

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: Recursos Humanos

Subtema: Los procesos de reclutamiento y selección para una buena estructura
organizacional

Autoras:

Bra. Enid Angelina Membreño Pérez

Bra. Martha Isabel Olivares García

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 10 de junio del 2017

Índice

Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Valoración docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I: Conceptos y generalidades de la administración de recursos humanos	4
1.1 Definición de la administración de los recursos humanos.....	4
1.2 La administración de recursos humanos como proceso	5
1.3 Las personas.....	11
1.4 Las personas y las organizaciones	12
Capítulo II. Reclutamiento de personas.....	14
2.1 Investigación interna de las necesidades.....	14
2.1.1 Planeación de personal	15
2.1.2 Inventario informatizado de los recursos humanos	19
2.2 Investigación externa	21
2.3 El proceso de reclutamiento.....	22

2.4 Medios de reclutamiento	23
2.4.1 Reclutamiento interno.....	24
2.4.1.1 Bases para el reclutamiento interno.....	24
2.4.1.2 Ventajas del reclutamiento interno.....	25
2.4.1.3 Desventajas del reclutamiento interno	27
2.4.2 Reclutamiento externo	28
2.4.2.1 Técnicas de reclutamiento externo	29
2.4.2.2 Ventajas del reclutamiento externo.....	37
2.4.2.3 Desventajas del reclutamiento externo	38
2.5 El puesto de trabajo	42
2.6 Análisis de puestos	45
Capítulo III. Selección de personal	48
3.1 Definición de selección de personal.....	48
3.2 Importancia del proceso de selección	49
3.3 La selección como proceso de comparación	49
3.4 Bases para la selección de personal.....	51
3.5 Características de las técnicas de selección.....	54
3.6 Técnicas de selección.....	55
3.6.1 Entrevista de selección.....	55
3.6.1.1 Tipos de entrevista.....	56
3.6.2 Pruebas de conocimiento o habilidades	61
3.6.3 Pruebas psicotécnicas y test de personalidad.....	62
3.6.4 Técnicas de simulación	62
3.6.5 Exámenes psicológicos	63

3.7 Integración de los nuevos recursos humanos	63
Conclusiones	66
Bibliografía	

Dedicatoria

A Dios, primeramente, por darme sabiduría, entendimiento, por fortalecer mi corazón en momentos de desánimo, por iluminar mi camino a cada paso que doy.

A mi madre, Cruz Celina, por su apoyo incondicional, sus oraciones, los muchos sacrificios que siempre hace por mí, por su gran amor como madre.

A mis hijos, Gabriel Alejandro, Tatiana Isabel y Alex O'Neill, por ser el motor que me impulsa a seguir con fortaleza y por su comprensión durante este periodo de tiempo.

Bra. Martha Isabel Olivares García

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mi familia: mis hijas Claudia Carolina, Ana Cistina y Gissell del Carmen; mis nietos, Nicole Sarahi, Schneider Gustavo, por todo el tiempo no compartido con ellos.

A mi madre Luisa Amanda Pérez, quien me dio la vida y sus sacrificios que me hicieron llegar hasta acá.

Bra. Enid Angelina Membreño Pérez

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a:

La Alcaldía de Managua, por habernos permitido la oportunidad de capacitarnos a nivel profesional.

Al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), por ser el garante de nuestras nivelaciones.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN MANAGUA), Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador, por permitir formarnos dentro de sus aulas.

A nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por sus asesorías necesarias para la realización de este trabajo investigativo.

Al Licenciado Isaías Parrales, Licenciada Mariela González, Señor Domingo López, Licenciado, Horacio Iglesias por su comprensión y solidaridad en facilitarnos el tiempo necesario y los recursos para desarrollar nuestra carrera.

A todos nuestros compañeros de labores, en especial al Señor Jorge Aráuz que de alguna u otra manera nos tendieron la mano y apoyo en nuestro logro.

A todos ellos nuestro más sincero reconocimiento.

Bra. Enid Angelina Membreño Pérez

Bra. Martha Isabel Olivares García

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN 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 **“RECURSOS HUMANOS”** hace constar que las bachilleras: **ENID ANGELINA MEMBREÑO PÉREZ**, Carnet No. **14837562** y **MARTHA ISABEL OLIVARES GARCÍA**, Carnet No. **14837705**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA BUENA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**, obteniendo la bachillera **Membreño Pérez** y la bachillera **Olivares García**, la calificación de 46 (CUARENTA Y SEIS) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los **03** días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

Resumen

En esta investigación se muestra el estudio de reclutamiento y selección de los recursos humanos, y tiene como objetivo general describir los procesos de reclutamiento y selección de personal para una buena estructura organizacional.

En la realización del presente trabajo se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente fuentes documentales de libros especializados y sitios web, haciendo uso de las normas Apa sexta edición.

El trabajo se desarrolló en tres capítulos, destacando en el primer capítulo los aspectos esenciales para comprender la interacción entre las personas y la organización, la importancia de la persona no solo como un recurso, sino visto como capital humano. Asimismo, la importancia del área de recursos humanos en una empresa que es la base fundamental donde se originan los procesos de reclutamiento y selección.

Proseguimos describiendo el proceso de reclutamiento, los medios y técnicas que se aplican para captar a candidatos, el cual es un proceso en el cual se pone en contacto a las personas interesadas en la vacante de empleo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Finalizamos nuestra investigación describiendo el proceso de selección y las técnicas que se utilizan para elegir a las personas mejor calificadas, valorando inteligencia, destrezas, actitudes, vocación y personalidad de los candidatos más idóneos al puesto, con la finalidad que la persona elegida desempeñe su labor de manera satisfactoria, contribuyendo de este modo al cumplimiento de las metas de la organización.

Introducción

La presente investigación documental, pretende abordar sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde las estrategias que se utilizan para el proceso de reclutamiento de recursos humanos, las técnicas utilizadas para la selección de la persona idónea hasta su integración a la organización. De ahí se deriva la importancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que le sean asignadas.

Este trabajo investigativo se ha realizado con el propósito de adquirir y afianzar conocimientos que son necesarios para el éxito organizacional, siendo una técnica indispensable que le sirve de soporte a las empresas para que mejoren sus métodos de reclutamiento y selección del personal, el cual conduce e induce a tomar mejores decisiones al momento de seleccionar al capital humano, eficiente y eficaz que formará parte de la empresa, tomando en cuenta que cada individuo posee diferentes habilidades, destrezas y diversos conocimientos; unos con alto desempeño y otros con un bajo nivel de desempeño.

En cuanto a la estructura del presente trabajo, el mismo está organizado en tres capítulos. En el primer capítulo se exponen los conceptos y aspectos fundamentales que inciden en la administración de los recursos humanos, tales como organizaciones, persona y la relación entre ambas.

Conceptualizados las generalidades de los recursos humanos, el segundo capítulo detalla el proceso de reclutamiento de las organizaciones, sus ventajas, desventajas, medios que se utilizan para reclutar, el proceso y las diferentes técnicas de reclutamiento del personal.

En el tercer y último capítulo se describen las bases para la selección del talento humano como proceso de comparación y la selección como proceso de decisión, así como las diferentes técnicas que se aplican, entre ellas, entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas psicotécnicas, pruebas de profesionalización, entre otras, para finalmente elegir a la persona que ocupara la vacante, integrándolo a la organización.

