

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 licenciados en
administración de empresas

Tema: Recursos humanos

Subtema: El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos como
factor de éxito en las organizaciones.

Autores:

Bra. Martha Carolina Cuarezma Brahan

Br. Juan Rafael Lara Rugama

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017

Índice

Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vii
Valoración docente	viii
Resumen	ix
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I. Reclutamiento de personal.....	4
1.1 Breve reseña histórica.....	4
1.2 Definición de reclutamiento de personas	6
1.3 Importancia de reclutamiento del personal.....	7
1.4 Proceso de reclutamiento.....	8
1.5 Medios de reclutamiento	10
1.5.1 Reclutamiento interno.....	11
1.5.2 Reclutamiento externo.....	17
1.5.3 Reclutamiento mixto	23
Capítulo II. Selección de personal	25
2.1 Definición de selección de personal.....	25
2.2 Importancia de selección de personal	26
2.3 Técnicas de selección de personal	28

2.3.1 Pruebas psicométricas o psicológicas	30
2.3.2 Prueba de personalidad.....	31
2.3.3 Prueba de simulación	33
2.3.4 Prueba de conocimiento y habilidades	34
2.3.5 Exámenes físicos	34
2.3.6 Investigación de antecedentes y verificación de referencias	35
2.3.7 El polígrafo y la prueba de honestidad	37
2.3.8 Grafología.....	38
2.4 Entrevista	39
2.5 Importancia de la entrevista	40
2.6 Objetivo de la entrevista.....	40
2.7 Tipos de entrevista.....	41
2.8 Errores comunes en la entrevista.....	45
2.8.1 Efecto halo.....	47
2.8.2 Énfasis negativo	48
2.8.3 Desconocimiento del empleo.....	49
2.8.4 Presión para contratar	50
2.8.5 Error en el orden de candidatos	51
2.8.6 Conducta no verbal.....	52
2.8.7 Efecto espejo	54
2.9 La toma de decisión	54
Capítulo III: Contratación del personal.....	56
3.1 Contratación.....	56
3.2 La inducción al puesto de trabajo.....	57
3.3 Reconocimiento médico	59

3.4 Formación de acogida.....	60
3.5 Seguimiento del período de prueba	63
Conclusiones	65
Bibliografía	

Dedicatoria

Doy gracias a Dios todopoderoso por haberme facilitar la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme dado la sabiduría, el esfuerzo y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo este tiempo, por lograr los objetivos y propósitos, y sobre todo por su infinita bondad y amor.

A mi esposo, por ser el apoyo principal, fundamental y mi mayor soporte en este proyecto que emprendí hace tres años y que estoy por concluir.

A mis hijos Hamed y Anette, por llenarme de ánimo, fortaleza y amor, pero sobre todo por su absoluta comprensión en todo este periodo de tiempo. Les dedico con mucho amor, afecto, para que se sientan orgullosos de su madre.

A mis compañeros de clase, por estar siempre dispuestos a entregarme su asistencia cariño, confianza, apoyo incondicional cuando los necesité.

Agradezco a todos, por estar presente, por compartir conmigo una de las mejores etapas de nuestras vidas, y que, aunque ya finalizamos nos embargará la nostalgia de haber compartido mucho tiempo junto.

Bra. Martha Carolina Cuarezma Brahan

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mi dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi abuela Margarita Romero, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por auxiliarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mi esposa por apoyarme siempre durante el tiempo que estuve dedicado a realizarme para poder alcanzar mis metas y ser la persona que hoy soy con, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.

A mis compañeros de trabajo por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizarme.

A mis profesores quienes han sido y son una motivación, inspiración para seguir adelante.

La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar.

Br. Juan Rafael Lara Rugama

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por permitirnos haber alcanzado una importante meta en nuestras vidas dándonos sabiduría, fortaleza, perseverancia, para lograr alcanzar nuestros objetivos.

A la Alcaldía de Managua, por habernos brindado la oportunidad de capacitarnos a nivel profesional.

Al sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), por ser parte integral y garante de nuestras nivelaciones profesionales.

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

A la Mba. Widad Raquel Aráuz García, por sus asesorías necesarias para la realización y culminación de este trabajo de grado.

Al Licenciado Carlos Avendaño por ser el sostén en este prolongado camino.

De igual manera agradecemos a la Licenciada Yessenia Rodríguez por habernos compartido y transmitido su experiencia.

Al Licenciado George Lazo por habernos facilitado sus conocimientos y experiencia.

Finalmente, a todo el personal que de una u otra manera colaboraron para que lográramos nuestros objetivos y propósitos.

Bra. Martha Carolina Cuarezma Brahan

Br. Juan Rafael Lara Rugama

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 los bachilleres: **MARTHA CAROLINA CUAREZMA BRAHAN**, Carnet No. **14837826** y **JUAN RAFAEL LARA RUGAMA**, Carnet No. **14837760**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES”**, obteniendo la bachillera **Cuarezma Brahan** y el bachiller **Lara Rugama**, la calificación de 47 (CUARENTA Y SIETE) 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

El presente trabajo investigativo de seminario de graduación está enfocado a la temática de los recursos humanos, específicamente al proceso de reclutamiento y selección de personal. En este trabajo se utilizó la investigación documental, recopilando información de libros especializados, asimismo, se hizo uso de las normas APA, Sexta Edición.

El objetivo general del trabajo fue determinar la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal de recursos humanos como un factor de éxito en las organizaciones.

El informe se desarrolla a través de tres capítulos, identificando en el primero las fuentes y medios de reclutamiento que utilizan las organizaciones para atraer a los candidatos a ocupar un puesto, seguidamente identificaremos las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal con el fin de elegir a la persona idónea en el puesto requerido.

Una vez reclutado y seleccionado el personal que ocupara la vacante, en el último capítulo describiremos los elementos principales que se llevan a cabo en el proceso de contratación de personal, con la finalidad que el colaborador de nuevo ingreso se inserte en la organización y adapte en el menor tiempo posible.

Introducción

La presente investigación documental se refiere al tema de recursos humanos específicamente dirigido al sub sistema de reclutamiento y selección de personal con la finalidad que las organizaciones busquen a los candidatos a ocupar un puesto y elijan a la persona idónea para la vacante.

El primer capítulo abordará el proceso de reclutamiento del personal, su importancia, los tipos en qué se pueden reclutar, las ventajas, desventajas, este subsistema es muy importante porque le abre una ventana al mercado laboral competitivo, el éxito va a depender de las futuras contrataciones que realice la organización, buscando y localizando a candidatos que alimenten el proceso de selección.

Una vez ejecutada la fase del reclutamiento, el segundo capítulo describe el proceso que se lleva a cabo en la selección del personal, para ello determinaremos su importancia, los pasos, las distintas pruebas que se aplican, así como los errores que se comente al aplicarlas.

Finalmente, en el tercer capítulo, se describe el proceso de la contratación, inducción al puesto de trabajo, reconocimiento médico, formación de acogida, y seguimiento del periodo de prueba a los seleccionados.

Justificación

La presente investigación documental abordará la importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal como factor de éxito en las organizaciones, de tal modo, que al escoger al personal idóneo garantizamos el capital humano que requiere la empresa para beneficiarla y optimizar recursos alcanzando resultados satisfactorios.

La presente investigación tiene como objeto servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen adiestrarse sobre el tema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Para lograr esta investigación haremos uso de consultas bibliográficas a diversos autores especializados en el tema y sitios web especializados y aplicaremos las normas APA sexta edición.

Objetivos

General

Determinar la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal de recursos humanos como un factor de éxito en las organizaciones.

Específicos

1. Identificar las fuentes y medios de reclutamiento que utilizan las organizaciones.
2. Describir las distintas técnicas de selección de personal.
3. Comprender los aspectos más relevantes que se desarrollan al contratar al personal de nuevo ingreso.

Capítulo I. Reclutamiento de personal

En el primer capítulo abordaremos de manera específica y concreta el concepto de reclutamiento, los tipos de reclutamiento, reclutamiento interno, externo, y mixto, sus ventajas, desventajas y su importancia que tiene para la empresa.

1.1 Breve reseña histórica

El mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa en la historia de la humanidad, siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. En este contexto, recursos humanos es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios.

Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo. Tan sólo para facilitar la exposición, aquí se conserva el nombre tradicional de recursos humanos. En términos generales, es explicar el concepto moderno de la administración con, y por medio de, las personas, así como los distintos enfoques que se han desarrollado en decenios recientes (Chiavenato, 2009, pág. 40).

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal.

Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que la administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos (Chiavenato, 2007, págs. 1-2).

Las empresas están constituidas por personas a las que es necesario organizar con el propósito de obtener el máximo rendimiento y alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. La necesidad de organizar el trabajo en las empresas para conseguir mayor productividad se dejó sentir a finales del siglo XIX, cuando la revolución industrial había madurado. A partir de entonces se han sucedido diferentes teorías sobre la organización de los recursos humanos en las empresas, algunas de las cuales se exponen, de forma abreviada, seguidamente (Ruíz, Gago, Garcia, López, 2012, pág. 8).

1.2 Definición de reclutamiento de personas

Es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección (Puchol, 2003, pág. 72).

Es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos, potencialmente cualificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Ruíz et al., 2012, pág. 136).

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica, candidatos para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 149).

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización. Comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada (Castaño, 2011, pág. 15).

1.3 Importancia de reclutamiento del personal

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso (Corral, 2007, pág. 3).

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa.

Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración de recursos humanos al frente (Chiavenato, 2009, pág. 49).

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de alguna de las unidades organizativas (Dola, 2007, pág. 109).

No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. Si sólo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga otra opción que contratarlos. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como las entrevistas y las pruebas para seleccionar a los mejores. Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficaz. A menos que haya un cambio radical, pronto habrá poca oferta de trabajadores (Dessler, 2009, pág. 172).

1.4 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 haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio (Chiavenato, 2011, pág. 132).

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente (Chiavenato, 2009, pág. 120).

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar internas, externas o ambas para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de selección (Collado, 2011, pág. 15).

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos, potencialmente calificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Ruíz et al., 2012, pág. 136).

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar) (Dessler, 2009, pág. 166).

