

Título: "TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL UTILIZADAS EN LA EMPRESA NACIONAL"

Aportado por: Igor Zúñiga - Ing. Cesar Chaves Agüero - Mario Rojas Mejía

ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA INVESTIGACIÓN:

"TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADAS EN LA EMPRESA NACIONAL"

I. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las principales técnicas de selección de personal que se utilizan en la empresa nacional.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Realizar un diagnóstico teórico del proceso y técnicas de la selección de personal en las empresas.
- b. Determinar las principales herramientas que utilizan las empresas en la selección del personal.
- c. Comparar el proceso de selección según el PMI con la realidad Nacional.

II. METODOLOGÍA

2.1. ETAPA 1. Diagnóstico teórico del proceso y técnicas de la selección de personal

Para realizar el diagnóstico se consultaron artículos y libros de autores especialistas en el campo de la selección de personal. Esta etapa tuvo una duración de una semana.

2.2. ETAPA 2. Diseño de muestreo

La muestra que se obtuvo de empresas, fue sistemática, ya que se basó en tres criterios definidos por los investigadores. Los criterios son los siguientes:

a. Actividad de la empresa: Las actividades son las siguientes:

- Comercios
- Industrias
- Instituciones Gubernamentales
- Instituciones Semiautónomas
- Servicios
- Financieros
- Consultoría
- ONG's

b. Cantidad de empleados

c. Empresas formales que cumplan con las características para aplicar un proceso de selección de personal.

2.3. ETAPA 3. Elaboración del Cuestionario

El cuestionario se realizó con base en el marco teórico. Este instrumento está dividido por tres aspectos a evaluar (ver anexo):

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA
2. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN EL PMI
3. PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
4. SEGUNTA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
5. CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

2.4. ETAPA 4. Trabajo de Campo

La etapa de campo la realizaron los investigadores encargados del proyecto. Cada uno de ellos se entrevistó con una cantidad de gerentes o encargados de recursos humanos de empresas de manera personal o a través de otros medios como el Internet.

2.5. ETAPA 5. Etapa de Procesamiento y análisis de los datos

La etapa de procesamiento tiene tres fases preliminares que se describen a continuación:

A. Codificación de los cuestionarios:

Se refiere principalmente a la enumeración de las principales variables que se evaluaron en el cuestionario.

B. Digitación de los cuestionarios:

Se refiere a la digitación de los códigos que se establecieron en la etapa de codificación.

C. Procesamiento y análisis de los datos obtenidos de la encuesta:

Los datos que se codificaron y digitaron fueron procesados, con el objetivo de dar inicio a una etapa de análisis de la información que se obtuvo en la investigación.. El análisis incorporó cruces entre variables, los cuales identificaron resultados de gran relevancia.

2.6. ETAPA 6. Identificación de Conclusiones

En esta etapa se describieron las principales conclusiones del trabajo, obtenidas de los principales resultados que se identificaron en el estudio.

ANEXO: PROYECTO: “ENCUESTA PARA DETERMINAR EL TIPO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE UTILIZA EN LA EMPRESA NACIONAL”

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- a. Nombre del entrevistado: _____
- b. Puesto que ocupa: _____
- c. Actividad de la empresa: _____
- d. Cantidad de empleados que laboran: _____
- d.1. Area administrativa _____ %
- d.2. Area Operativa _____ %
- e. Ubicación Geográfica de la empresa: _____

2. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN EL PMI

2.1. Tienen plan de administración del personal	SI _____ NO _____	
2.2. Tienen algunas prácticas de reclutamiento de personal	SI _____ (Pasar a 2.2.1.) NO _____	2.2.1. ¿Cuáles?: a. _____ b. _____ c. _____ d. _____ e. _____
2.3. Tienen algunas técnicas de selección de personal	SI _____ (Pasar a 2.3.1.) NO _____	2.3.1. ¿Cuáles?: a. _____ b. _____ c. _____

3. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: PRIMERA ETAPA

3.1. ¿Crean el perfil de la persona que va a ocupar el puesto antes del proceso de selección?	SI _____ NO _____ (Pasar a 3.1.1)	3.1.1. ¿Cuándo lo hacen?: _____
3.2. ¿Cómo obtienen la lista de personas a elegir para un puesto?	_____ _____ _____ _____.	
3.3. ¿Aplican los siguientes tipos de reclutamiento?:	a. Interno b. Externo	Si _____ No _____ Si _____ No _____
3.4. ¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento que utilizan?	a. _____ b. _____ c. _____ d. _____ e. _____	f. _____ g. _____ h. _____ i. _____ j. _____