Justificación

En la actualidad, para llegar a tener una buena estructura organizacional con énfasis en la calidad de los recursos humanos, es necesario visualizar a los procesos de reclutamiento y selección como estrategias de ventaja que la organización debe tener con respecto a su competencia, generando desde este proceso ya no colaboradores, sino talento humano, es decir, gente capaz de promover el éxito anhelado.

La presente investigación será de utilidad a estudiantes, docentes, investigadores y público en general que desee conocer o ahondar en la temática. De igual manera, nos será de utilidad para poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en el desarrollo de la investigación y en la puesta en práctica en el desarrollo laboral, como futuras administradoras.

Para la realización de esta investigación documental, recopilamos información de libros especializados de diversos autores y consultas a sitios web. La metodología utilizada fueron las normas APA Sexta Edición del Centro de Escritura Javeriano.

Objetivos

General

Analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, para una buena estructura organizacional.

Específicos

1. Exponer las bases conceptuales y generalidades del sistema de reclutamiento y selección de personal en la administración de los recursos humanos.
2. Detallar las diferentes las diferentes técnicas que se utilizan en el proceso de reclutamiento de personal.
3. Describir las fases y funciones del proceso de selección de personal.

Capítulo I: Conceptos y generalidades de la administración de recursos humanos

Este capítulo expone conceptos básicos y generalidades de la administración de recursos humanos que son la base fundamental de donde se originan los procesos de reclutamiento y selección, de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, en el abordaremos los siguientes acápite: definición de la administración de recursos humanos, la administración de recursos humanos como proceso, la organización, las personas y la interacción entre personas y organizaciones.

1.1 Definición de la administración de los recursos humanos

El concepto de administración de recursos humanos plantea que es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler, 2009, pág. 2).

Del mismo modo se plantea que la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. Asimismo, se dice que la administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Chiavenato, 2009, pág. 9).

De igual forma se manifiesta que la administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes.

Se plantea que la administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (Werther y Keith, 2008, pág. 46).

1.2 La administración de recursos humanos como proceso

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos, integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema (Chiavenato, 2011, pág. 100).

La administración de recursos humanos es un integrado de procesos dinámicos e interactivos los cuales enumeraremos a continuación:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el

aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Pacheco, 2010, párr. 1).

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de recursos humanos se pueden mencionar:

El reclutamiento: Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno.

En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Es necesario conocer que un buen currículum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho, cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o las redes sociales. El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

La selección: En la selección de personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae.

En muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado.

También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

La contratación: Es la etapa de los subsistemas de recursos humanos en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación. En este caso, lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

La inducción: Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas.

El desarrollo: Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

La capacitación: Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador, así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes.

La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

Los sueldos y salarios: Es habitual en la actualidad que sean abonados mediante depósitos bancarios que pueden ser retirados con tarjeta de crédito en el propio banco, aunque existen todavía empresas que pagan el salario en mano de los trabajadores.

Las nóminas de los empleados serán administradas por un área específica del departamento de recursos humanos diseñado para tal fin y serán entregadas al trabajador a final del mes o a principios del mes siguiente, aunque muchas empresas pueden llegar a pagar las nóminas el 10 o el 15 del mes siguiente.

Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sólo sean suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa. Aunque la modalidad de salario suele ser en sueldo fijo, existen empresas que añaden salario en especie, comisiones por productividad o rendimiento e incluso beneficios sociales.

Las relaciones laborales: Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesario una buena estrategia de comunicación interna.

Los servicios: Serán brindados por la empresa en donde el trabajador podrá acceder a por ejemplo: servicios de comedor para fomentar las relaciones laborales. Se trata de servicios que ofrece la empresa a los trabajadores para fomentar no sólo las relaciones laborales sino también como elementos motivadores para los trabajadores dentro de la empresa. Antes de dar lugar a estos servicios, la empresa debe meditar cuáles serán finalmente incorporados y por qué.

La jubilación: Es un acto o proceso administrativo en el cual un trabajador activo pasa a tener una situación pasiva o de inactividad laboral después de cumplir una serie de requisitos que están relacionados con su edad, con los años trabajados como personal activo y otras situaciones. La jubilación puede deberse a alcanzar la edad legal establecida, en la actualidad de 65 años y en unos años de 67 años; o puede darse lugar a jubilación anticipada, bien llegando al 100% de la cantidad a cobrar en la jubilación o incluso sin llegar a ella. La edad de jubilación anticipada depende de varios factores o convenios colectivos.

La renuncia: Se trata de una acción unilateral realizada por un trabajador de renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo pasible de obtener beneficio alguno.

El trabajador renuncia a seguir trabajando para la empresa. En muchas ocasiones, es necesario anticipar esta decisión con al menos 15 días para que la empresa encuentre un sustituto en el puesto de trabajo que queda sin cubrir.

El despido: En la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado. De esta manera, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo y la empresa por decisión de la propia empresa, teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador. La empresa debe comunicar al trabajador su despido con al menos 15 días de antelación, de lo contrario el trabajador puede cobrar la cantidad referida a esos 15 días. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor. (Ventura, s.f, párr. 1-17)

La palabra organización proviene del griego organon que puede traducirse a herramienta o instrumento diseñado para alcanzar metas y objetivos. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Las organizaciones son grupo de personas, que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas, que de otro modo no se pueden alcanzar solas (Torres, 2007, pág. 23).

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios (Chiavenato, 2000, pág. 6).

El término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. Una organización toma la decisión de diseñar, desarrollar, implementar y evaluar estrategias de diferentes tipos y calibre para facilitar el logro de resultados acordes con su objeto y razón de ser (Franklin, 2009, pág. 19).

1.3 Las personas

En el lenguaje cotidiano, la palabra persona hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo y que cuenta con su propia identidad. El ejemplo excluyente suele ser el hombre, aunque algunos extienden el concepto a otras especies que pueblan este planeta. Una persona es un ser capaz de vivir en sociedad y que tiene sensibilidad, además de contar con inteligencia y voluntad, aspectos típicos de la humanidad. Para la psicología, una persona es alguien específico (el concepto abarca los aspectos físicos y psíquicos del sujeto que lo definen en función de su condición de singular y único).

En el ámbito del derecho, una persona es todo ente que, por sus características, está habilitado para tener derechos y asumir obligaciones. Por eso se habla de distintos tipos de personas: personas físicas (como se define a los seres humanos) y personas de existencia ideal o jurídica (grupo donde se agrupan las corporaciones, las sociedades, el Estado, las organizaciones sociales, etc.). Las personas físicas o naturales están contempladas desde un concepto de naturaleza jurídica que fue elaborado por juristas romanos. En la actualidad, las personas físicas cuentan, por el solo hecho de existir, con diversos atributos reconocidos por el derecho.

Las personas jurídicas o morales son aquellos entes que, para llevar a cabo ciertos propósitos de alcance colectivo, están respaldados por normas jurídicas que les reconocen capacidad para ser titulares de derechos y contraer obligaciones (definicion.de, 2012, parr. 1-5).

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia (Chiavenato, 1999, pág. 21).

Para que las organizaciones creen valor, innoven y se transformen de acuerdo a los cambios del entorno, además de luchar en un mercado altamente competitivo satisfaciendo a los clientes, han de prepararse para otro campo de batalla, más duro y difícil si cabe. Una batalla que en algunos sectores vanguardistas ya se está empezando a librar y que tarde o temprano afectará al resto: una guerra por el talento (Jerico, 2008, pág. 4).