1.5 Medios de reclutamiento

En ocasiones las empresas utilizan medios de comunicación masiva para informar a la clase trabajadora sobre las necesidades de personal que tiene tipo de puesto, sueldo, periodo en que deben responder al reclutamiento, con el propósito de atraer la mayor cantidad de aspirantes potencialmente preparados y con experiencia en la realización de la actividades que demanda el puesto a desempeñar entre los medios a los cuales pueden recurrirlas empresas están: internet, redes sociales, periódicos, radios, revistas, televisión, carros de sonido, carteles, posters y mantas, entre las principales (López, Casique, Ferrer, 2011, pág. 78).

En ese mismo sentido "Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea" (Macis, 2005, págs. 5-6).

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2007, pág. 156).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando. Para realizar la comunicación de las vacantes al personal, se pueden utilizar los siguientes medios:

1. Tablones de anuncios.
2. Tablones sindicales.
3. Internet.
4. Correos electrónicos.
5. Notificación a los supervisores.
6. Anuncios en las publicaciones de la empresa (Ruíz et al., 2012, pág. 138).

1.5.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel), pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 117).

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos movimiento vertical o transferido movimiento horizontal o transferidos con promoción movimiento diagonal (Chiavenato, 2007, pág. 158).

Es el proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma empresa se denomina promoción interna. Un sano enfoque de la función de recursos humanos es cuando la línea pide un perfil, buscar primero dentro de la propia institución. Existen compañías que tienen sistemas perfectamente establecidos de auto postulación, pero aun en aquellas compañías que no operan de esta forma, la primera vía es comenzar la búsqueda dentro de la propia compañía. Luego de agotar exhaustivamente este camino, recién allí es aconsejable salir al mercado (Alles, 2000, págs. 100-101).

Una vez que conocemos el puesto de trabajo que se necesita cubrir en la empresa, así como el perfil de la persona idónea para ocuparlo, empezaremos a buscar al candidato adecuado para el mismo. Esta búsqueda la podemos realizar entre los trabajadores de la misma empresa, en cuyo caso estaremos hablando de captación interna, o fuera de la misma, lo que se denomina captación externa. Ambas fuentes de captación tienen sus ventajas y sus inconvenientes (Tejedo y Iglesia, 2011, pág. 27).

Para que sea efectiva, 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 que se describieron, 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).

1.5.1.1 Ventajas del reclutamiento interno

En este orden de ideas se puede decir que en este proceso existen ventajas que ayudan a la organización. Más económico, más rápido, más seguro en cuanto a los resultados finales, motiva a los empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento personal (Alles, 2000, pág. 117).

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

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al tratarse de alguien conocido, que ya ha realizado un buen trabajo para la organización, el grado de incertidumbre sobre su valía disminuye. Supondrá, normalmente, mayor responsabilidad y mayor salario para el trabajador elegido, por lo que incrementará su grado de motivación, así como el de sus compañeros que verán viables sus expectativas de promoción. El trabajador ya conoce la empresa por lo que le será más fácil adaptarse a su puesto de trabajo, de forma que la productividad aumentará desde el principio. Es más rápido y económico que la captación externa, además permite aprovechar las inversiones que se hayan hecho en formación de personal (Tejedo y Iglesia, 2011, pág. 27).

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).

Haciendo referencia a lo anterior. El reclutamiento interno tiene varias ventajas que a continuación se detallan:

1. Se reducen los costos de integración, pues el trabajador conoce la cultura de la empresa.
2. El candidato aporta una visión más global de la empresa, ya que conoce distintos puestos de trabajo.
3. Los trabajadores están motivados, ya que tienen perspectivas de realizar una carrera profesional dentro de la empresa.
4. Se incrementa el interés por la formación permanente para poder aspirar a un puesto de trabajo de nivel superior o del mismo nivel, pero en otro departamento.
5. Para cubrir el puesto que deja vacante el ascendido, se abrirá un nuevo proceso de selección que motivará a otros trabajadores a cubrir los puestos vacantes mediante el ascenso (Ruíz et al., 2012, pág. 139).

1.5.1.2 Desventajas del reclutamiento interno

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

Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial. Limitado para evitar tener competidores futuros, o estanca el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse Incompetente.

Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos (Chiavenato, 2007, pág. 159).

En este proceso existen variables que no favorecen a la organización. Exige potencial de los empleados para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.

1. Puede generar conflictos de intereses.
2. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.
3. Evita la renovación, la renovación que la gente nueva aporta mantiene el statu quo (Alles, 2000, pág. 117).

En ocasiones una persona muy buena en su puesto, no lo es tanto en otro superior. Por ejemplo, un buen vendedor no tiene por qué ser necesariamente un buen jefe del departamento de ventas puesto que las capacidades que se requieren para ambos puestos son muy diferentes. Podríamos perder un excelente vendedor e incorporar un nefasto director de ventas. La motivación del resto de sus compañeros se puede transformar en reticencia o mal ambiente si existen varios posibles candidatos para la promoción y entienden que es injusta la decisión final.

A veces las relaciones informales, previas a la promoción, hacen de barrera a la hora de ejercer la suficiente autoridad en un puesto de categoría superior, de forma que sus actuales subordinados, antes compañeros, no le tomen realmente en serio (Tejedo y Iglesia, 2011, pág. 27).

Sin embargo, 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. Muchos patrones piden a los gerentes que publiquen de forma interna los puestos vacantes y que entrevisten a todos los candidatos internos.

No obstante, el gerente a menudo sabe de antemano exactamente a quién desea contratar. El hecho de pedirle que entreviste a un grupo de candidatos internos inesperados puede ser un desperdicio de tiempo para todos los participantes. 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).

En el reclutamiento interno existen inconvenientes o desventajas al momento de realizarlo a continuación se enumeran:

1. No se da acceso a personas que puedan aportar ideas y nuevas formas de trabajar.
2. Los criterios para promocionar han de estar perfectamente definidos, puesto que, en caso contrario, pueden generar un mal clima laboral.
3. Que una persona sea muy competente en un nivel, no garantiza que siga siéndole en niveles superiores.
4. Puede generar frustración, desmotivación y bajo rendimiento entre los candidatos al no verse cumplidas sus expectativas.
5. Puede generar disputas entre los jefes de los departamentos, porque uno quiere que el trabajador ascendido se incorpore lo más rápidamente posible a su nuevo puesto, mientras que el otro necesita seguir contando con esa persona para conseguir sus objetivos como departamento (Ruíz et al., 2012, pág. 139).

1.5.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación. En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

1. Consulta de los archivos de candidatos: de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un curriculum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contacto con ellos, con objeto de que no se pierda el atractivo ni el interés. Se debe tomar en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, requiere poco tiempo.
2. Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa: es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con

él se llega al candidato por medio del empleado. Éste, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa escuela: la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas: su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua: en algunos casos, esos convenios inter empresariales se

convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permiten mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.

8. Viajes para reclutamiento en otras localidades: cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
9. Anuncios en periódicos y revistas: el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.
10. Agencias de colocación o empleo: con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
11. Reclutamiento en internet: internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa (Chiavenato, 2011, pág. 136).

Las empresas pueden realizar el reclutamiento externo por diferentes motivos, porque no dispone en la planilla de personal cualificado para cubrir el puesto, enriquecer la empresa con la entrada de nuevos trabajadores o modificar la pirámide de edad de algunos departamentos con bajos niveles de rotación. Con frecuencia las empresas acuden al reclutamiento externo para cubrir: puestos de niveles superiores, gerentes, jefes de áreas, especialistas, trabajadores con experiencia en trabajos concretos. Puestos de los niveles inferiores de la escala laboral (Ruíz et al., 2012, pág. 143).

Cabe agregar después de lo anterior expuesto, que. Si no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos proyectados (o si se desea recurrir al exterior por otra razón), el patrón podría pronosticar la disponibilidad de candidatos externos. Es fácil encontrar información como ésta, tanto en línea como en formulario impreso. Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir un puesto, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través del reclutamiento externo. El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón (Dessler, 2009, págs. 171-172).

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

1.5.2.1 Ventajas del reclutamiento externo

Por otro lado, 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 Davis, 2008, pág. 153).

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

1. Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo (Chiavenato, 2007, pág. 163).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando cabe agregar que trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes (Alles, 2000, pág. 117).

Se incorpora nuevo personal con nuevas ideas, formas de organización, diferente tipo de formación y en la mayoría de los casos experiencia en el puesto de trabajo que va a desempeñar. Si se opta por la contratación de jóvenes se puede revitalizar la empresa mayor energía y ganas de promocionar además de disminuir los costes menores salarios y posibles bonificaciones según el tipo de contrato (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

1.5.2.2 Desventajas del reclutamiento externo

Entre las 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 Davis, 2008, pág. 153).

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.

En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal. Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Es más lento más que el reclutamiento interno, más costoso, menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente (Alles, 2000, pág. 117).

Si la empresa opta por personal calificado y con mucha experiencia los costos salariales serán muy elevados. Mientras que, si se opta por jóvenes, la escasa experiencia será su principal hándicap. El proceso de selección es más lento y costoso, necesitando además el candidato mayor tiempo para adaptarse a su puesto de trabajo (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 28).

1.5.3 Reclutamiento mixto

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

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.

2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de entradas o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional (Chiavenato, 2007, pág. 164).

Una vez vistas las ventajas e inconvenientes de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han optado integrar los aspectos más positivos de cada uno de ellos en un sistema de reclutamiento mixto. Este sistema puede adoptar la forma de tres alternativas diferentes: inicialmente se utiliza el reclutamiento externo y a continuación el interno, siempre y cuando, el primer caso no haya aportado los resultados esperados. En esta alternativa, la empresa está muy interesada en obtener personal muy calificado y en muy poco tiempo, por lo que deberá buscarlo en el exterior. Solo en el caso de que su búsqueda no haya sido fructífera, reclutará entre su propio personal.

Uso del reclutamiento externo e interno de forma concomitante, en este caso, la empresa está preocupada por ocupar una vacante. Una buena política de personal debe preferir abastecerse de candidatos internos antes que, de externos, si ambos poseen la misma calidad.

