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
4. Por lo general afecta, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre un regimiento interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2005, pág. 231)

3.14 Reclutamiento mixto

Una vez que conocemos el puesto de trabajo que se necesita cubrir en la empresa, así como el perfil de la persona idónea para ocuparlo, empezaremos a buscar al candidato adecuado para el mismo. Esta búsqueda la podemos realizar entre los trabajadores de la misma empresa, en cuyo caso estaremos hablando de captación interna, o fuera de la misma, lo que se denomina captación externa. Es más rápido y económico, además permite aprovechar las inversiones que se hayan hecho en formación de personal. (Tejedo, 2008, pág. 27)

Una empresa nunca hace sólo el reclutamiento interno ni solo el reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que se suprima.

Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto las fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto puede ser ajustado de tres maneras:

1. Reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquél no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, Ascende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
2. Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no se presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos. Caso en el que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso que se presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea las condiciones de sana competencia profesional. (Chiavenato, 2005, págs. 232-233)

Capítulo IV: Selección de personal

El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 136)

4.1 Concepto de selección de personal

La selección es la elección del individuo para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2005, pág. 238)

La selección de personal se define como un proceso mediante el cual elegimos de un conjunto mayor de candidatos, un conjunto menor de personal por contratar para su integración a la organización. La misión de la selección de personal es integrar personal de la más alta calidad en repuesta a un modelo de planeación y desarrollo, con las competencias técnicas, laborales y sociales que contribuyan al logro de las metas. La selección de personal puede ser definida como técnica y como proceso: como técnica, la selección de personal es una técnica de integración que tiene como finalidad proveer de los recursos humanos en cantidad, calidad, en el tiempo y al costo que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.

Como proceso está integrada por varias etapas, cada una de las cuales se emplea una técnica con el propósito de recabar información sobre los concedentes y condiciones de salud de los aspirantes, con el fin de tomar una decisión de aceptación o de rechazo; todo ello mediante el uso de distintas técnicas o instrumentos como: solicitud de empleos, entrevistas de selección, exámenes de conocimientos, psicométricos, y encuesta socioeconómica. (López, 2011, pág. 67)

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. (Dolan et al., 2003, pág. 87)

4.2 El proceso de selección

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

1. Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
2. Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato.

3. Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
4. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. (Chiavenato, 2007, pág. 268)

Una vez conseguido un número lo suficientemente amplio de candidatos, a través de las fuentes de captación, tendremos que analizar sus características personales (actitudes y aptitudes) para encontrar al que más se aproxime al perfil que estamos buscando. Para ello pondremos en marcha el proceso de selección de personal, en el que habrá que realizar una serie de pruebas y entrevistas hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto. (Tejedo, 2008, pág. 31)

4.3 La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Chiavenato, 2005, pág. 239)

La fase de selección puede ser considerada como una fase negativa, en el sentido de que se emplea para eliminar las candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos del puesto. Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos. (Puchol, 2003, pág. 79)

4.3.1 La selección como proceso de decisión

La selección de personal es importante ya que mide el desempeño de los subordinados, los empleados que no tengan características adecuadas no se desempeñan con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente será afectado al momento de seleccionar personal para la empresa. (Dessler, 1996, pág. 154)

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

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

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

1. Modelo de colocación, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
2. Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

3. Modelo de clasificación. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato, 2005, págs. 241-242)

4.3.2 Selección como proceso de clasificación

Se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos: técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos y modelos de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados. (Chiavenato, 2005, pág. 243)

Es una herramienta en el campo, que se usa para asegurarse de contar con el personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. (Werther y Davis, 2008, pág. 208)

4.4 Bases para la selección de personas

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

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se puede utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato, 2007, págs. 174-175)

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

Dado que los procesos de selección son un procedimiento bastante complejo y especializado, además de difíciles y costosos de llevar a cabo, cada vez con más frecuencia son más las empresas, sobre todo las de pequeño y mediano tamaño, que optan por encargarlos a entidades especializadas en selección de personal. Independientemente de que dicho proceso sea subcontratado o realizado por la propia organización, normalmente suele hablarse cuatro fases en un proceso de selección de personal:

1. Preselección: Normalmente, y más ahora que el empleo en nuestro país pasa por un mal momento, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer una criba inicial que haga que el proceso se menos largo y costoso. El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posteriori.

La forma más común de hacer esta preselección es basándose en el currículum vitae de los candidatos. En esta primera criba deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo.

2. Realización de pruebas: Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una entrevista preliminar para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas. Los principales tipos de pruebas que se suelen llevar a cabo son tests psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas de conocimientos sobre temarios preestablecidos (generalmente reservado a la Administración Pública), pruebas físicas e incluso pruebas grafológicas.
3. Entrevistas: Gracias a las pruebas anteriores habremos conseguido reducir el número de candidatos a nuestra oferta de trabajo a una cantidad más óptima. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta. Además, las entrevistas son utilizadas para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc.).

Existen distintos tipos de entrevistas y debemos elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades: individuales, en grupo (se atiende a varios entrevistados a la vez), en panel (varios entrevistadores y un solo entrevistado), estructuradas (con un guión), no estructuradas, etc.