1.4 Las personas y las organizaciones

Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo (Chiavenato, 2009, pág. 6).

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados para devolverlos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias.

El vínculo individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es algo tenso y conflictivo. El conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos individuales que cada uno de sus integrantes pretende alcanzar. Según él estos objetivos no siempre son compatibles. La organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto y de fracaso, y una corta perspectiva de permanencia, a medida que se hace más formal y rígida.

La interacción entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad. La organización hace las cosas por y para los participantes, tal como, remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración (Chiavenato, 2011, págs. 10,67-68).

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización, el medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determinan su percepción acerca de la relación que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas sobrepasaran las demandas hechas sobre ellas. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible (Portillo, 2000, pág. 9).

Capítulo II. Reclutamiento de personas

En el segundo capítulo se abordará el proceso de reclutamiento, en el cual citaremos las fases que conlleva esta actividad, tales como la investigación interna y externa de las necesidades de capital humano, la planeación de los recursos humanos, el inventario informatizado del personal, los medios de reclutamiento utilizados, el reclutamiento tanto interno como externo, sus ventajas y desventajas, el reclutamiento mixto, conceptos del puesto de trabajo y el análisis de los puestos de trabajo, a fin de dar a conocer las técnicas y procedimientos utilizados en la captación del recurso humano en las organizaciones.

2.1 Investigación interna de las necesidades

Es la identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal (Chiavenato, 2000, pág. 210).

Consiste en un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de ARH elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante (GrupoValoresCostaRica, 2007, parr. 6).

Por otro lado, tenemos que la investigación interna corresponde a la búsqueda de las necesidades referente a sus recursos humanos, es decir la empresa deben plantear que políticas de reclutamiento adoptará. Por lo general la investigación interna implica:

1. Determinar las políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función.
3. Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
4. Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos.
5. Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados (Pacheco, 2010, párr. 2)

2.1.1 Planeación de personal

La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

Para crear un sistema de administración de recursos humanos estratégicamente relevante es útil enfocarse en tres componentes principales. Por un lado, están los profesionales de recursos humanos que, con suerte, cuentan con las habilidades estratégicas y de otros tipos necesarias para crear el sistema de recursos humanos orientado a la estrategia. Por otro lado, están las políticas y prácticas de recursos humanos, por ejemplo, la forma en que la empresa recluta, selecciona, capacita y retribuye a sus empleados. Por último, están las conductas y habilidades de los empleados que requiere la estrategia de la compañía, que con suerte surgen de las políticas y prácticas del sistema de recursos humanos (Dessler, 2009, págs. 86,91).

La planificación 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 la manera más eficiente posible y objetivos estratégicos.

Previendo de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio. Y todo ello con vistas a conseguir la optimización de los fines últimos de la empresa. Podemos considerar dos tipos básicos de planificación de personal:

1. La que con carácter estimativo y provisional se realiza antes de poner en marcha una empresa, de igual modo que se establece una planificación de producción, de ventas, de financiación,
2. La 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.

Este último tipo de planificación, mucho más frecuente, tiene como consecuencia el establecimiento de unos medios para alcanzar dichos objetivos. La planificación de personal es la base para tomar decisiones en cuanto a:

1. Políticas de empleo: cuántas personas seleccionar y qué perfil deben tener. Y también a qué y a cuántas personas se debe jubilar, despedir, descontratar.
2. Políticas de sustitución: a través del reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica.
3. Políticas de formación: qué conocimientos, actitudes y habilidades debe adquirir el personal.
4. Políticas de promoción: a cuántos colaboradores promover, para qué trabajos, en qué momento.
5. Políticas de retribución: qué remuneración habrá que pagar, y con qué procedimientos, para conseguir atraer y retener al tipo de personas deseadas.
6. Políticas de comunicación interna: mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima y moral empresarial.
7. Políticas de servicios sociales.

Toda planificación de personal incluye necesariamente las fases siguientes: establecimiento del escenario futuro en el que se desarrollará la actividad empresarial, fase de programación, fase de ejecución, fase de control.

Establecimiento del escenario. 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, 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:

1. El entorno de la empresa, la empresa vive en un entorno, está ahí para servir a ese entorno, y su desarrollo e incluso su propia supervivencia dependen de la forma en que se adapte a los requerimientos del entorno. El entorno es, por naturaleza, mudable. Pero dentro de esa mutabilidad se conciben cuatro tipos de entorno: estable aleatorio, plácido agrupado, desordenado reactivo y turbulento.
2. El contenido del trabajo, este se deriva de las previsiones que se hayan formulado respecto del entorno futuro.
3. El personal de la empresa, el tercer factor a tener en cuenta en todo establecimiento de escenarios son los recursos humanos actuales de la empresa, y su evolución futura: jubilaciones esperables, así como una estimación respecto de la movilidad general de la plantilla, rotación externa para poder calcular el índice de sustitución.

La combinación de las previsiones acerca de los tres factores mencionados: entorno de la empresa, contenido del trabajo y personal actual de la empresa, constituyen el escenario en el que se supone que se va a desarrollar la actividad empresarial en el futuro.

Fase de Programación. Dada una previsión fechada de las necesidades de personal de una empresa, y dada una plantilla actual, se trata de programar las acciones de selección, de promoción interna, de formación para la transformación, de sustitución, de movilidad geográfica y funcional, de jubilaciones, de despidos, para conseguir que, en el momento preciso, la plantilla de la empresa se adapte cuantitativa y cualitativamente a las necesidades previstas. Lógicamente, el plan de actuación deberá incluir prioridades, tiempos, y asignación de responsabilidades a quienes se encomiende la ejecución de dicho plan, así como una asignación presupuestaria para llevarlo a efecto.

Fase de ejecución. Tras haber analizado el estado actual de la organización y establecido las previsiones que se haya creído oportunas, y una vez elaborado el plan, obtenida la financiación y asignadas las responsabilidades, se impone aplicar el programa elaborado, dentro de los plazos oportunos, sin olvidar los viejos principios de:

1. Interdependencia. La teoría de los sistemas nos enseña que todo cambio en un subsistema influye en todos los demás.
2. Flexibilidad. Cualquier previsión, por su propia naturaleza, está expuesta a un gran tipo de situaciones imprevistas. El plan debe tener un margen de flexibilidad para adaptarse a estos imprevistos en el menor tiempo posible.
3. Exactitud. La flexibilidad no debe llevarnos a giros copernicanos en la aplicación del plan. Lo ejecutado debe parecerse a lo planificado.
4. Economía. Trabajamos con recursos limitados, por consiguiente, hay que procurar que los costes en dinero, tiempo, personal, esfuerzo, que consuma la ejecución del plan, no se coma los beneficios que la planificación nos haga obtener.

Fase de control. El control periódico, aleatorio y aplicado sobre los puntos clave del plan, nos dará un feedback que nos permita adoptar las medidas correctoras necesarias para conseguir los objetivos propuestos (Puchol, 2003, págs. 44-51).

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de administración de recursos humanos, elabora la planeación de recursos humanos de la organización.