Es evidente entonces que inicialmente se emplea el reclutamiento interno seguido de otro externo en el caso de no proveer aquel de candidatos aceptables, en este caso, la empresa da prioridad a sus propios empleados, en la disputa de las oportunidades existentes (Vértice, 2008, págs. 27-28).

Capítulo II. Selección de personal

En el segundo capítulo abordaremos de manera específica y concreta el concepto de selección de personal, la importancia de selección de personal, las técnicas de selección de personal, las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad, las pruebas de simulación, las pruebas de conocimiento y habilidad, exámenes físicos, investigación de antecedentes y verificación de referencias, el polígrafo y la prueba de honestidad, grafología, entrevistas, importancia de la entrevista, los objetivos de la entrevista, tipos de entrevista, errores comunes en la entrevista, el efecto halo, énfasis negativo de la entrevista, desconocimiento del empleo, presión para contratar, errores en el orden de candidatos, conducta no verbal, efecto espejo, la toma de decisión y finalmente la importancia de la selección de personal la cual se elabora con el fin de determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen a través de todo el proceso que conlleva a la buena escogencia del candidato idóneo.

2.1 Definición de selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 138).

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos Reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así Como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1. Adecuación de la persona al trabajo 2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2007, pág. 168).

Una vez conseguido un número lo suficientemente amplio de candidatos, a través de las fuentes de captación, tendremos que analizar sus características personales actitudes y aptitudes para encontrar al que más se aproxime al perfil que estamos buscando. Para ello pondremos en marcha el proceso de selección de personal, en el que habrá que realizar una serie de pruebas y entrevistas hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 31).

La fase de preselección puede ser considerada como una fase negativa, en el sentido de que se emplea para eliminar las candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos del puesto. Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos. Los datos recogidos en la documentación aportada se clasifican en tres grupos: excluyentes, aquellos que, por sí, motivan la eliminación del candidato, por grandes que puedan ser sus merecimientos en otros campos; valorables o ponderables; y meramente indicativos. Lo habitual es comenzar por eliminar aquellas candidaturas en las que concurre algún dato excluyente, aunque conviene cerciorarse de que ese criterio de exclusión es realmente importante (Puchol, 2003, pág. 79).

2.2 Importancia de selección de personal

El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado.

Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes que se hayan ingresado, no después. Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

Una vez que se toman en consideración los costos de búsqueda, el tiempo de entrevista, la verificación de referencia, los gastos de viajes y traslados. El costo de contratar empleados no ejecutivos, aunque no es proporcionalmente alto, es aún bastante alto para justificar el mantenimiento de estos costos al mínimo. Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

Exigen la evaluación sistemática de la eficiencia de los procesos de selección para asegurar que no se discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres. Los empleadores están siendo cada vez más responsabilizados por los daños que derivan de la contratación negligente de empleados que posteriormente cometen actos criminales en el trabajo. Específicamente, los tribunales encuentran que los empleadores son responsables de los daños cuando los empleados con antecedentes penales y otros problemas se aprovechan del acceso a los hogares de los clientes u otras oportunidades similares para cometer crímenes (Dessler, 1994, pág. 154).

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como:

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación (Chiavenato, 2009, pág. 165).

Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos. Los datos recogidos en la documentación aportada se clasifican en tres grupos: excluyentes, aquellos que, por sí, motivan la eliminación del candidato, por grandes que puedan ser sus merecimientos en otros campos; valorables o ponderables; y meramente indicativos. Lo habitual es comenzar por eliminar aquellas candidaturas en las que concurre algún dato excluyente, aunque conviene cerciorarse de que ese criterio de exclusión es realmente importante.

A veces se pone como criterio excluyente la edad superior a cuarenta años, y puede suceder que se presente un candidato valiosísimo que supera en tres o cuatro años a la edad límite, y que sería una pena perder. En este y en otros casos, conviene aplicar los criterios de exclusión con una cierta dosis de flexibilidad. Una vez aplicados los factores excluyentes, se suele pasar a los valorables o ponderables. Los sistemas habituales de valoración, tanto de currículos como de cuestionarios, suele ser los de juicios globales, excelente, bueno, regular, malo, muy malo; o el de factores puntuables, consistente en predeterminedar un baremo, asignando puntos para cada una de las posibles situaciones del candidato (Puchol, 2003, pág. 79).

2.3 Técnicas de selección de personal

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto (Chiavenato, 2009, págs. 147-148).

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana. Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan:

1. Entrevista preliminar.
2. Solicitud de empleo.
3. Investigación de referencia.
4. Entrevista formal.
5. Pruebas de empleo.
6. Examen médico.
7. Entrevista final.
8. Contratado (Macis, 2005, págs. 5-8, 11-16).

Las selección de personal está integrada por varias etapas, en cada una de las cuales se emplea una técnica con el propósito de recabar información sobre los conocimientos, experiencias, habilidades, intereses, personalidad, actitudes, valores, antecedentes y condiciones de salud de los aspirantes, con el fin de tomar una decisión de aceptación o de rechazo; todo ello mediante el uso de distintas técnicas o instrumentos: solicitud de empleo, entrevistas de selección, exámenes de conocimientos, psicométricos, médicos y encuestas socioeconómicas.

Ya desde la década de los 70, autores como (Arias 1974), (Blanco 1975) y (Rivera 1978), incluyen estas técnicas: análisis de puesto, vacante, requisitos, reclutamiento fuentes y medios, solicitudes, referencias, entrevistas preselección, selección y contratación, exámenes de conocimientos, exámenes psicométricos, encuestas socioeconómicas, exámenes médicos, investigación de referencias e investigación de antecedentes no penales, como parte de un solo proceso de selección de personal que incluía varias etapas por las que debía pasar el aspirante para validar su capacidad para ocupar el puesto vacante (López et al., 2011, págs. 67-69).

2.3.1 Pruebas psicométricas o psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, se utilizan como medida del desempeño, Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. Pronóstico. Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
2. Validez. Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.
3. Precisión. Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición (Chiavenato, 2009, págs. 155-156).

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

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

Los exámenes psicométricos ayudan a identificar las características de personalidad, intereses profesionales, actitudes, valores y aptitudes de los aspirantes, lo cual permite ampliar los criterios sobre los cuales basar las decisiones de selección del nuevo personal. La información proporcionada por los exámenes psicométricos se complementa con la obtenida mediante la solicitud de empleo, la entrevista y los exámenes técnicos o de conocimiento. Fin que persigue en estas pruebas psicológicas es el de permitir seleccionar al mejor aspirante y ubicarlo en el puesto que represente la mejor oportunidad para él y para la empresa (López et al., 2011, pág. 87).

La psicometría es la rama de la psicología que se ocupa de cuestiones relacionadas con la medición de aspectos psicológicos del individuo. El término inteligencia emocional fue popularizado por Daniel Goleman, con su libro: emocional Inteligencia, publicado en 1995. Según Goleman, la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones (Ruíz et al., 2012, pág. 177).

2.3.2 Prueba de personalidad

La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter rasgos adquiridos o fenotipos y los determinados por el temperamento, rasgos innatos o genotipos.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel (Chiavenato, 2009, págs. 159-160).

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo (Chiavenato, 2007, pág. 188).

De personalidad estabilidad emocional, en estos exámenes se hace una evaluación del comportamiento, actitudes, motivación y estabilidad emocional. Con este nombre se designa a un gran número de tests que consisten en presentar al sujeto una lista de preguntas que generalmente ha de responder por escrito y que se refieren a sus opiniones, gustos y comportamientos ante determinadas circunstancias. Como parte de las instrucciones se le pide al evaluador que responda sí o no o cierto o falso.

Este tipo de instrumentos presentan ventajas en cuanto a su administración, la cual es muy sencilla, al igual que su calificación. Los cuestionarios se dividen en un facetico, que evalúan un solo factor o rasgo de personalidad, y multifacético que miden varios factores o rasgos de personalidad. Evalúa entre otros factores estabilidad emocional, habilidad para las relaciones interpersonales, estilo personal y responsabilidad en las actividades que la persona emprenda, introversión, extroversión y características personales que pueden generar conflictos con las demás personas y compañeros de trabajo (López et al., 2011, págs. 87,105,107).

2.3.3 Prueba de simulación

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, se aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento (Chiavenato, 2009, pág. 161).

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

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas (Chiavenato, 2007, pág. 188).

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

2.3.4 Prueba de conocimiento y habilidades

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

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas (Chiavenato, 2009, pág. 154).

Las pruebas de este grupo incluyen los exámenes de la capacidad general de razonamiento inteligencia y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Existen también mediciones de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata del razonamiento inductivo y deductivo comprensión verbal, memoria y habilidades numéricas. Estas pruebas a menudo se señalan como pruebas de aptitud, ya que buscan medir las aptitudes del aspirante para el trabajo en cuestión (Dessler, 1994, págs. 163-164).

2.3.5 Exámenes físicos

Una vez que el patrón le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico, aunque también puede realizarse después de que el nuevo empleado empieza a trabajar. Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato.

El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como, desde luego, detectar enfermedades que el candidato desconoce (Dessler, 2009, pág. 238).

Examen médico es una etapa del proceso de selección que tiene como propósito evaluar el estado de salud de los aspirantes, con el fin de no asumir riesgos innecesarios, al contratar un trabajador cuyos daños a la salud se puedan agravar con la realización de su nuevo trabajador o con las condiciones a las cuales se verá expuesto. La evaluación de la salud de los aspirantes se realiza generalmente en la etapa final del proceso de selección debido al costo que éste represente.

Es recomendable que sea practicado por un médico con especialidad en medicina del trabajo que evalúe si el estado de salud del aspirante es adecuado o no, con base en los requerimientos del trabajo que realiza en caso de ser contratado. El examen médico de admisión consiste en un conjunto de estudios clínicos, antecedentes laborales, accidentes de trabajo sufridos, motivo de la incapacidad es otorgada por el instituto de seguro social.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando el instituto de seguro social, debe de realizar exámenes de tipo de sangre, valoración física mediante la elaboración de la historia clínica, análisis de laboratorio, estudio de rayos X, ultrasonido, tomografías y resonancias magnéticas, y otros medios, con el propósito de formular un dictamen del estado de salud del aspirante. Dependiendo de la naturaleza del trabajo por realizar, el giro de la empresa y la tecnología deben incluirse otros de mentas con el fin de que la valoración resulte adecuada para la toma de decisiones (López et al., 2011, pág. 89).