4. Fase final: Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a nuestra empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible.

Una vez tomada la decisión, muchas empresas realizan un examen médico y, si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un periodo de prueba y una fase de acogida y adaptación que interesa que sea lo más breve posible. (BBVA, 2013)

4.5 Elección de técnicas de selección

Mientras que el proceso de captación consiste en obtener el mayor número de candidatos posible, el proceso de selección, que aquí comienza, consiste en ir descartándolos progresivamente hasta quedarnos con la persona idónea para desempeñar el puesto de trabajo ofertado.

Los candidatos habrán enviado su currículum vitae (normalmente acompañado de una carta de presentación) y el primer paso consistirá en desestimar aquellos que no cumplan los requisitos de la oferta de empleo. Los candidatos preseleccionados serán citados para continuar con el proceso de selección mientras que, al resto, normalmente, se le enviará una carta agradeciéndoles su interés y emplazándoles para posteriores ofertas. (Tejedo, 2008, pág. 31)

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación. Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. (Chiavenato, 2005, págs. 249-250)

4.5.1 Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc.

En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber: preparación de la entrevista, ambiente, desarrollo de la entrevista, cierre de la entrevista, evaluación del candidato. (Chiavenato, 2005, págs. 250-251)

Se trata de una entrevista breve (entre 5 y 10 minutos) en la cual el candidato suele ser informado sobre los aspectos generales del puesto de trabajo (funciones, tipo de retribución, etc.). Se trata de una primera toma de contacto con un doble objetivo: saber si el candidato, tras conocer la información anterior, sigue interesado en el puesto y eliminar a candidatos que, tras la realización de la entrevista, detectemos que no encajan con el perfil buscado. (Tejedo, 2008, pág. 31)

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. (Puchol, 2003, pág. 85)

4.5.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Su finalidad es la de conocer la capacidad intelectual del candidato, así como los principales rasgos de su personalidad, estas pruebas están cada vez más en desuso por varias razones, porque son susceptibles de aprendizaje ya que existen libros sobre ellas y academias que las preparan y también porque, en los test de personalidad, los candidatos no responden lo que realmente piensan, sino lo que creen que es más adecuado para seguir dentro del proceso de selección. Todo esto hace que la capacidad de predicción, que anteriormente tenían con respecto al comportamiento futuro del candidato. (Tejedo, 2008, pág. 31)

Las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Las pruebas de inteligencia son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como la memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. (Dessler, 1996, pág. 163)

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

1. Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

2. Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
3. De realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.
4. Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
5. Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad. (Chiavenato, 2005, págs. 258-260)

4.5.3 Pruebas tradicionales o subjetivas

Son de tipo discursivo u expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. (Chiavenato, 2005, pág. 260)

Esas pruebas tratan de analizar individualmente diferentes situaciones que se plantean, para posteriormente realizar una exposición de las conclusiones obtenidas ante un grupo teniendo que defenderlas, que quizá sea el punto más importante dentro del proceso de selección, el entrevistador pretende concretar definitivamente si el candidato es, o no es, el adecuado para cubrir el puesto de trabajo. (Tejedo, 2008, pág. 32)

4.5.4 Pruebas objetivas

Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son: opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad, llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar), opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).

Relacionar columnas (por ejemplo, varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales), estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva). (Chiavenato, 2005, pág. 261)

Al consistir en un conjunto de pruebas diferentes para cada puesto de trabajo, los centros de evaluación son las pruebas más ambiciosas en cuanto a la obtención de resultados. Estos pretenden medir, entre otras, las siguientes habilidades: creatividad, iniciativa, autonomía, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, análisis. (Tejedo, 2008, pág. 32)

Las pruebas objetivas pueden clasificarse en función de la información que se busque sobre las características y hábitos personales del candidato. Entre estas están las pruebas de aptitud, las de logro (o competencia) y las de referencias, intereses y personalidad. (Dolan et al., 2003, pág. 104)

4.5.5 Tests psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. (Chiavenato, 2005, pág. 261)

Tienen como propósito determinar el nivel real de dominio de idiomas manejo de software, funciones y tareas, que el aspirante demuestre las habilidades que realmente tienen en el manejo de la maquinaria y equipo, de dominio del oficio y la experiencia adquirida en el desempeño de su ocupación o profesión.

La evaluación del potencial de los aspirantes lo grada mediante la evaluación psicológica, sumada a la de demostración de sus conocimientos y habilidades específicas para realizar el trabajo propuesto, ha enriquecido el proceso de selección, y ha traído beneficios a las empresas y a los trabajadores, entre los cuales se pueden considerar la reducción de costos, la integración de personal calificado, la productividad y la reducción en los índices de rotación de personal, así como una mayor satisfacción y realización del personal en la empresa. (López, 2011, pág. 87)

4.5.6 Tests de personalidad

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

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato, 2005, pág. 266)

Con este nombre se dé signa a un gran número de tests que consisten en presentar al sujeto una lista de preguntas que generalmente ha de responder por escrito y que se refieren a sus opiniones, gustos y comportamientos ante determinadas circunstancias.