En la mayor parte de las empresas industriales, el órgano encargado de la planeación y el control de la producción lleva a cabo la planeación de la llamada mano de obra directa, personal de nivel operacional contratado por horas, directamente ligado a la producción industrial. Al programar la producción, esta dependencia la descompone en programación de máquina y equipos, programación de materiales, y programación mano de obra directa implicada en la producción, para cumplir dichos programas.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada fuerza laboral directa, personal de supervisión, de oficina y de ventas, queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de la organización y métodos, en especial cuando se trata de personal de oficina. Sin embargo, la planeación de recursos humanos, se elabora según criterios de racionalidad, estrictamente técnicas y de un enfoque cuantitativo. El órgano de administración de recursos humanos, no siempre participa en su elaboración y recibe el resultado listo y definido

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. En la práctica, esto significa, que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con aciertos. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal. Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal (Chiavenato, 2000, págs. 210-211).

2.1.2 Inventario informatizado de los recursos humanos

Es una base de datos personales y profesionales de todos y cada uno de los componentes de la plantilla, que permiten tomar decisiones sobre materias tales como retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo, al tiempo que permiten realizar con rapidez y exactitud las tradicionales tareas administrativas tales como el cálculo de la nómina, la elaboración del recibo de salarios, finiquitos, retenciones, cómputo de vacaciones disfrutadas y pendientes, control de absentismo.

El objetivo fundamental consiste en el conocimiento, a la vez global y detallado, de la composición de la plantilla con el fin de alcanzar los objetivos logísticos y estratégicos que hemos señalado como propios de la planificación de personal. Los datos que se suelen incluir en un inventario informatizado del personal son los siguientes:

1. Datos de identificación, nombre, lugar y fecha de nacimiento, sexo, domicilio, número de teléfono.

2. Datos personales y familiares estado civil, datos del cónyuge, hijos, número, edades, estudios, datos de ascendentes y colaterales.
3. Datos de formación estudios principales, otros estudios, conocimientos de idiomas.
4. Datos médicos.
5. Datos económicos, salario, gratificaciones, datos sobre propiedad de vivienda, hipotecas, deuda.
6. Histórico profesional laboral empresas en las que ha trabajado, puestos que ocupó, razones de salida, salarios que percibió; trayectoria dentro de la propia empresa.
7. Aficiones, gustos, actividades extra laborales
8. Datos procedentes de la evaluación del desempeño, referencias laborales, actitud en el trabajo, necesidades de formación, evolución profesional pasada, expectativas de desarrollo profesional, disponibilidad, puesto actual, salario actual (Puchol, 2003, págs. 51-53).

Técnica para sistematizar toda la información concerniente a cada integrante de la organización y consiste en elaborar una base de datos completa acerca de cada uno de los empleados adscritos a la organización. Este inventario de recursos humanos permite establecer evaluaciones del rendimiento y de la personalidad; dicho inventario deberá contar con una información detallada del personal las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados con respecto al puesto que ocupan y con vistas a ocupaciones posteriores (FortiaBussines, 2013, parr. 1-2).

Contiene los datos específicos de cada empleado como: fotografía, expediente electrónico digitalizado, acta de nacimiento, identificación, cartilla, comprobante de estudios, cartas de recomendación, datos de sus familiares y beneficiarios, información legal y migratoria, historial académico, activo fijo asignado a la custodia, idiomas, experiencia laboral y seguros.

Esta herramienta persigue unos fines que ha de lograr para ser operativa y de utilidad para la gestión integrada de los recursos humanos, y son entre otros los siguientes: Posibilitar el estudio y adecuación persona/puesto. Buscar personas que encajen con el perfil profesional requerido para cada puesto concreto.

Tener localizados los perfiles idóneos para promociones y ascensos futuros de forma planificada. Lograr un conocimiento preciso de la plantilla y un acercamiento a la realidad profesional desde el departamento de recursos humanos.

Beneficios del inventario de datos de recursos humanos:

1. Facilita la administración del inventario de los recursos humanos de su empresa.
2. Permite la digitalización de expediente de personal.
3. Elimina la pérdida de documentos.
4. Centraliza toda la información de los empleados en la empresa.
5. Actualiza la información de los empleados de forma ágil, ordenada y clasificada.
6. Cuenta con la capacidad para explotar la base de datos (UGMA, 2013, parr. 1,5).

2.2 Investigación externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación de mercado se refiere a la descomposición de este en segmentos o clase de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización. Las fuentes de proveedores de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2000, págs. 216-217).

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización: Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos empleados admitidos. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz. Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos (Chiavenato, 2007, pág. 155).

En ocasiones las empresas deben buscar más allá de sus fronteras, para encontrar empleados, en especial cuando se expande la fuerza de trabajo, el reclutamiento externo es necesario para: Llenar los puestos de trabajo de nivel básico. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales. Contratar empleados con diferentes antecedentes para tener así una diversidad de ideas (Mondy, 2010, pág. 91).

2.3 El proceso de reclutamiento

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

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento (Chiavenato , 2011, págs. 132-133).

El reclutamiento, selección y contratación de personas es un desafío para la dirección de recursos humanos de toda organización. Estas actividades son relacionadas al proceso de integración y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato , 2007, págs. 29,155).

Asimismo, se define como "el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo" (Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007, pág. 119).

2.4 Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades (Chiavenato, 2011, pág. 133).

Los patrones pueden utilizar varios sistemas computarizados para apoyar sus procesos de reclutamiento, de preferencia integrándolos en un sistema detallado de reclutamiento de empleados. Algunos de los elementos de una solución integrada como ésta serían:

1. Un sistema de administración de requisiciones, el cual facilite la creación, el envío, la aprobación y la publicación de requisiciones de puestos vacantes con la finalidad de aumentar y mejorar la calidad del grupo de candidatos.
2. Servicios de selección, como servicios para la verificación de antecedentes, así como para la evaluación de habilidades y conductas.
3. Administración de contrataciones, es decir, software que sirva para capturar y administrar la información de los candidatos y, al mismo tiempo, proporcione prácticas estándar de flujo de trabajo (Dessler, 2009, pág. 194).

Las fuentes de reclutamiento son las del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 1999, pág. 219).

Los medios para encontrar reclutas se denominan a veces canales o fuentes de reclutamiento. Los reclutadores y los solicitantes utilizan una cantidad de canales limitados entre sí. Los canales utilizados por las empresas son similares a los que emplean los trabajadores, para obtener una coincidencia entre vacantes de puestos y quienes los buscan (Zamora, 2012, parr. 1).

2.4.1 Reclutamiento interno

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, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal (Chiavenato, 1999, pág. 221)

De igual manera se aborda que “las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior” (Werther y Keith, 2008, pág. 162).

Asimismo cuando se menciona “el término reclutamiento nos hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados; sin embargo las fuentes internas son el mejor recurso para conseguir candidatos” (Dessler, 2009, pág. 176)

2.4.1.1 Bases para el reclutamiento interno

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas 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 interno.
3. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción del 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 los 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

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, 1999, pág. 223).

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

La promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias, enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario. Los inventarios de calificaciones, como los bancos computarizados de habilidades, también son relevantes. Así pues, en la revisión de la base de datos de habilidades se podrían detectar personas con el potencial para una mayor capacitación o que cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante (Dessler, 2009, pág. 177).

2.4.1.2 Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la empresa pues evita gastos de anuncios de prensa y 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 del día en 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 evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, en la mayor parte de las veces, integración, ni 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 auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar 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 merecerlas (Chiavenato, 1999, págs. 223-224).