2.3.6 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Debe obtenerse la confirmación de la veracidad de la información que proporciona cada aspirante, con el propósito de basar las decisiones de selección en información real, para ello, se debe obtener la aprobación del aspirante en forma verbal, solicitándose directamente en la entrevista de preselección.

Además de haberlo aprobado ya el aspirante al firmar su solicitud de empleo y leer el apartado correspondiente a compromiso del aspirante, donde seguramente aprobó a la empresa reclutante para investigar la veracidad de sus respuestas y confirmar las referencias proporcionadas.

La verificación de datos, está es una de las etapas de mayor importancia en el proceso de selección debido a que define el nivel de veracidad de la información de los aspirantes y consiste en llamar o visitar a las personas que figuran como referentes en la solicitud de empleo o llenado por el aspirante, con estos propósitos:

1. Corroborar la veracidad de información sobre las experiencias laborales de los aspirantes, recabada al entrar en contacto con sus respectivos referentes.
2. Solicitar la opinión de los referentes sobre la calidad profesional y laboral del aspirante.
3. Obtener información adicional que permita tomar la mejor decisión de contratación.
4. Evitar la contratación de personal poco confiable que tergiverse la información sobre sus experiencias laborales, nivel de estudios, documentación y motivos de separación de la empresa (López et al., 2011, págs. 86,88).

La mayoría de los patronos trata de verificar la información de los antecedentes y las referencias de los aspirantes a un empleo. En una encuesta de aproximadamente 700 gerentes de recursos humanos, el 87% afirmó que realiza verificaciones de referencias, el 69% verifica los antecedentes de empleo, el 61% revisa los antecedentes penales de los empleados, el 56% corrobora su historial como conductor de vehículos y el 35% a veces o siempre verifica el historial de crédito.

Algunos de los datos que se comprueban son la situación legal para el empleo en cumplimiento con las leyes de inmigración, las fechas de antiguos empleos, el servicio militar incluyendo el nivel de desempeño, la preparación académica, la identificación como la fecha de nacimiento y la dirección para confirmar la identidad, los antecedentes penales en el condado residencia actual y anterior, historiales de tránsito y crediticio, licencias, número del seguro social y las referencias.

La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir. Por ejemplo, la verificación del historial crediticio y de la preparación académica sería más importante al contratar un contador que un jardinero. En cualquier caso, es aconsejable revisar periódicamente, digamos, el historial de crédito de empleados como los cajeros que tienen fácil acceso a los valores de la empresa, así como el historial de tránsito del personal que de modo habitual utiliza automóviles de la empresa (Dessler, 2009, págs. 229-230).

Ante la situación planteada acerca de la recolección de información de un seleccionado antes de ser ingresado a una empresa u organización, es necesario, revisar y cotejar toda la documentación mencionada en el currículum: personal, académica, conocimiento de idiomas, referencias, cursos complementarios, etc. La documentación que justifica la experiencia laboral también debe ser comprobada; por ejemplo, mediante la vida laboral (Ruíz et al., 2012, pág. 183).

2.3.7 El polígrafo y la prueba de honestidad

Ciertas compañías aún usan el polígrafo o detector de mentiras para hacer pruebas de honestidad, aunque las leyes actuales lo castigan severamente. El polígrafo es un aparato que mide cambios fisiológicos, como un aumento en la transpiración. Se supone que ese tipo de modificaciones reflejan alteraciones en el estado emocional cuando la persona miente. Para tratar de medir la honestidad o deshonestidad, incluyendo evaluadores del estrés psicológico y analizadores del estrés por medio de la voz. Las leyes federales no prohíben las pruebas de papel y lápiz ni los exámenes químicos por ejemplo, de drogas (Dessler, 2009, pág. 235).

El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide los cambios fisiológicos, como una mayor sudación, con la suposición de que estos cambios en el tono emocional acompañan a las mentiras, el procedimiento habitual es que un aspirante o empleado actual se conecte en la maquina mediante electrodos no es doloroso y después se le formulan una serie de preguntas evidentes y neutrales por parte del experto en el polígrafo. Estas preguntas, por ejemplo, podrían confirmar el nombre de la persona y que reside actualmente en determinado lugar (Dessler, 1994, pág. 177).

La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable. Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano toma en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables (Werther y Davis, 2008, pág. 204).

2.3.8 Grafología

La personalidad de quien escribe. Así pues, la grafología es parecida a las pruebas proyectivas de la personalidad, aunque se duda de su validez. En la grafología, el analista estudia la escritura y la firma de un aspirante para descubrir sus necesidades, deseos y características psicológicas. Según un grafólogo, la escritura es un ejemplo de presión desigual, poco ritmo y líneas básicas desiguales. La variación de las líneas claras y oscuras señala una falta de control y es un fuerte indicador de la perturbación interna del escritor (Dessler, 2009, pág. 238).

La grafología, es el análisis de la escritura manuscrita se basa en la suposición de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su escritura. Por tanto, el análisis de escritura tiene cierta semejanza con las pruebas proyectivas de personalidad. En la grafología el analista estudia la escritura y firma del aspirante a fin de descubrir sus necesidades, deseos y estructura psicológica (Dessler, 1994, pág. 181).

La grafología es una técnica de evaluación que mediante el análisis de la escritura de los candidatos analiza sus actitudes intelectuales, su actitud ante el trabajo y su personalidad. Para ello analizan los aspectos de la escritura como su tamaño, forma, dirección, inclinación del texto, presión de la escritura, etc.

Las empresas que ofrecen los servicios de grafología afirman que través del análisis de la escritura pueden saber aspectos como: si el sujeto es sincero o miente, si su carácter es estable o descontrolado, si es irritable, el estado físico del candidato, si es lógico o intuitivo, si tiene buena capacidad de comprensión, de análisis, si resuelve rápido los problemas, si posee capacidad de liderazgo, etcétera (Vértice, 2008, pág. 61).

2.4 Entrevista

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato (Chiavenato, 2009, pág. 149).

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados (Chiavenato, 2007, pág. 177).

La entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero qué empresario, o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no. Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver cómo respira y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto al que opta (Puchol, 2003, pág. 85).

La entrevista, junto con la solicitud de empleo, es una herramienta de selección casi universal. Pocas personas han ingresado a un trabajo sin sostener una o más entrevistas. La entrevista pueden ser herramientas confiables y válidas, pero con demasiada frecuencia no lo son cuando las entrevistas están bien estructuradas y bien organizadas, y si los entrevistadores hacen preguntas en común, son predictores eficaces (Robbins, 2008, pág. 134).

2.5 Importancia de la entrevista

La atención a la productividad de la entrevista es vital, pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato (Chiavenato, 2007, pág. 181).

La entrevista permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de mayor información para valorar las competencias del candidato en relación con el puesto de trabajo a desempeñar. Una entrevista se puede desarrollar en diversos escenarios lo habitual es que tengan lugar en el despacho del entrevistador, puede haber uno o más entrevistadores, puede ser un interrogatorio o, por el contrario, puede ser una conversación informal (Ruíz et al., 2012, pág. 160).

La entrevista de trabajo constituye uno de los pasos fundamentales dentro del proceso de selección, ya que, a través de la misma, la empresa obtiene información que le permite comparar los puntos fuertes y débiles de los candidatos y conocer las posibilidades de adecuación al puesto de los mismos (Vértice, 2008, pág. 70).

2.6 Objetivo de la entrevista

Tiene como propósito profundizar en el conocimiento del aspirante y obtener información específica acerca de sus antecedentes laborales, educativos, áreas de interés, aspectos familiares, hábitos, metas y aspiraciones personales entre otras. La entrevista debe centrarse en buscar la relación, similitud y consistencia entre las funciones, actividades, conocimientos, habilidades, nivel jerárquico, autoridad, poder de decisión y responsabilidad de los empleos anteriores y el ofertado.

Cuando el trabajo que realizará el aspirante demanda del dominio de software maquinaria o equipo especializado, o bien debe asumir responsabilidades importantes por el manejo de recursos financieros, tecnológicos, informáticos o humanos es conveniente profundizar a detalle. Esta información permite al entrevistado restablecer una relación directa con los requerimientos del puesto vacante y estar en condiciones de decidir si es o no la persona indicada para el mismo (López et al., 2011, pág. 86).

Se define el objeto de la entrevista como “La razón de que las entrevistas se hayan popularizado es que pueden ayudar al reclutador a determinar si usted se ajustará bien a la organización, en términos de su nivel de motivación y habilidades interpersonales” (Robbins, 2008, pág. 470).

En el orden de las ideas anteriores “La entrevista es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de selección. Cuyo objetivo principal es comprobar y valorar si el candidato tiene las competencias fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo” (Ruíz et al., 2012, pág. 160).

Una vez que tenemos los candidatos que consideremos suficientes en función del perfil del puesto que queremos cubrir, comienza la fase de selección, a través de la cual la empresa decide, que candidatos son los más adecuados para desempeñar los puestos ofertados. es aquí donde la entrevista juega un papel fundamental para cribar y discriminar a los mejores o más idóneos para un puesto de los que verdaderamente no aportan los requisitos que la empresa demanda. Este objetivo puede abarcar dos finalidades, o bien tomar una primera impresión de los candidatos y servir de filtro para proseguir con el proceso, o bien, y una vez la terna de candidatos se haya reducido, tomar la decisión final el candidato idóneo para el puesto (Vértice, 2008, pág. 71).

2.7 Tipos de entrevista

1. Entrevistas estructuradas. También se les conoce como guías, orientadas, dirigidas o controladas, y son aquellas en las cuales el entrevistador sigue un patrón preestablecido de preguntas, es decir, antes de iniciar la entrevista se tiene una serie de preguntas definidas con base en el objetivo que se desea lograr y en el tipo de decisiones que se tomarán como resultado de la información recabada.