4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: SEGUNDA ETAPA

4.1. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas	a. Test _____
--	---------------

utilizan para la selección de personal? (Marque con una X, se pueden marcar varias y si es otra, anotar cuál es)	b. Simulaciones o dinámicas _____ c. De conocimiento o inteligencia _____ d. De desempeño _____ e. Otra: _____ f. No aplican pruebas _____
4.2. Si aplican pruebas:¿De qué forma las validan?:	_____ _____ _____
4.3. ¿Qué tipo de entrevista aplica en la selección de personal? (Marque con una X, se pueden marcar varias y si es otra, anotar cuál es)	a. No estructurada _____ b. Estructurada _____ c. Mixta _____ d. Otra _____ e. No aplican entrevistas _____
4.4. Realizan examen médico para la selección de personal	Si _____ (Pasar a 4.4.1.) No _____
4.5. Hay alguna persona capacitada para la aplicación de pruebas y entrevistas	Si _____ No _____ (Pasar a 4.5.1)
	4.4.1. En que etapa lo aplican: _____ _____. 4.5.1.¿Quién realiza esta función?: _____ _____

5. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: ETAPA FINAL

5.1. ¿Cómo evalúan los resultados de las pruebas y entrevistas?	_____ _____ _____
5.2. ¿Cómo es la etapa de terminación de selección del personal?	_____ _____ _____
5.3. ¿Qué tan importante es el proceso de selección de personal en su empresa?	a. Alta prioridad _____ b. Prioridad mediana _____ c. Baja prioridad _____ d. No es prioridad en la empresa _____
	¿Porqué?: _____ _____ _____ _____ _____

CONTENIDO GENERAL

II. ANTECEDENTES	10
III. SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)	14
3.1. ENTRADAS AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	15
A. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	15
B. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL	15
C. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO	15
3.2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	16
A. NEGOCIACIÓN	16
B. SELECCIÓN PRELIMINAR	16
C. PROCURAMIENTO	16
3.3. SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	16
A. ASIGNACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO	16
B. DIRECCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO	17
IV. EL PROCESO DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	18
4.1. INTRODUCCIÓN	18
4.2. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN	19
A. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A CUBRIR	20
B. ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIOGRÁFICO O PROFESIOGRAMA.	21
C. EL RECLUTAMIENTO (FUENTE: ZONA EMPRESARIAL 2002)	23
D. LA PRESELECCIÓN	27
E. REALIZACIÓN DE PRUEBAS	29
F. ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	36
G. REDACCIÓN DE INFORMES DE CANDIDATOS FINALISTAS (ZONA EMPRESARIAL, 2002)	46

H. ENTREVISTAS CON PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA: DECISIÓN DE CONTRATACIÓN	46
---	----

V. ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL (BERTOLI, 2002) 48

5.1. EL ASPECTO ÉTICO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	48
5.2. DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	48
5.3. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS	48
5.4. EXAMEN MÉDICO	50
5.5. RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN	50

VI. ALGUNOS ESTUDIOS DE CASO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL 51

6.1. UN MODELO DE SELECCIÓN 51

6.2. ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN PROYECTOS AGROPECUARIOS 52

BIBLIOGRAFÍA 54

**MARCO TEÓRICO PARA LA INVESTIGACIÓN:
“TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL UTILIZADAS EN LA EMPRESA NACIONAL”**

I. INTRODUCCIÓN

La selección del personal en la administración de proyectos está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos. Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de

trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto.

Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas y métodos para una buena selección del recurso humano. A continuación se presentan los principales resultados de dicha compilación de datos.

II. ANTECEDENTES

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología.

La sicotecnia o psicometría es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

a. Procedimientos tradicionales: Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- **Recomendaciones:** Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- **Cartas de referencia:** Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- **Referencias orales:** Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- **Impresión personal:** La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- **Curriculum Vitae:** Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- **Entrevista:** Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- **Período de prueba:** Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

b. El procedimiento científico: Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.

- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente (Artículo Anónimo de gestiopolis.com, 2002).

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre si una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como **el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias**; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo. (ZONA EMPRESARIAL, 2002)

III. SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)

El PMI, describe el proceso de selección del personal en forma esquemática, basado en tres aspectos base (FIG.1), donde el primero se refiere a las ENTRADAS (Inputs) que apoyan al proceso, en segundo lugar las TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS (Tools and Techniques) que se utilizarán para el desarrollo del mismo, y por último las SALIDAS (Outputs), que se refieren específicamente a los resultados obtenidos del proceso de selección.