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 en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional (Werther y Keith, 2008, pág. 152).

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Asimismo, los candidatos internos requieren menos inducción y quizá menos capacitación que los externos (Dessler, 2009, pág. 176).

2.4.1.3 Desventajas del reclutamiento interno

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 allí. 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 oportunidades fuera de ella.

Puede generar conflictos de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo, estos sitúan al 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.

Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse el principio de Peter: las empresas, al ascender incesantemente a sus 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 en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir 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

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz 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, el reclutamiento interno solo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos (Chiavenato, 1999, págs. 224-225).

También puede decirse que “entre las desventajas del reclutamiento interno está que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso” (Werther y Keith, 2008, pág. 153).

La contratación interna también puede tener desventajas. Los empleados que solicitan los puestos y no los obtienen podrían sentirse descontentos; es crucial explicarles a los aspirantes sin éxito las razones del rechazo y las medidas que podrían tomar para ser aceptados en el futuro. Los intereses personales son otra desventaja potencial. Si todos los gerentes provinieran de ascensos, mostrarían la tendencia a mantener el *estatus quo* cuando se necesita una nueva dirección (Dessler, 2009, págs. 176-177).

2.4.2 Reclutamiento externo

Podemos decir que “opera con candidatos que no pertenecen a la organización. El reclutamiento interno incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (Chiavenato, 1999, págs. 225-226).

Asimismo, el reclutamiento externo se da “cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo” (Werther y Keith, 2008, pág. 164).

Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento.

Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor (Chiavenato, 2009, pág. 138).

2.4.2.1 Técnicas de reclutamiento externo

Consulta de los archivos de los candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

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 uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de los candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. 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.

Contactos con sindicatos y 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 eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas, 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.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, en algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recurso humanos esta ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de presa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo, puesto que se dirige a un público general, copiado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

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 o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento (Chiavenato, 1999, págs. 228-229).

Entre los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías, como los solicitantes de empleo para aspirar a vacantes ofrecidas por el mercado laboral, se detallan los siguientes:

Reclutamiento por el sitio de la empresa: Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa.

Sitios de reclutamiento en Internet: Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados. Resulta de interés notar que un aviso de empleos se puede utilizar en dos sentidos: tanto desde el punto de vista de un individuo en busca de empleo, como del de una organización en busca de empleados.

Referencias de otros empleados: Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Una segunda ventaja es que, si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo.

En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

Publicidad: Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera muy deseable, puede darse el caso de atraer a una gran cantidad de solicitantes. Por el contrario, en el caso de puestos que se consideran poco atractivos es posible que los avisos sólo generen un número mínimo de solicitantes. Una tercera desventaja consiste en que no es posible insertar un aviso confidencial, para impedir que se difunda información de la compañía. Mediante este tipo de avisos no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Entidades gubernamentales: Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Agencias de empleos: Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

Compañías de ubicación de profesionales: Las agencias head-hunters sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de éstas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus instrumentos primarios de acción.

Las prácticas de estas entidades han sido muy cuestionadas a nivel ético. No les han faltado acusaciones de practicar la piratería institucional, en tanto otros sencillamente reconocen el hecho de que en una etapa de competencia abierta como la que caracteriza al campo internacional en la época actual la utilización de ciertas técnicas en ocasiones lleva a determinadas ventajas estratégicas.

Outsourcing: Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas. El proceso de outsourcing puede ser local o internacional. Junto con las ventajas que ofrece, implica también una serie de costos y riesgos considerables.

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

Asociaciones profesionales: Numerosas asociaciones profesionales postulan entre sus objetivos primordiales la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo.

Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales; casi en todas han desarrollado sus propios sitios de Internet, y son muchas las que mantienen un servicio de bolsas de empleo. Los asociados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo, por lo cual este canal es muy idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.

Programas gubernamentales: Los departamentos de capital humano que experimentan demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

Agencias de empleos temporales: Las agencias de empleos temporales proporcionan o prestan trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo se van a llevar a cabo de manera excepcional, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización.

Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales. En ocasiones, este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso, y sus servicios pueden ser esenciales. Como es obvio, los trabajadores temporales no podrán tener un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Un administrador de capital humano que sea creativo, sin embargo, en muchos casos podrá encontrar alternativas válidas.

Empleados eventuales: Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por períodos que van de meses a un año. Cuando la organización no desea encargarse del proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar por alquilar los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia, las compañías pequeñas pueden considerar que la compleja gama de actividades que implica un departamento de recursos humanos, incluyendo aspectos como la contratación, el pago de nóminas, es excesiva, por lo cual resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

Ferias de empleo: Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que, al ser una convocatoria masiva, hay muchos candidatos a un solo puesto y otro inconveniente es que muchas veces no ofrecen buenas condiciones.

Reclutamiento internacional: El reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en países distintos al propio. En los países industrializados el reclutador debe conocer información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo. Los países altamente desarrollados, y un creciente número de países en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento (Werther y Keith, 2008, págs. 167-174).

1. Reclutamiento por internet: Estos sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.
2. Anuncios: Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los patrones tienen que decidir dos cuestiones: el medio para anunciarse y la construcción del anuncio.
3. Agencias de empleo: Los servicios disponibles para los patrones incluyen reclutamiento, información de crédito para impuestos, programas de capacitación y acceso a información sobre mercados laborales locales y nacionales.
4. Agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos: En este caso, la agencia maneja el reclutamiento, la selección y la administración de nómina de los empleados temporales.
5. Subcontratación de personal administrativo y para otros puestos: La subcontratación es una opción de empleo que ha cobrado mucha importancia.

6. Reclutadores de ejecutivos: Los reclutadores de ejecutivos también llamados head-hunters, son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta dirección de sus clientes. El porcentaje de puestos que son cubiertos por estos servicios es bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y técnicos clave. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. Hay dos tipos de reclutadores de ejecutivos: los temporales y los contratados. Los reclutadores de base temporal realizan búsquedas para puestos gerenciales de nivel bajo y medio.
7. Servicios de reclutamiento por encargo: Los servicios de reclutamiento por encargo proporcionan una breve asesoría especializada de reclutamiento para apoyar proyectos específicos, sin el costo que conlleva la contratación de empresas tradicionales de búsqueda.
8. Reclutamiento en universidades: El reclutamiento en universidades es una fuente importante de aprendices administrativos, candidatos que pueden ser ascendidos, así como de empleados profesionales y técnicos.
9. Los recomendados y los que llegan espontáneamente: Las campañas de recomendación de empleados son otra opción importante de reclutamiento. La empresa publica anuncios de las vacantes y pide que se presenten recomendaciones en su página Web de intranet, en su boletín o en los periódicos murales. Si uno les da a los empleados la oportunidad de hacer recomendaciones, automáticamente sugieren a individuos muy calificados porque son colaboradores, afirma un jefe de reclutamiento. (Dessler, 2009, págs. 178,180,182,184-188).

2.4.2.2 Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

1. Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructua de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar a fuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo (Chiavenato, 1999, pág. 230).

El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal (Werther y Keith, 2008, pág. 153).

Este tipo de reclutamiento posee innumerables ventajas, tales como sangre nueva, experiencias nuevas, ideas nuevas y diferentes abordajes de los problemas. Una de las ventajas del reclutamiento externo es la renovación de ideas, con la positiva entrada de nuevos profesionales que traigan ideas renovadoras para la organización.