2. Entrevistas semiestructuradas. Tienen algunas preguntas ya definidas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, mientras que otra parte de la entrevista se realiza como si fuera una entrevista no estructurada, con la finalidad de profundizar en aspectos específicos del candidato, pues cuando un formato es demasiado dirigido impide atender las características propias de la experiencia del candidato, en el caso de la selección del personal.
3. Entrevistas no estructuradas. No hay un patrón previo de preguntas que deba plantear el entrevistador en la misma manera a los entrevistados, no obstante, si existen tanto información relevante por obtener del entrevistado, como objetivos específicos y decisiones por considerar. Este tipo de entrevistas se inicia elaborando preguntas generales al entrevistado y, con base en sus respuestas, se van planteando otras preguntas a fin de orientarla hacia el logro de los objetivos; por ello, al inicio se emplean preguntas abiertas, las cuales al responderse permite que el entrevistado se exprese, dejándole la iniciativa.
4. Entrevista preliminar. También se le conoce con el nombre de entrevista de constatación tiene como propósito recabar en un mínimo de tiempo información sobre las características de los aspirantes conocimientos, habilidades y experiencias, con el fin de eliminar los candidatos que evidentemente no reúnan las características mínimas mencionadas en el reclutamiento del puesto vacante. Esta se lleva a cabo antes del llenado o recepción de las solicitudes, en algunas empresas se sustituye por la ficha de constatación.
5. Entrevista de preselección. En este tipo de entrevista se lleva a cabo después de que el aspirante ha llenado su solicitud de empleo, que esta ha sido revisada y que ya existe un reporte de la misma, el cual se toma como base para plantear algunas preguntas que permitan aclarar dudas y confirmar la información recabada por los instrumentos utilizados con anterioridad. En este se debe proporcionar información específica al entrevistado sobre las políticas de la empresa, sueldo, actividades específicas por realizar y prestaciones, entre otros factores, con el fin de que el propio aspirante decida si le interesa o no, continuar con el proceso de la selección.

6. Entrevista de selección. Durante esta entrevista se recaba información específica sobre: historia laboral sobre esta área se deberá investigar puestos que ha desempeñado el candidato. Actividades, conocimientos, habilidades, autoridad, responsabilidad, condiciones, ingresos y motivos de la separación, con el fin de recabar información que nos permita identificar el tipo de progreso económico o jerárquico logrado por el aspirante. Entre otros aspectos.
7. Entrevista de contratación. Se lleva a cabo antes de que el candidato se convierta en el nuevo empleado, es el último instrumento del proceso de selección de personal. Se debe investigar la imagen que el solicitante tiene de la empresa y por qué desea trabajar en esta.
8. Entrevista estandarizada ponderada. Es aquella en la cual el entrevistador cuenta con un patrón preestablecido de pregunta que deberá plantear de igual manera a todos los candidatos y en la que cada una de las respuestas de los aspirantes recibirán un valor numérico que dependerá de su relación con los requerimientos del puesto (López et al., 2011, págs. 93,97,99-100).

Los gerentes utilizan varios tipos de entrevistas en el contexto laboral. Por ejemplo, hay entrevistas de selección, de evaluación y de salida. Una entrevista de evaluación es una discusión, después de una evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones de este último, así como posibles medidas correctivas. Cuando un empleado abandona la empresa por cualquier razón, a menudo se realiza una entrevista de salida, la cual busca obtener información para que el patrón sepa qué es lo que está bien o mal en la compañía.

Muchas de las técnicas se aplican de la misma forma a las entrevistas de evaluación y a las de salida, pospondremos la explicación detallada de este tipo de entrevistas, para enfocarnos en las entrevistas de selección. Las entrevistas de selección se clasifican según su grado de estructura:

Entrevistas estructuradas y sin estructura. En las entrevistas no estructuradas o no dirigidas, el gerente no sigue un formato establecido. La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen. Es probable que las personas entrevistadas para el mismo puesto no sean objeto de las mismas preguntas.

Es posible especificar de antemano algunas preguntas, aunque por lo general no se hace, pues no hay una guía formal para calificar las respuestas. Este tipo de entrevistas se podrían describir como una conversación general.

En el otro extremo, en las entrevistas estructuradas o dirigidas, el patrón especifica las preguntas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas, la entrevista estandarizada de Mc Murray es un ejemplo de una antigua entrevista. El entrevistador seguía un formulario impreso para plantear una serie de preguntas; por ejemplo, cómo obtuvo su empleo actual. Luego, comentarios escritos debajo de las preguntas, por ejemplo, muestra confianza en sí mismo sobre la forma de obtener un empleo, guiaban al entrevistador al evaluar las respuestas.

Algunos expertos restringen el término entrevista estructurada a aquellas que se basan en preguntas laborales seleccionadas con mucho cuidado, con repuestas predeterminadas, que los entrevistadores deben plantear a todos los aspirantes. Sin embargo, en la práctica no debemos elegir entre estructurada contra no estructurada, sino que la estructura es una cuestión de grado. En ocasiones, por ejemplo, el gerente sólo se asegura de contar con un conjunto estandarizado de preguntas para no omitir de manera inadvertida alguna.

Las entrevistas estructuradas y no estructuradas tienen ventajas y desventajas. En las entrevistas estructuradas por lo general todos los entrevistadores plantean las mismas preguntas a todos los aspirantes. En parte por ello, dichas entrevistas tienden a ser más confiables y válidas. Las entrevistas estructuradas también pueden ayudar a que los entrevistadores con poca experiencia realicen mejores entrevistas. La estandarización de la entrevista además aumenta la consistencia entre los candidatos, incrementa la información relacionada con el trabajo, reduce la subjetividad general, y, por lo tanto, el potencial de un sesgo y aumenta la posibilidad de evitar problemas legales.

No obstante, las entrevistas estructuradas no siempre proporcionan la oportunidad de profundizar en temas de interés conforme éstos surgen. El apartado conozca su ley laboral presenta algunos temas relevantes (Dessler, 2009, págs. 254-255).

Existen diferentes tipos de entrevistas que no son excluyentes entre sí, ya que los elementos que componen unas y otras se pueden combinar según los fines que en cada caso se persigue:

1. Entrevista preliminar
2. Entrevista de selección habitual
3. Entrevista final
4. Entrevista estructurada
5. Entrevista no estructurada
6. Entrevista mixta o semiestructurada
7. Entrevista normal
8. Entrevista de tensión
9. Entrevista individual
10. Entrevista grupal
11. Entrevista de panel (Ruíz et al., 2012, pág. 161).

2.8 Errores comunes en la entrevista

Los problemas aparecen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que hubiesen tenido tanto un desempeño exitoso en el puesto errores de rechazo, o al aceptar aquellos. Que finalmente tienen un pobre desempeño errores de aceptación, estos problemas pueden ser importantes. Dadas las leyes y regulaciones actuales sobre recursos humanos, los errores de rechazo pueden ser más costosos que las evaluaciones adicionales necesarias para encontrar candidatos apropiados. Por qué pueden exponer a la organización a cargos de discriminación.

Especialmente si se rechaza de manera desproporcionada a candidatos procedentes de grupos protegidos. Por otra parte, los costos de errores de aceptación incluyen el costo de capacitación del empleado, las utilidades perdidas debido a la incompetencia de los empleados, el costo de la ruptura y los costos subsecuentes de reclutamientos y evaluaciones posteriores.

El énfasis principal en cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas (Robbins, 2010, pág. 212).

Algunos de los errores más comunes de un entrevistador.

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas claves. Estos errores, sin embargo, son obvios y un poco de práctica permite eliminarlos. Existe otra posible fuente de errores, más difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo por parte del candidato debido a factores ajenos al desempeño potencial.

Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos, que son inaceptables. Puede incluso existir el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Cualquier verificación de su labor que realice el entrevistador se justifica por entero si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista, que pueden redundar en el rechazo de personas idóneas, o igualmente grave pueden llevar a la contratación de personas inadecuadas para el puesto (Werther y Davis, 2008, págs. 212-213).

La utilidad de las entrevistas depende esencialmente de la forma en que se realizan. Debido a que hay varios errores comunes en las entrevistas que debilitan su utilidad, es importante explicarlos primero, ya que el conocimiento de los errores es el primer paso para evitarlos. Primero, se sabe que los entrevistadores suelen tomar una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista; prolongar la entrevista más allá de este punto con frecuencia sirve muy poco para cambiar las decisiones.

Un investigador determinó inclusive que en el 85% de los casos, el entrevistador ya había tomado una determinación sobre el candidato antes de que se iniciara la entrevista, basado en la solicitud y la apariencia personal del aspirante. El problema es particularmente grave cuando se obtiene información negativa sobre el candidato antes de la entrevista (Dessler, 1994, págs. 208-209).

2.8.1 Efecto halo

Existen una serie de trampas vinculadas a la personalidad del entrevistador. El efecto halo cuando un candidato destaca por una característica, nos inclinamos a evaluar el resto de cualidades en el mismo sentido, que puede hacer que una observación o evaluación no sea acertada (Ruíz et al., 2012, pág. 162).

Como todo procedimiento que intenta predecir la conducta futura del candidato, está sujeta a una serie de factores de error. Los errores que se le atribuyen a la entrevista son el llamado efecto de halo, que se produce cuando una cualidad positiva o negativa del entrevistado tiñe, por decirlo así, al resto de cualidades, con un tono respectivamente favorable o perjudicial; los estereotipos o generalizaciones por ejemplo: los estereotipos regionales; el contagio, cuando se tiene costumbre de ver dos cualidades que frecuentemente van asociadas, es posible que se llegue a la conclusión falaz de que siempre que se da la primera, inevitablemente se dará también la segunda; la proyección, o atribución a los demás de mis propios conflictos, móviles, motivaciones; la tendencia central y las tendencias extremas al calificar.

Sin embargo, la entrevista es insustituible porque: es el único método directo para evaluar la apariencia, porte y modo de expresión del candidato; permite juzgar acerca de la reacción del sujeto ante las distintas situaciones que se le presenten, así como sus dotes de persuasión, la calidad de su expresión verbal, su capacidad de reacción ante preguntas inesperadas (Puchol, 2003, pág. 88).