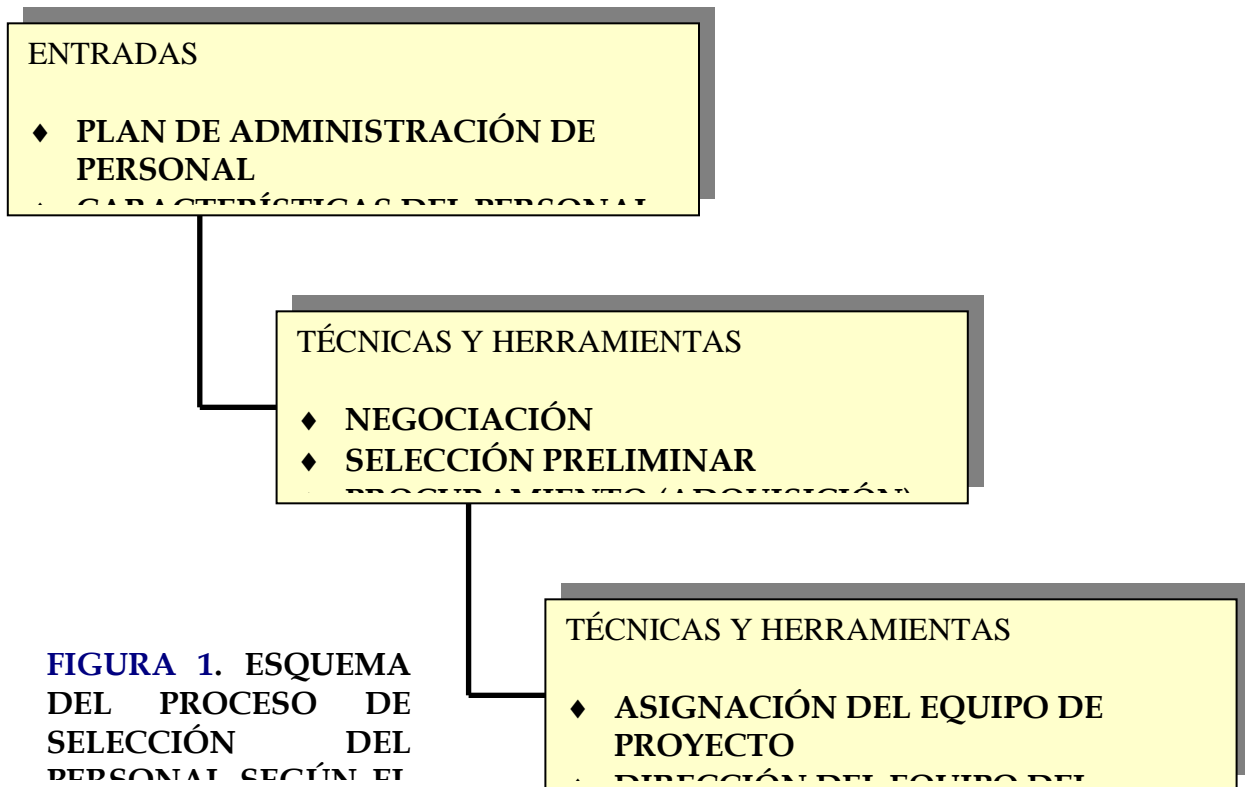


FIGURA 1. ESQUEMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL

3.1. ENTRADAS AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

A. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Este primer aspecto se refiere principalmente a la descripción de cuando y cómo se va a distribuir el personal encargado del proyecto. Esta información se desglosa en un plan de trabajo, el cual puede ser formal o informal y muy detallado o muy general. Es importante detallar en este plan los momentos en que van a participar cada uno de los integrantes del proyecto, y que va a pasar con estas personas mientras no estén desempeñando alguna función.

B. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Para que el proceso de selección de personal sea exitoso es importante tomar en cuenta algunas características de estas personas como:

- Experiencia previa
- Interés del personal en participar en el proyecto
- La habilidad de trabajar en grupo
- Disponibilidad

C. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

Generalmente muchas de las organizaciones involucradas en los proyectos tienen políticas, donde aplican una guía para el reclutamiento de personal. En este caso es importante tomar esta guía para la selección del personal.