Otra ventaja es que muchas veces los funcionarios poseen potencial para ocupar un nuevo cargo, pero no tienen la experiencia requerida, lo que se puede lograr con el reclutamiento externo. También renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es la de admitir la persona con conocimiento igual o mejor que los que ya están en la empresa (Sousa, 2010, párr. 25-27).

El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo (Pacheco, 2010, párr. 2)

2.4.2.3 Desventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

1. 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, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
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.

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 con 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 ganancia frente a la relativa inseguridad del proceso.
4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 1999, pág. 231).

Asimismo entre sus desventajas “se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo” (Werther y Keith, 2008, pág. 153).

Con relación a las desventajas, se observa que el reclutamiento externo es generalmente más demorado que el reclutamiento interno. El periodo de tiempo gasto con elección y movilización de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento, atracción y presentación de los candidatos, recepción y selección inicial, direccionamiento a los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato de otro empleo y admisión, no es pequeña. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios, periódicos, honorarios de las agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a los sueldos y encargos sociales del equipo de reclutamiento, materiales de oficina y formularios. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.

Los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene condiciones de verificar y confirmar precisamente. Cuando se monopoliza las vagas y oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal, que pasa a ver barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional.

Generalmente afectan la política salarial de la empresa, influyendo en las fajas salariales internas, principalmente cuando la oferta y la procura de recursos humanos están en situaciones de desequilibrio (Sousa, 2010, párr. 28-30).

También presenta las desventajas siguientes:

1. Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.
Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
4. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio (Pacheco, 2010, párr. 6)

2.4.3 Reclutamiento mixto

Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel 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, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos. Caso en 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 de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional (Chiavenato 1999, págs. 232-233).

Se dice también que “se trata de un reclutamiento externo, pero utilizando a la motivación de los trabajadores porque sienten que se cuenta con ellos; mejora la innovación y el cambio” (Pacheco, 2010, párr. 3)

En realidad, una empresa nunca hace tan sólo el uso del reclutamiento interno o externo, ambos se complementan surgiendo el Reclutamiento Mixto, pues al hacer un reclutamiento interno el individuo enviado para la posición vaga) debe ser sustituido en su posición actual. Si es sustituido por otro colaborador, la promoción crea una vaga que debe ser rellenada.

Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición a ser rellenada a través del reclutamiento externo. Algún desafío, alguna oportunidad o algún horizonte debe ser ofrecido al nuevo empleado, sobre pena de éste buscar desafíos y oportunidades en otra organización que a él le parezca mejor. En virtud de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y reclutamiento externo, la solución más adecuada es adoptar el reclutamiento mixto, o sea, aquél que abarque tantas fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos (Sousa, 2010, párr. 31-34).

2.5 El puesto de trabajo

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones (Chiavenato, 2011, pág. 172).

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

1. Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

2. **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
3. **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Una descripción de puestos 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 puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

1. **Código:** especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
2. **Fecha:** dato esencial para determinar cuándo se actualizó 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.

Resumen del puesto y sus responsabilidades: después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción, es un sumario que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

Condiciones de trabajo: Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

Aprobaciones: El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada. La fecha en que se llevó a cabo la última verificación es de obvia importancia, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano y los especialistas del área.

Especificaciones del puesto: Existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se llevan a cabo con las especificaciones que debe poseer el ejecutante (Werther y Keith, 2008, págs. 99,101-102).

Se puede decir que el puesto de trabajo contiene lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. De igual forma describen lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades y la personalidad (Dessler, 2009, pág. 126).

2.6 Análisis de puestos

Es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos, una lista de tareas y las especificaciones del puesto, una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

Paso 1: Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos, como entrevistar al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo, son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo.

Otras técnicas, como el cuestionario para el análisis del puesto, que se describe más adelante, no proporcionan información cualitativa para las descripciones de los puestos, más bien producen rangos numéricos para cada posición, que se usan para comparar los puestos entre sí con propósitos de remuneración.

Paso 2: Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado.

Paso 3: Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares.

Paso 4: Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa. Dicha revisión también servirá para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, pues le brinda la oportunidad de revisar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6: Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. La descripción del puesto (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

En algunas empresas el análisis de puestos sigue siendo un proceso tardado. Podrían requerirse varios días para entrevistar a cinco o seis empleados de muestra y a sus gerentes, así como para tratar de explicarles el proceso y la razón del análisis (Dessler, 2009, págs. 126-129).

Lo que se valora para establecer los salarios base son los puestos de trabajo. Y lo que se evalúa para establecer la retribución individualizada en función del mérito individual es el grado de eficiencia con que se desempeña el puesto.

La organización de los turnos de trabajo; la posibilidad de transferencia de un trabajador de un cometido a otro; la elaboración de planes de acogida; el conocimiento por parte de cada trabajador de sus deberes, de su dependencia y líneas de coordinación; la eliminación de solapes y la prevención de lagunas en las responsabilidades de cada persona, todo ello, y más cosas que se omiten por no hacer la relación interminable, requieren previamente el estudio, análisis y descripción de los puestos de trabajo (Puchol, 2003, pág. 54).

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados (Chiavenato, 2011, págs. 193-194).

Capítulo III. Selección de personal

El propósito del tercer capítulo es enfocar la forma de utilizar las diversas herramientas y técnicas para seleccionar el candidato idóneo para el puesto idóneo. Los principales temas que abordaremos incluyen en qué consiste la selección de personal, sus objetivos, bases del proceso selectivo, la selección de personal como proceso, bases para la selección de personal, técnicas de selección utilizada y características de las técnicas de selección, entrevista de empleo, desarrollo de la entrevista, intenciones de la entrevista, conducción de la entrevista, planeación de la entrevista, pruebas e integración de los nuevos recursos humanos.

3.1 Definición de selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos, la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2007, pág. 169).

Por consiguiente, “una vez que tenga un grupo de candidatos, el siguiente paso en el proceso de administración de recursos humanos es la selección, la exposición de los candidatos al puesto para determinar quién es el más calificado para el trabajo” (Robbins y Coulter, 2010, págs. 211-212).

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección, así como la verificación de antecedentes y referencias (Dessler, 2009, pág. 210).

3.2 Importancia del proceso de selección

Puede decirse que “el objetivo básico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 169).

Otro de los objetivos es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Los gerentes hacen esto mediante procesos de selección que son válidos y confiables. Predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. Una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado (Robbins y Coulter, 2010, pág. 212)

De igual manera identificar a las personas correctas al comparar las características individuales, habilidad, experiencia, etcétera, con los requisitos del puesto. Cuando la administración no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador (Robbins y Judge, 2013, pág. 544).

Así mismo, “la selección de personal permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado” (Werther y Keith, 2008, pág. 188).

3.3 La selección como proceso de comparación

De comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante, son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe, y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

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.

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.

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, 2007, págs. 170-174).

Aquella actividad organizada que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma. Seleccionar consiste en lo siguiente:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
3. Elegir los individuos que poseen cualidades, características... a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita. (elergonomista.com, s.f, parr. 1-2)

Aquella actividad organizada que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma. Seleccionar consiste en lo siguiente:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
3. Elegir los individuos que poseen cualidades, características... a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita.