Evaluar a otra persona tan sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable, se conoce como efecto de halo. En otras palabras, un halo ciego a quien percibe y evita que vea los otros atributos que también deben evaluarse para obtener una impresión completa, precisa, de la otra persona. Los gerentes tienen que cuidarse contra el efecto de halo al calificar el desempeño del empleado. Un gerente puede señalar una característica y usarla como base para juzgar todas las otras mediciones de desempeño. Por ejemplo, antecedentes excelentes de asistencia quizá desemboquen en criterios de alta productividad, calidad en el trabajo y aplicación, sea cierto o no (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2004, pág. 78)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando el efecto halo o conducta no verbal. Este error se presente cuando el entrevistador se deja llevar por la personalidad del aspirante, asignándole notas más altas a las que realmente le corresponden (López et al., 2011, pág. 101).

2.8.2 Énfasis negativo

Sobre la base de las condiciones anteriores en ese mismo sentido según se ha citado en efecto significa entonces que. El énfasis de lo negativo, muchos de los entrevistados responderán más a los factores negativos del aspirante que otro tipo de elementos (López et al., 2011, pág. 101).

Los entrevistados están influenciados por la información desfavorable que por datos favorables en relación con el candidato. En el mismo sentido, las impresiones de los entrevistados tienen mayores probabilidades de cambiar de favorable a desfavorable que de desfavorable a favorable; de hecho, la entrevista misma es con frecuencia una búsqueda de información negativa (Dessler, 1994, pág. 209).

No sólo los entrevistadores cometen errores; también los solicitantes pueden incurrir en determinados problemas característicos. De acuerdo con expertos en el área, los cinco errores más comunes son los siguientes:

1. Intentar técnicas de distracción
2. Hablar en exceso
3. Jactarse de los logros del pasado
4. No escuchar
5. No prepararse bien para la entrevista

El empleo de técnicas de distracción, por ejemplo, simular falta de interés en un trabajo que en realidad se desea puede llevar a efectos opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque es probable que la compañía concluya que el candidato no está interesado. Llevados quizá por un explicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden hablar en exceso sobre temas irrelevantes; algunos incluso proceden a disertar sobre temas como los deportes, o el estado del tiempo.

Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un error común, que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de un individuo a quien se sorprenda mintiendo durante la entrevista.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación de la entrevista genera. Por desgracia, esta tendencia conduce a que el candidato no interprete de modo adecuado las preguntas del entrevistador, y a que no se establezca un clima de confianza. No estar preparado para la entrevista produce la sensación de falta de interés, actitud que sin duda no suele conducir a la obtención de un puesto (Werther y Davis, 2008, págs. 213,215).

2.8.3 Desconocimiento del empleo

En primer lugar, es poco probable que los solicitantes no aptos sean eliminados del proceso de búsqueda y quizás estarán insatisfechos con el trabajo. En segundo lugar, la falta de información exacta genera expectativas irreales. En consecuencia, los empleados nuevos pasarían con rapidez insatisfechos, lo que lleva a renunciaciones prematuras. En tercer lugar, es fácil que quienes se contratan se desilusionen y se comprometan menos con la organización cuando se enfrenten a las realidades hostiles del puesto. En muchos casos, estos individuos sienten que fueron burlados o engañados durante el proceso de contratación y, por tanto, se convierten en empleados problemáticos (Robbins, 2008, pág. 135).

Desconocimiento del puesto. Cuando el entrevistador inicia el proceso de entrevistas sin disponer de información sobre el puesto vacante, lo cual implica que desconoce el perfil del puesto y carece de referentes e indicadores sobre las competencias de los aspirantes (López et al., 2011, pág. 101).

Se sabe también que los entrevistadores que no conocen con precisión las características del puesto ni el tipo de candidato más adecuado. Generalmente desarrollan estereotipo incorrecto sobre quien es un buen aspirante. Después, comparan equivocadamente a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos. Por el contrario, los entrevistadores que tienen una clara comprensión de lo que significa el puesto, realizan entrevistas más útiles (Dessler, 1994, pág. 209).

2.8.4 Presión para contratar

La presión para contratar a un empleado recalca problemas como éste. Unos investigadores dijeron a un grupo de gerentes que asumieran que estaban por debajo de su cuota de reclutamiento. Al segundo grupo le comentaron que habían rebasado esa cuota. Los primeros evaluaron a los mismos aspirantes mucho mejor que los segundos (Dessler, 2009, pág. 263).

También se hará un mal trabajo de entrevista si se está bajo presión para contratar a más candidatos. Ejemplo en un estudio se dijo a los gerentes de un grupo que asumieran la posición de que estaban atrasados en su cuota de reclutamiento, mientras que a los de otro grupo se les dijo que estaban adelantados. A los que se les dijo que estaban atrasados evaluaron a los mismos aspirantes con calificaciones mucho más alta que el otro grupo de gerentes (Dessler, 1994, pág. 210).

Por las consideraciones anteriores podemos decir que la presión por tomar la decisión o contratar. La necesidad de tomar rápidamente las decisiones de selección para cubrir los puestos vacantes merma el desempeño del entrevistador afectando la calidad de sus observaciones (López et al., 2011, pág. 101).

2.8.5 Error en el orden de candidatos

El error debido al orden de los candidatos o contraste significa que el orden en el que usted ve a los aspirantes afecta la forma en la que los califica. En un estudio, los gerentes debían evaluar a un candidato que era promedio, después de evaluar a varios aspirantes desfavorables. Calificaron al candidato promedio de manera más favorable debido a que, a diferencia de los desfavorables, el aspirante promedio se veía mejor de lo que era en realidad. Este efecto de contraste puede ser enorme: en algunos estudios pioneros, los evaluadores basaban sólo una pequeña parte de su calificación en el potencial real del candidato. Un error de juicio del entrevistador, debido a que entrevistó a uno o varios candidatos muy buenos o muy malos justo antes de la entrevista en cuestión (Dessler, 2009, pág. 263).

Significa el orden en que puede afectar también la forma en que se les califica. En un estudio, se pidió a los gerentes que evaluaran a un candidato que estaba en el promedio, después de valorar primero a varios candidatos desfavorables. El candidato promedio fue evaluado mucho más favorablemente que en otras circunstancias debido al contraste con los candidatos desfavorables, lo que hacía verse mucho mejor de lo que en realidad era el error en el orden de candidatos puede ser un problema muy importante; en algunos estudios solo una pequeña porción de la calificación del aspirante se basó en el efecto de haber estado después de candidatos muy favorables o desfavorables. Error de juicio por parte del entrevistador debido a que entrevisto a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión (Dessler, 1994, pág. 210).

Con referencia a lo anterior “Algunas de las características de personalidad del entrevistado llegan a influir en las opiniones del entrevistador sobre los aspirantes y en la calidad de sus juicios, marginando a determinado tipo de aspirantes, como mujeres o personas mayores” (López et al., 2011, pág. 101).

2.8.6 Conducta no verbal

La conducta no verbal del aspirante también puede tener un impacto sorprendente en su calificación. En un estudio, 52 especialistas de recursos humanos observaron entrevistas de empleo en video, donde el contenido verbal de los aspirantes era idéntico, pero su conducta no verbal difería notablemente. Los investigadores indicaron a los candidatos de un grupo que mostrarán un mínimo contacto visual, un bajo nivel de energía y poca modulación de la voz.

Los 43 participantes de un segundo grupo demostraron la conducta opuesta. De los 26 especialistas de personal que observaron a los candidatos mucho tiempo y con un alto nivel de energía, 23 los habrían citado para una segunda entrevista. Ninguno de los que vieron a los candidatos poco tiempo y con bajo nivel de energía recomendaría una segunda entrevista. Es evidente que los entrevistados que parecen vivos poseen una gran ventaja. Quizá las conductas no verbales sean tan importantes porque los entrevistadores infieren la personalidad del entrevistado a partir de la forma en que actúa en la entrevista (Dessler, 2009, págs. 263-264).

Otro problema es que, como entrevistador, también podría estar inconscientemente influenciado por la conducta no verbal del aspirante. Otro aspecto de este problema es el papel que desempeña la presencia del aspirante y si es hombre o mujer. Según un estudio, los investigadores detectaron que el hecho de que el atractivo físico ayudará o limitará a los aspirantes a un puesto dependía de sexo del aspirante y de la naturaleza del trabajo al que aspira. Ser atractivo fue consistentemente una ventaja para los aspirantes hombres que buscaban empleos administrativos. Sin embargo, ser atractiva era ventajoso para las mujeres solo cuando el puesto era no gerencial (Dessler, 1994, pág. 210).

(Sullivan 1974), (Acevedo y López 2008) y (Morgan y Coger 1999), comentan que la comunicación durante la entrevista tiene dos facetas: La comunicación verbal y la comunicación no verbal.

1. La comunicación verbal es la comunicación oral mediante palabras habladas y debe establecerse al mismo nivel entrevistador y entrevistado.

2. Deben evitarse las barreras semánticas en la comunicación; el entrevistador no deberá emplear palabras y expresiones rebuscadas o poco comunes que el entrevistado desconozca y, por otra parte, deberá evitar que el entrevistado haga lo mismo, por ello, cuando no entienda algunas palabras o expresiones deberá pedirle que se las aclare; es decir, el lenguaje debe establecerse a un nivel de comunicación comprensible.
3. La comunicación no verbal es aquello que se trasmite sin hacer uso de la palabra hablada. Es decir, mediante el tono de voz, la expresión facial, la postura, los movimientos y los ademanes; entre las principales formas:
 4. El tono de voz da énfasis, titubeos y todo lo que acompañe la voz, el sonido.
 5. La expresión facial puede denotar la alegría, tristeza, preocupación, indiferencia, nerviosismo, interés y atención.
 6. La postura nos va informando sobre el interés, la indiferencia, el estrés y despreocupación, entre otros.
 7. Los movimientos y ademanes nos proporcionan información sobre el entrevistado; su estado de relajación, estrés, interés, preocupación o indiferencia; sin embargo, es importante que el entrevistador discrimine entre los movimientos estereotipados del entrevistado, que no tiene importancia, como tipo o de comunicación no verbal y otro tipo de movimientos que sean indicadores del estado emocional del entrevistado (López et al., 2011, págs. 96-97).