Como parte de las instrucciones se le pide al evaluado que responda sí o no, o cierto o falso. Este tipo de instrumentos presentan ventajas en cuanto a su administración, la cual es muy sencilla, al igual que su calificación. Los cuestionarios se dividen en unifacéticos, que evalúan un solo factor o rasgo de personalidad, y muláfacéticos, que miden varios factores o rasgos de personalidad. (López, 2011, pág. 119)

Su finalidad es la de conocer la capacidad intelectual del candidato, así como los principales rasgos de su personalidad: Estas pruebas están cada vez más en desuso por varias razones, porque son susceptibles de aprendizaje ya que existen libros sobre ellas y academias que las preparan y también porque, en los test de personalidad, los candidatos no responden lo que realmente piensan, sino lo que creen que es más adecuado para seguir dentro del proceso de selección. Todo esto hace que la capacidad de predicción, que anteriormente tenían con respecto al comportamiento futuro del candidato, se reduzca. (Tejedo, 2008, pág. 31)

4.5.7 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. (Chiavenato, 2005, pág. 267)

Consiste en la elaboración de una historia, sobre situaciones que aparecen en las láminas. Está constituida por 30 láminas que contienen diferentes escenas y una lámina en blanco, en total 31, de las cuales sólo se aplican 20 (19 láminas grabadas y una en blanco), que se seleccionan según la edad y género del solicitante. La selección se lleva acabo siguiendo las indicaciones del manual de aplicación de la prueba; cada lámina en su parte posterior cuenta con una clave que la identifica. (López, 2011, pág. 123)

Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo abordar el reclutamiento y selección de personal dentro de la administración de recursos humanos, un tema vinculado directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de una organización. Cabe agregar, la importancia del proceso que adquiere la forma en que se elige al personal.

Mediante la administración de recursos humanos se organiza al personal que se integra a una empresa con el fin de reclutarlo e integrarlo en la fuerza de trabajo, aplicado a todos los niveles de la organización sin tomar en cuenta las características específicas de cada área.

La planeación del reclutamiento y selección de personal permite a las organizaciones orientar los pasos a seguir al momento de plantearse los recursos humanos que requiere para la realización de las actividades de su empresa.

El proceso de reclutamiento, es aquel que identifica las diferentes técnicas que utilizan las organizaciones para reclutar a los nuevos recursos posibles a integrarse dentro de las instituciones. Sin embargo, se debe tener en cuenta las necesidades existentes dentro de cada área o puesto vacante.

El proceso de selección del personal apoya a la organización a escoger entre los candidatos más idóneos para ocupar los cargos existentes en la empresa. Cabe recalcar que la selección busca entre los aspirantes reclutados mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Bibliografía

- ABC, D. (sf. de s.f de s.f). *definiciónabc.com*. Obtenido de *definiciónabc.com*:
<http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>
- Adams, M. K. (s.f de s.f de s.f). *www.ehowenespanol.com*. Obtenido de *www.ehowenespanol.com*:
http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-planificacion-recursos-humanos-info_181035/
- Aiteco Consultores, S. (s.f de s.f de s.f). *www.aiteco.com*. Obtenido de *www.aiteco.com*:
<https://www.aiteco.com/motivacion-laboral/>
- BBVA, C. t. (14 de Junio de 2013). *http://www.bbvacontuempresa.es/*. Obtenido de *http://www.bbvacontuempresa.es/*:
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>
- Buades, G. R.-I. (2003). *Administración de recursos humanos* (3era edición ed.). Madaga: Publicaciones ETEA.
- Cebrián, V. (30 de Mayo de 2013). *ciclusgroup.wordpress.com*. Obtenido de *ciclusgroup.wordpress.com*:
<https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/05/30/importancia-del-diseno-de-puestos-de-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos* (5ta Edición ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, capital humano de las organizaciones* (8va edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9na Edición ed.). México: Mc- Graw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6ta Edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S, A.
- Dolan, S. L., Ramon, V. C., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI* (2da Edición ed.). España: Mc Graw-Hill/Interamericana S,A.

- Gómez, M. L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3era Edición ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- González, F. (s.f de s.f de 2008). <http://unpan1.un.org/>. Obtenido de <http://unpan1.un.org/>:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049162.pdf>
- López, C. F. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México: Pearson Educación S, A.
- Morales, G. A. (2000). *Análisis de las Organizaciones*. México: Publicaciones ETEA.
- Paredes, L. C. (26 de Agosto de 2010). colalfonsolopezlaura11.blogspot.com. Obtenido de colalfonsolopezlaura11.blogspot.com:
<http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>
- Publicaciones Vertice S, L. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5ta edición ed.). Madrid: Diaz de Santos S,A.
- Schuler, D. y. (2003). *La Gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw-Hill/Interamericana S,A.
- Tejedo, J. y. (2008). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Mac Millan Profesional.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ta edición ed.). México: McGraw Hill Interamericana.