En el fondo, la comparación corresponde aproximadamente al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas empresas. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones están lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y, en consecuencia, se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de staff especializada en controlar la calidad (Bachenheimer, s.f, págs. 8,11).

3.4 Bases para la selección de personal

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

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

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos (Chiavenato, 2007, págs. 174-175).

Consta de tres elementos esenciales: La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa (Werther y Keith, 2008, pág. 196).

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

3.5 Características de las técnicas de selección

Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de predictor a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica. La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados.

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2007, págs. 176-177).

Las herramientas de selección más conocidas incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y en algunos casos exámenes físicos, debido a que muchas herramientas de selección tienen un valor limitado la toma de decisiones de selección, los gerentes utilizan herramientas que predigan de manera efectiva el desempeño en un puesto específico (Robbins y Judge, 2013, pág. 213).

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección, pruebas, centros de evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará (Dessler, 2009, pág. 210).

3.6 Técnicas de selección

Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con las capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses o rendimiento que mida. Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos (Dessler, 2009, pág. 163, 202).

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. Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato (Chiavenato, 2007, págs. 176-177).

3.6.1 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 en la orientación profesional en la evaluación del desempeño en la separación, etc., en todas estas situaciones se debe estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal (Chiavenato, 2007, pág. 177).

La entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro lado, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos, entradas, para verificar sus reacciones, salidas y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones. (Chiavenato, 2000, pág. 251).

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales, puede este candidato desempeñar el puesto, como se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal, su uso es casi universal en el mundo de habla hispana (Werther y Keith, 2008, pág. 205).

De todas las herramientas de selección que utilizan las organizaciones de todo el mundo para elegir a los candidatos, la entrevista sigue siendo la más común. Además, por lo general, tiene una influencia desproporcionada en la decisión de selección. La dependencia excesiva en las entrevistas suele ser problemática, ya que existen muchas evidencias de que las técnicas de administración de la impresión, como la promoción personal, tienen un fuerte efecto sobre las preferencias del entrevistador, aun cuando no están relacionadas con el puesto, por el contrario, el candidato que no tiene un buen desempeño en la entrevista de empleo tiene mayores probabilidades de ser eliminado del grupo de aspirantes, sin importar su experiencia, las calificaciones que obtuvo en las pruebas o las cartas de recomendación (Robbins y Judge, 2013, pág. 548)..

3.6.1.1 Tipos de entrevista

Podemos clasificar la entrevista en virtud de muy diversos criterios:

1. Por el objeto: Entrevista de selección, de promoción, de evaluación, de ayuda, de amonestación, de atención de quejas y reclamaciones, de información, de despido, de salida.

2. Por la modalidad: Entrevista estándar (Especie de cuestionario oral que se aplica por igual a todos los candidatos, y que tiene como función la obtención de datos objetivos acerca del sujeto). Entrevista libre (Charla aparentemente informal que persigue la obtención de datos subjetivos acerca del candidato, emociones, actitudes, opiniones, motivaciones, emplea técnicas de la entrevista no-directiva y requiere que sea realizada por un experto). Entrevista mixta. (Es un compromiso entre las dos anteriores. No utiliza un cuestionario fijo, pero se suele servir de una especie de guía de la entrevista en la que se detallan, no las preguntas que se han de plantear, sino las áreas que deben ser exploradas).
3. Por el momento: Entrevista preliminar (Entrevista de corta duración que se suele utilizar cuando hay muchos candidatos, con el fin de dejar reducida la población a un tamaño manejable). Entrevista de selección propiamente dicha o entrevista final (Es la que suele realizarse cuando quedan tres o cuatro candidatos finalistas, quienes suelen ser recibidos, de uno en uno, por el futuro jefe que tendrán caso de ser admitidos, y el entrevistador que los atendió hasta entonces). En esta entrevista se suele hablar de aspectos profesionales, más que personales, y se suelen negociar las condiciones de incorporación, fecha, emolumentos, etc. No es infrecuente que esta entrevista se realice a lo largo de un almuerzo en el que participan otros miembros del departamento.
4. Por el grado de tensión: Entrevistas normales; Entrevistas tensas o duras, también llamadas ansiógenas. En ellas el entrevistador pone a prueba los nervios del entrevistado, por procedimientos tales como hacerle esperar, expresar dudas acerca de su capacidad para el puesto, hacer preguntas intencionadamente agresivas. Todo ello para comprobar el control emocional del candidato para los puestos que requieren aguante. Suelen fracasar en estas entrevistas tanto los candidatos que se encrespan, como los mansos corderos.

5. Por las personas que intervienen: Entrevistas individuales (Un entrevistado, un entrevistador. A veces también, un entrevistado, dos entrevistadores); Entrevistas de panel (Varios entrevistadores, un entrevistado). Entrevistas de grupo (Un entrevistador, varios entrevistados, suele confundirse con los ejercicios de interacción grupal, comentados anteriormente). Entrevistas sucesivas (En las que un mismo candidato es entrevistado sucesivamente por tres o cuatro entrevistadores distintos, quienes emiten juicio por separado) (Puchol, 2003, págs. 86-88).
1. Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.
 2. Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
 3. Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

4. Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones. (Chiavenato, 2007, págs. 179-180).
1. Entrevista individual. Es la más utilizada y también recibe el nombre de entrevista personal. Cuando una persona busca empleo y se encuentra cara a cara con el entrevistador, cuando un psicólogo recibe a su paciente para conocer de primera mano el motivo de su comportamiento o cuando un entrenador personal recibe a su cliente para averiguar su grado de motivación para el entrenamiento deportivo, se emplea la entrevista individual.
2. Entrevista de grupo. se suele utilizar en el ámbito laboral, pues permite valorar distintas competencias de los aspirantes al puesto de trabajo. Este tipo de entrevista participan distintos entrevistados y un entrevistador aunque en ocasiones pueda recibir ayuda de otro miembro de la empresa). Además de la información que el individuo puede aportar verbalmente, la entrevista en grupo permite observar la interacción entre los distintos candidatos, aportando así información relevante de cara a su contratación.
3. Entrevista de panel. Es una entrevista grupal utilizada en ámbito laboral. En esta ocasión, y a diferencia del tipo de entrevista que se ha mencionado anteriormente, son varios entrevistadores que entrevistan a un candidato. Cada entrevistador va a evaluar al candidato según sus propios criterios y, una vez terminada la entrevista, se unificarán criterios y se tomará una decisión en común sobre si el entrevistado es un candidato idóneo para el puesto.

4. Entrevista estructurada. Sigue una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados. En el caso de las entrevistas de trabajo se suelen usar sistemas de puntuación para evaluar a los candidatos. Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del entrevistado.
5. Entrevista no estructurada. También recibe el nombre de entrevista libre. En ella se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.
6. Entrevista mixta o semi estructurada. Es una mezcla de las dos anteriores. Por tanto, el entrevistador alterna preguntas estructuradas y preguntas espontáneas. Este tipo de entrevista es más completa que la estructurada y la no estructurada ya que, al poseer los beneficios de ambas, permite comparar entre los diferentes candidatos y también permite profundizar.
7. Entrevista telefónica. Es utilizada en la selección de personal, pues se emplea como filtro dentro del proceso de reclutamiento si existe un volumen elevado de candidatos. A través de ésta, un experto en selección de personal puede descartar a un candidato si considera que no es apto para el puesto, pues se suele valorar si éste cumple los requisitos del trabajo que se oferta. También permite conocer sus inquietudes y su grado de motivación.
8. Entrevista por competencias. También se conoce como entrevista conductual y es utilizada por los expertos en recursos humanos para llegar a saber si la persona entrevistada es la persona idónea para el puesto al que aspira. El reclutador se centra en la obtención de ejemplos conductuales de la vida personal, académica y profesional del postulante, tras conocer previamente las necesidades tanto del puesto como de la empresa.