Gestos que indican mentiras, dudas e inseguridad. Recoge una serie de gestos y actitudes que te pueden servir para analizar el comportamiento no verbal. También se utiliza la comunicación no verbal para motivarlos a hablar mostrando la aceptación con inclinaciones de cabeza (Ruíz et al., 2012, pág. 167).

2.8.7 Efecto espejo

Se produce cuando el entrevistador busca en el candidato las cualidades o las conductas que el valora positivamente; si las encuentra, valorara positivamente al candidato que las posea. el efecto espejo tambien puede resultar negativo: cuando el esntrevistador destaca en algo, no apreciará de la misma forma esta cualidad en un entrevistado; pensara nadie sabe mas que yo de esa materia (Ruíz et al., 2012, pág. 162).

Quizás uno de los hallazgos más consistentes es que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones a hacer juicios apresurados acerca de los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista o incluso antes de iniciarla, a partir de las calificaciones de pruebas o de los datos del currículum. Un investigador estima que en el 85% de los casos los entrevistadores ya habían tomado una decisión antes de que iniciara la entrevista, basados en las primeras impresiones que obtuvieron de las solicitudes de empleo y por la apariencia física de los candidatos (Dessler, 2009, pág. 262).

Consiste en que el entrevistador valora mejor a aquellos candidatos que reúnen cualidades o actitudes altamente valoradas por él o que el mismo posee, aunque no tengan tanto que ver con el puesto. Algunos entrevistadores llegan a indicar al candidato en la entrevista cuál es la respuesta correcta. En una entrevista puede haber respuestas más y menos favorables para el candidato, pero ninguna es incorrecta salvo que se hagan preguntas para evaluar conocimientos técnicos, y, por lo tanto, un candidato no tiene por qué responder lo que hubiese respondido el entrevistador (orientandounavida.wordpress, s.f, párr. 1-3)

2.9 La toma de decisión

Con la toma de decisión y su comunicación al candidato seleccionado, concluye la selección propiamente dicha. Las empresas serias van adoptando la costumbre de comunicar la aceptación al candidato seleccionado precisamente por escrito, en forma de carta de compromiso en la que se especifica el puesto para el que ha sido contratado, Las funciones, la remuneración, la dependencia orgánica y/o funcional, la fecha de incorporación.

Esta carta es, por una parte, una atención al candidato, al tiempo que disipa sus últimos temores o aprensiones, ya que constituye una promesa. La empresa, por su parte, gana imagen de seriedad. Al mismo tiempo se impone comunicar a los candidatos no seleccionados, a los que no se les hubiera comunicado antes, por medio de una carta cortés y personalizada, su no admisión (Puchol, 2003, pág. 105).

No se trata de elegir al mejor candidato sino al candidato que mejor se ajusta a las características del puesto y de la organización. A la hora de tomar la decisión debemos asegurarnos de que el candidato está interesado y motivado para incorporarse a la organización en esa posición específica y que la misma se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales (Castaño, 2011, pág. 31).

Clarificación interna de las condiciones. Finalizado el proceso de selección y tomada una decisión con respecto a la idoneidad de un candidato, asegurar, a nivel interno, las condiciones de la oferta de trabajo para evitar cualquier tipo de contradicción en la transmisión de la información por parte de las diferentes personas que puedan participar en su acogida. Contacto con la persona seleccionada. El departamento de recursos humanos se pone en contacto (correo, telegrama, fax, teléfono, e-mail...) con la persona seleccionada y le comunica la decisión tomada (Gan, 2006, pág. 101).

Capítulo III: Contratación del personal

En el tercer capítulo abordaremos de manera específica y concreta el concepto de contratación de personal, la inducción al puesto de trabajo, reconocimiento médico, formación de acogida, seguimiento del periodo de prueba y finalmente la importancia de la contratación de personal, que sería establecer formalmente un vínculo laboral entre la empresa y el empleado.

3.1 Contratación

Es el proceso con el que los supervisores se aseguran de tener el número y las clases correctos de personas, en los lugares adecuados y el momento justo, quienes son capaces de llevar a cabo las tareas en forma eficaz y eficiente para ayudar a que la empresa alcance sus objetivos. Entonces, la planeación de contratación traduce los objetivos de la organización y el departamento en un plan de personal que permitirá que se cumplan esas metas. La planeación de contratación se resume en dos etapas:

1. Evaluar los recursos humanos actuales.
2. Evaluar las necesidades futuras de ellos y desarrollar un programa para satisfacer

Una vez que el esfuerzo de reclutamiento ha depurado a un grupo de candidatos, el paso siguiente en el proceso de contratación es identificar quién es el mejor calificado para el trabajo. Entonces, en esencia, el proceso de selección es un ejercicio de predicción. Busca pronosticar cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata. En este caso, éxito significa desempeñarse bien según los criterios de la organización para evaluar a sus empleados. Por ejemplo, al cubrir un puesto de administrador de una red, el proceso de selección debe predecir cuáles solicitantes serán capaces de instalar, depurar y administrar en forma adecuada la red de computación de la organización (Robbins, 2008, págs. 128,131).

Esta fase es muy delicada, puesto que se debe vender al candidato el puesto y la empresa, ya que estamos captando a un futuro trabajador que, en la mayoría de las ocasiones, participa en otros procesos de selección o, simplemente, puede suceder que en la empresa en la que está trabajando en la actualidad le hagan una contraoferta.

Normalmente, el ofrecimiento se realiza en una entrevista en la que se informara al candidato sobre las características del puesto: funciones y tareas, duración del contrato y periodo de prueba, horario, vacaciones, retribuciones, beneficios sociales e incentivos. El contrato debe ser firmado por ambas partes y registrado en los servicios de empleo de la comunidad autónoma (Ruíz et al., 2012, pág. 184).

Tiene como propósito definir el inicio y las condiciones de las relaciones laborales, por ello, es conveniente recabar información sobre el interés, la disposición y decisión definitiva del aspirante para integrarse a la empresa, así como proporcionarle toda la información detallada sobre la firma del contrato de trabajo el tipo y duración de las relaciones laborales (López et al., 2011, pág. 89).

3.2 La inducción al puesto de trabajo

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar se debe llevar a cabo un programa de inducción, el cual tiene como propósito facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la organización y su cultura. Arias 2006 comenta que el nuevo trabajador se encuentra de pronto en un ambiente de normas, políticas, procedimientos, funciones, responsabilidades, estándares, comportamientos, jefes, costumbres y nuevos valores. La empresa debe disponer de un programa que facilite la adaptación del nuevo empleado al medio laboral. Un programa de inducción puede considerar estos aspectos:

1. Entrega de documentación manual de bienvenida, contrato colectivo y reglamento interior de trabajo, reglamento de seguridad de higiene, organigrama de la empresa y descripción de puesto.
2. Presentación de los principales líderes de la empresa, jefe inmediato y compañeros.
3. Recorrido por las instalaciones de la empresa

4. Curso de inducción en el cual se realizarán varias pláticas sobre diferentes temas, como planes estratégicos de la empresa, representación sindical, estudio y análisis del contrato colectivo, reglamento interno, reglamento de seguridad de higiene y prácticas seguras de trabajo, políticas, alguno apartados de la ley federal del trabajo, procedimientos y criterios de evaluación del desempeño (López et al., 2011, pág. 90).

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar se debe llevar a cabo un programa de inducción, el cual tiene como propósito facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la organización y su cultura. El programa de inducción marca el fin del proceso de selección y el inicio de la nueva relación laboral, por ello durante el desarrollo del mismo el trabajador es dado de alta en la base de datos de la empresa, nómina y el seguro social (López et al., 2011, pág. 90).

Una vez seleccionado un candidato al puesto, él o ella necesitan ser introducidos al trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina inducción el objetivo principal es reducir la ansiedad inicial que sienten todos los empleados nuevos cuando se inician en un trabajo; familiarizarlos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición del exterior al interior. Si los supervisores han realizado un reclutamiento y una selección adecuados, deben haber contratado individuos competentes que se desempeñen con éxito, el cual requiere algo más que la posesión de ciertas aptitudes.

La gente de nuevo ingreso debe aclimatarse a la cultura de la organización y capacitarse, para efectuar el trabajo en forma consistente con los objetivos de ésta. Para lograr estos fines, los supervisores emprenden dos procesos: la inducción y la capacitación (Robbins, 2008, pág. 136).

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el proceso de una inducción profesional para un empleado a nivel internacional puede durar semanas o incluso meses.

Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma sus responsabilidades a cabalidad. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, es también de muy alto valor (Werther y Davis, 2008, pág. 71).

Por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones. Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, manuales para empleados, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados. Cada vez más patrones usan la tecnología para impartir la inducción. Algunas firmas proporcionan a los nuevos gerentes asistentes personales digitales preinstalados, los cuales contienen información necesaria para adaptarse mejor a sus nuevos puestos (Dessler, 2009, pág. 292).

3.3 Reconocimiento médico

El reconocimiento médico dentro del proceso de selección tiene como objetivo declarar la aptitud física, o más exactamente, la ausencia de contraindicaciones para el ejercicio de una tarea profesional determinada en unas condiciones prefijadas. Existen, por consiguiente, dos variables: el sujeto y la tarea. El médico de empresa, para poder expresar esta ausencia de contraindicaciones necesita confrontar dos nociones complementarias, que son: El estado de salud del sujeto y la naturaleza del puesto de trabajo al que opta el referido sujeto.

Lógicamente, para realizar esta confrontación el médico necesita realizar un examen clínico minucioso del sujeto y tener un conocimiento preciso de los requerimientos y presiones físicas y psicológicas del puesto en cuestión.

Las finalidades del reconocimiento médico desde el punto de vista legal son diagnosticar la existencia de enfermedades contagiosas, valorar la capacidad del aspirante para el trabajo en general, y para la tarea específica que deba realizar, precisar si el reconocido presenta predisposición a enfermedades que pudieran producirse o agravarse en la tarea a que va a ser destinado y recoger los datos para rellenar la ficha médica ordinaria, si el aspirante es admitido (Puchol, 2003, págs. 110-111).