9. Entrevista de provocación de tensión. Se emplea en las entrevistas de trabajo, especialmente para directivos. El objetivo es crear tensión o situaciones estresantes para valorar la capacidad del candidato a la hora de resolver problemas, además de conocer su grado de tolerancia a la frustración o su capacidad de manejo del estrés (García-Allen, s.f, parr. 6-13).

3.6.2 Pruebas de conocimiento o habilidades

Incluyen las de habilidad de razonamiento general, inteligencia y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo. Las pruebas de inteligencia evalúan las habilidades intelectuales generales, no solo miden un solo rasgo, también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica (Dessler, 2009, pág. 221).

Un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. 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 (Chiavenato, 2007, pág. 185).

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, y por tanto no debe emplearse para fines de selección de personal (Werther y Keith, 2008, pág. 202).

3.6.3 Pruebas psicotécnicas y test de personalidad

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 (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 31).

Miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de estas pruebas son proyectivas. Un mal o buen desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento (Dessler, 2009, pág. 222)

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 (Chiavenato, 2007, pág. 188).

3.6.4 Técnicas de simulación

Consisten en presentar a los candidatos situaciones representativas del puesto en el que desean trabajar, para después evaluar sus respuestas. Los expertos consideran que tales estrategias son las mejores. Sin embargo, difieren de la mayoría de las pruebas porque miden el desempeño laboral de manera directa (Dessler, 2009, pág. 225)

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 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, 2007, pág. 188).

Las pruebas de simulación del desempeño están elaboradas a partir de comportamientos reales en el trabajo, en vez de sustitutos. Las más conocidas son el muestreo del trabajo, réplica en miniatura del trabajo y los centros de evaluación, simulación de los problemas reales que se enfrentarían en el puesto. El primero es adecuado para trabajos rutinarios y el segundo para seleccionar personal directivo (Robins y DeCenzo, 2008, pág. 134).

3.6.5 Exámenes psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar 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 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. Se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos.

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. (Chiavenato, 2007, pág. 185).

3.7 Integración de los nuevos recursos humanos

A esta introducción se le llama orientación. Existen dos tipos de orientación: La orientación sobre la unidad de trabajo familiariza al empleado con las metas de la unidad de trabajo, clarifica la manera en que su trabajo contribuye con las metas de la unidad.

E incluye una presentación con sus nuevos compañeros. La orientación organizacional informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Debe incluir también importantes políticas de recursos humanos y tal vez incluso un recorrido por las instalaciones. La orientación exitosa da como resultado una transición de afuera hacia adentro que hace que el empleado se sienta cómodo e integrado, reduce la posibilidad de un bajo desempeño, así como la probabilidad de una renuncia sorpresiva a solamente una o dos semanas de haber iniciado en el puesto (Robbins y Coulter, 2010, pág. 215).

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar (Chiavenato, 2009, pág. 176).

La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. En el entorno de la organización a gente aprende los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesarios para asumir un papel dentro de la organización. Si el proceso de orientación es deficiente, aumentará la tensión del empleado nuevo pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que éste decida abandonar la organización.

Es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte de entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación deficiente durante el sistema de socialización. La meta del departamento de recursos humanos es, por tanto, crear un sistema de orientación que complemente sus actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan motivados y comprometidos con la organización (Dolan et al., 2007, págs. 155-156).

Conclusiones

Para finalizar la investigación documental del proceso de reclutamiento y selección para una buena estructura organizacional, se analiza que es una de las actividades más importantes para el área de recursos humanos en toda organización, donde la define como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo

Por lo tanto para conocer las diferentes técnicas, se dice que este es un proceso estandarizado, con pasos específicos, su éxito se traduce en un ahorro para la organización, tanto en tiempo como recursos materiales. Las herramientas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los postulantes son diversas y específicas. Desempeñan un papel importante en la captación, selección e inducción de los recursos humanos, para el desarrollo de las metas u objetivos de las organizaciones. Los resultados de las técnicas aplicadas no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede no adecuarse a los objetivos de la empresa.

Como fase y funciones se debe introducir a los nuevos empleados a la organización, sus funciones, tareas y personal es lo que implica el proceso de reclutamiento y selección de personal. La tarea de seleccionar el personal es delicada, de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares. Por lo tanto, la selección, si la selección no se realizara bien, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o rebasar el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Bibliografía

- Bachenheimer, H. (s.f). <http://drupal.puj.edu.co>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf
- Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones Enfoque global e integral* (Primera ed.). México: Pearson.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- definicion.de. (2012). <http://definicion.de/persona/>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://definicion.de/persona/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- elergonomista.com. (s.f). <http://www.elergonomista.com>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl84.html>
- FortiaBussines. (09 de Diciembre de 2013). <https://fortia.com.mx>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <https://fortia.com.mx/inventario-de-recursos-humanos/>
- Franklin F., E. B. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

- Garcia-Allen, J. (s.f). <https://psicologiaymente.net>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <https://psicologiaymente.net>: <https://psicologiaymente.net/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>
- GrupoValoresCostaRica. (17 de 11 de 2007). <http://reclutamientoyselecciondepersonal.blogspot.com/>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://reclutamientoyselecciondepersonal.blogspot.com/>: <http://reclutamientoyselecciondepersonal.blogspot.com/>
- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso* (Tercera ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo primera ed.). México: Pearson.
- Pacheco, A. (23 de julio de 2010). <http://blog.espol.edu.ec>. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://blog.espol.edu.ec>: <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- Portillo, M. (2000). www.fing.edu.uy. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de www.fing.edu.uy: https://www.fing.edu.uy/catedras/.../LS_Las_personas_y%20las_organizaciones%20.d...
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). México: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Quinceava ed.). México: Pearson Educacion.
- Robins, S. P., DeCenzo, D. A. (2008). *Supervision* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Sousa, J. (13 de Febrero de 2010). <http://www.administradores.com.br>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.administradores.com.br>: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/seleccion-interna-o-externa-por-que-las-empresas-se-inclinan-para-cada-una-de-ellas/38708/>

- Tejedo, J., Iglesias, M. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (Primera ed.). España: Macmillan Profesional.
- UGMA, G. (02 de 09 de 2013). <http://planificaciondesarrollo-ugma-guayana.blogspot.com>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://planificaciondesarrollo-ugma-guayana.blogspot.com>: <http://planificaciondesarrollo-ugma-guayana.blogspot.com/p/inventario-de.html>
- Ventura, S. (s.f). <https://www.gestion.org>. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <https://www.gestion.org>: <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Werther, W. B., Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos, Capital Humano de las Empresas* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Zamora, P. (22 de agosto de 2012). *Gestion del talento humano*. Recuperado el 13 de 05 de 2017, de [gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/08/en que consiste el proceso de.html](http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/08/en-que-consiste-el-proceso-de.html)