Antes de comenzar la relación laboral se efectúa un reconocimiento médico, para comprobar si el candidato elegido reúne las condiciones físicas psíquicas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo. Para realizar el reconocimiento médico es necesario el consentimiento previo del candidato es aconsejable que la aceptación del reconocimiento se realice por escrito. El reconocimiento médico se llevará a cabo respetando siempre el derecho a la intimidad, la dignidad de la persona y la confidencialidad de toda la información relacionada con el estado de salud del trabajador (Ruíz et al., 2012, pág. 183).

3.4 Formación de acogida

Mediante los procesos de selección anteriormente expuestos se persigue encontrar la persona más adecuada para ocupar el puesto que se desea cubrir. Sin embargo, los procesos de selección, por sí solos, no garantizan automáticamente que los seleccionados vayan a realizar bien su trabajo. Esto es especialmente cierto en aquellos candidatos que han sido seleccionados en virtud de su capacidad potencial para el puesto, jóvenes titulados sin experiencia, jóvenes no titulados que acceden a su primer empleo, personas que provienen de puestos de trabajo distintos, etc. pero es aplicable incluso para personas con experiencia previa en trabajos similares. La eficacia de los procesos selectivos se ve mermada por una serie de limitaciones intrínsecas, como son:

1. Las imperfecciones de los propios instrumentos de selección.
2. La dificultad para predecir comportamientos futuros de una persona.
3. La necesidad de seleccionar entre candidatos que no siempre tienen una experiencia y una preparación idóneas (Puchol, 2003, pág. 112).

Acogida del contratado, el objetivo de esta fase es lograr un clima de confianza, para ello hay que reducir el nerviosismo del candidato a través de una relación empática. Algunos comportamientos que ayudan a establecer una adecuada acogida son:

1. Ir a buscar personalmente al candidato a la recepción.
2. Levantarse de la mesa al recibirle, si no le hemos ido a buscar.
3. Saludarle y presentarse.
4. Iniciar la conversación con un tema neutro.
5. Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.
6. El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco. Después de las consideraciones anteriores también se pueden mencionar estos aspectos que contribuyen a la acogida del contratado:
7. Saludarle y presentarse.
8. Le costó trabajo llegar hasta aquí.
9. Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria.
10. Observo en su curriculum vitae que compartimos una misma afición.
11. Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.
12. Me alegro de que no le haya costado trabajo llegar, ya que me gustaría que empezásemos a hablar sobre su interés en nuestra vacante.

Mediante el plan de acogida se pretende ayudar al nuevo colaborador a superar la sensación de inseguridad propio de incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socializante fácil y rápido. Deben quedar atrás tiempos en los que la incorporación representaba un periodo de incertidumbre, dudas, por la ausencia de información que viniera a responder a los lógicos interrogantes de toda persona frente a una primera o nueva realidad laboral.

Con independencia del hecho de que pueda tener externalizados sus procesos de selección de personal, usted deberá afrontar la incorporación, socialización, formación inicial de sus nuevos colaboradores. El plan de acogida en las organizaciones pretende que de una forma correcta, eficaz y rápida los nuevos profesionales se integren en la nueva estructura (cultura, valores, procedimientos).

Deberían formar parte del pasado las experiencias negativas de los primeros o primeros días de la incorporación de una persona: inseguridad, indefinición de funciones, falta de interlocutor. Sin duda, la existencia de un plan de acogida hubiese minimizado estos sentimientos (Gan, 2006, págs. 73,75,97-98).

Debe existir un manual de acogida y la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas tanto si son personas de nuevo ingreso como si son trabajadores con movilidad. Básicamente debe incluir:

1. Presentación del jefe inmediato y la persona responsable de la acogida
2. Presentación de los miembros de la empresa
3. Información sobre organigrama, objetivos, funciones y responsabilidades.
4. Instalaciones, materiales y equipos
5. Jerarquía y contactos
6. Prevención de riesgos laborales, beneficios y prestaciones (Collado, 2011, pág. 32).

Esta fase sirve principalmente para que el entrevistado se relaje. Para lograr un clima de confianza y que el entrevistado se sienta relajado, se debe acoger al entrevistado con cordialidad y educación. Debe ir a buscarlo a la recepción y, si no fuese posible, levantarse de la mesa al recibirlo, dando la mano e invitándole a sentarse, se suele romper el hielo con temas sencillos: domicilio, lugar de origen, facilidad para llegar a la empresa, etc. (Ruíz et al., 2012, pág. 164).

Debe existir un manual de acogida y la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas tanto si son personas de nuevo ingreso como si son trabajadores con movilidad. Básicamente debe incluir:

1. Presentación del jefe inmediato y la persona responsable de la acogida
2. Presentación de los miembros de la empresa
3. Información sobre organigrama, objetivos, funciones y responsabilidades.
4. Instalaciones, materiales y equipos
5. Jerarquía y contactos
6. Prevención de riesgos laborales, beneficios y prestaciones (Castaño, 2011, pág. 32).

3.5 Seguimiento del período de prueba

Se debe verificar la adaptación de la persona al puesto y a la organización y viceversa. El periodo de prueba se utiliza como plazo de verificación del ajuste indicadores de calidad de las contrataciones

1. Resultados en la evaluación de rendimiento
2. Desarrollo profesional de las personas contratadas
3. Tiempo de permanencia en el puesto de trabajo y en la empresa
4. Plazos normativos para ello (Castaño, 2011, pág. 32).

Para verificar que el procedimiento de selección de personal es correcto se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección en pruebas aplicadas, obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo criterio externo, diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto , se debe acotar que el seguimiento y evaluación debe realizarse luego de por lo menos tres meses para observar al nuevo trabajador (Pisco, 2001, pág. 143).

El estatuto de los trabajadores prevé la posibilidad de la concertación, precisamente por escrito, entre las partes contratantes, de un período de prueba que en ningún caso podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de tres meses para los demás trabajadores, excepto para los no cualificados, en cuyo caso la duración máxima será de quince días laborables. El mismo estatuto especifica que el contrato podrá extinguirse por una serie de causas objetivas, de las que la primera mencionada es la ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento (Puchol, 2003, págs. 112-113).

Podrá concertarse por escrito un periodo de prueba, con los límites de duración que se establezca en los convenios colectivos. En defecto de pacto en el convenio, la duración del periodo de prueba no podrá exceder de:

1. Seis meses para los técnicos titulados.
2. Dos meses para los demás trabajadores.

3. Tres meses, en las empresas de menos de veinticinco trabajadores, para los trabajadores que no sean técnicos titulados.

Durante el periodo de prueba, el trabajador tendrá derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe como si fuera de planilla, excepto los derivados de la resolución de la relación laboral, que podrá producirse a instancia de cualquiera de las partes durante su transcurso sin que el trabajador tenga que alegar ninguna causa para la rescisión del contrato, ni el empresario pagar la indemnización por extinción de la relación laboral (Ruíz et al., 2012, pág. 187).

Conclusiones

En conclusión, se puede decir que, la necesidad que tienen todas las organizaciones, independientemente de que sean privadas, públicas, gubernamentales, es de lograr la eficiencia y eficacia en el buen desarrollo de recursos humanos. A través del tiempo se han implementado diversas estrategias para un mejor reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para desempeñar funciones de la plaza disponible que existe en la organización.

Es por lo anterior, cuando hay en una organización un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, cada integrante convierte sus potencialidades en capacidades y contribuye con entusiasmo, esfuerzo, dedicación y entrega. Hoy en día, la verdadera fortaleza de una organización es indudablemente el recurso humano. De ahí la insistencia de impulsar las funciones fundamentales de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Se puede decir que, el análisis del puesto nos va a permitir llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, permitiendo identificar a los mejores candidatos para ocupar el puesto en cuestión, la búsqueda de candidatos para un puesto debe ser exhaustiva.

En síntesis, la metodología utilizada en este trabajo, fue la investigación documental, está fundamentada en ciertos autores principales que abordan y desarrollan ampliamente este tema entre los cuales podemos mencionar a Idalberto Chiavenato, Stephen P Robbins, Francisco Javier López, Luis Puchol, Gary Dessler,

La parte técnica utilizada en la investigación documental se llevó a cabo de manera satisfactoria ya que se encontró suficiente información sobre el tema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Para finalizar cabe mencionar que este trabajo nos ayudó a través de la investigación documental a encontrar respuestas satisfactorias a nuestros objetivos específicos como era identificar, describir y comprender, la importancia del reclutamiento, selección y contratación de personal.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Primera Edición ed.). Argentina: Granica.
- Castaño, G., López G, Gerardo., Prieto, José (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal* (Primera ed.). Madrid: Colegio Oficial de Psicología de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencia* (Primera ed.). Venezuela: Escuela de Negocios.
- Dessler. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo Primero ed.). México: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal* (Sexta Ed.). México: Prentice Hall.
- Dola, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). España: Mc Graw Hill.
- Gan. (2006). *Manual de Instrumento de Gestión y Desarrollo de las personas en la organización* (Segunda ed.). España: Diaz de Santos.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (2005). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). México: Ediciones Paraninfo S.A.
- Humanos, R. (2013). *Recursos Humanos* (primera ed.). España: McGraw Hill.
- Lopez, F., Casique, A., Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos de la PYME* (PRIMERA ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Macis. (2005). *Coordinación de Educación Básica y Media* (Primera ed.). México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

- orientandounavida.wordpress. (s.f). <http://orientandounavida.wordpress.com>.
Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://orientandounavida.wordpress.com>:
<http://orientandounavida.wordpress.com/empleo/>
- Pisco. (2001). *Nuevos Enfoques en Selección de Personal* (Vol. 2). Revista de Investigación en Psicología.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- Robbins, S. (2008). *Supervision* (Quinta ed.). México: Pearson Educacion.
- Robbins, S. (2010). *Administración* (Decima ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, G. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (Primera ed.). España: Mc Graw Hill.
- Tejedo, J., Iglesias, M. (2011). *Operaciones Administrativas de Recursos Humano* (Primera ed.). España: Mac Millan.
- Vertice, P. (2008). *Selección de Personal* (Primera ed.). España: Vertice.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.