3.2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las tres técnicas que menciona el PMI son: Negociación, la selección preliminar y el procuramiento o adquisición.

A. NEGOCIACIÓN

La negociación juega un papel muy importante en la selección del personal. El equipo director debe de negociar con muchas partes dentro del proyecto para hacer coincidir el personal que se va a contratar con los requerimientos necesarios que establece el proyecto.

B. SELECCIÓN PRELIMINAR

Esta técnica se aplica principalmente en proyectos donde los requerimientos que se piden hacen una selección competitiva. Por lo que la preselección evita una contratación precipitada y sin fundamentos.

C. PROCURAMIENTO

El procuramiento o adquisición es la etapa que prosigue a una preselección. Esta técnica se aplica en el momento en que hay seguridad del equipo o personal que se va a seleccionar.

3.3. SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

A. ASIGNACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

El equipo del proyecto se ha completado en el momento en que se haya asignado al personal que trabajará en el mismo. Este personal puede ser asignado tiempo completo o medio tiempo, dependiendo de la función que vaya a desempeñar.

B. DIRECCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

La dirección del equipo del proyecto formará a los miembros del mismo y a stakeholders claves. La dirección será formal o informal y detallada o general, dependiendo de las necesidades del proyecto.

IV. EL PROCESO DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

LA CONTRATACIÓN

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

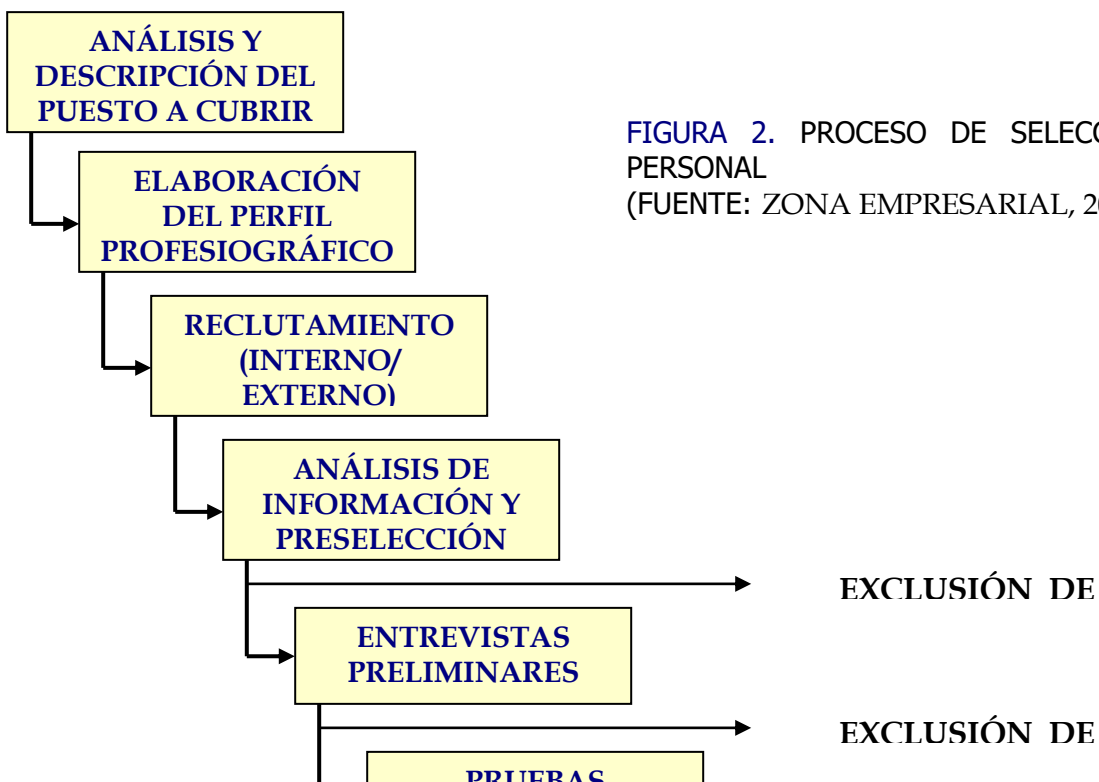
La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización. (Pablo Bertoli, 2002)

4.2. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata (Zona Empresarial, 2002)

La selección de personal es un proceso integral, el cual está conformado por los siguientes pasos (FIG. 2):

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
2. Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
3. Reclutamiento.
4. Preselección.
5. Entrevistas preliminares.
6. Pruebas.
7. Entrevista a profundidad.
8. Redacción de informes de candidatos finalistas.
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida.
11. Integración a la empresa. Socialización.



A. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A CUBRIR

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

- a. La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- b. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c. Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad. (Bertoli, 2002)

B. ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIOGRÁFICO O PROFESIOGRAMA.

La información obtenida en la descripción del puesto nos permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo.

“**EL PROFESIOGRAMA**, es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto”. (ZONA EMPRESARIAL, 2002)

La información base de este instrumento se detalla en cuatro puntos:

- **Características específicas:** En este apartado se ubicarán aquellas características que el individuo debe poseer, señalando en este caso su existencia o su falta. Suelen incluirse en este apartado: Edad (no superior a, no inferior a), servicio militar, sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.
- **Conocimientos:** En este apartado se reflejarán los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas), como en la fase práctica (experiencia profesionales). Suelen incluirse en este apartado: formación académica, formación específica relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, conocimientos de informática. En cuanto a la experiencia aparecen aspectos tales como: tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas, puestos de trabajo ocupados.

- **Aptitudes y Rasgos de Personalidad:** Aparecerán en dicho apartado por un lado todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitarán desarrollar con eficacia el trabajo asignado, y por otro lado aquellos rasgos de personalidad que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto. En el apartado de aptitudes suelen aparecer: nivel de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc. En cuando a rasgos de personalidad deben aparecer los que se considera que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc.
- **Motivación:** Se especifican en este apartado aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado las motivaciones por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.

C. EL RECLUTAMIENTO (FUENTE: ZONA EMPRESARIAL 2002)

Antes de la selección del personal, hay una etapa de reclutamiento, cuyo fin es disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente mas adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha.

De su correcta realización dependerá el éxito o no de la selección, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Además, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente cualificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s).

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil profesiográfico del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: ¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla fuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, deberemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo. A continuación se explican estas dos opciones:

a. Reclutamiento Interno: las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, pudiéndose producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento. La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas:

- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
- Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
- Proceso de integración más fácil y rápido.
- Motivación del personal.

Para poder reclutar internamente es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la empresa en una base de datos de gestión de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones no es posible encontrar al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, esto se produce principalmente por tres causas:

- **El perfil que se busca es algo no habitual en la empresa:** Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste ni siquiera mínimamente a lo que se requiere en el puesto a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.
- **Requerimiento de una formación especial:** Sucede cuando buscamos especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales que sólo se cursan en ciertas provincias.

- **Necesidad de una experiencia específica:** Se produce generalmente para puestos de rango directivo, donde se requiere un conocimiento profundo de las funciones a desempeñar y de los entornos de mercado en los que se desarrolla la actividad de la empresa.

Las principales fuentes de reclutamiento interno son:

- Propia bolsa de candidaturas, que se va originando por acumulación de las solicitudes o curriculums recibidos en la empresa de forma espontánea.
- La bolsa de personas reservas. Que estará constituida por aquellas personas que después de haber pasado previamente un proceso de selección y habiéndose incorporado a la empresa, la abandonaron al ser su contratación temporal.
- Los candidatos seleccionados sin plaza. Son aquellas personas que en su momento participaron en un proceso de selección de personal y fueron considerados candidatos adecuados al puesto pero no se llegaron a contratar al no precisarse cubrir tantas plazas como candidatos válidos habían.

b. Reclutamiento Externo: Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa. El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
- Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

- Servicio Valenciano de Empleo.
- Institutos de Bachillerato.
- Institutos de Formación Profesional.
- Escuelas Oficiales.
- Escuelas Universitarias.
- Facultades Universitarias.
- Colegios Profesionales.
- Asociaciones o Fundaciones Universidad Empresa.
- Escuelas Privadas de estudios de postgrado.
- Academias especializadas.

D. LA PRESELECCIÓN

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos **preselección**. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación). Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (Sí lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo coste. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir: las exigencias mínimas que deberán cumplir los candidatos. Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechacemos injustificadamente candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.

Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados (ZONA EMPRESARIAL, 2002).

Razón de Selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de **baja razón de selección**. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de **alta razón de selección**.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo (Bertoli, 2002).

E. REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Una vez definido el colectivo de candidatos de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, iniciamos las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; Otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias (Bertoli, 2002).

E.1. TIPOS DE PRUEBAS

Una posible forma de clasificar todas las pruebas que se utilizan en los procesos de selección es en tres grupos: psicotécnicas, específicas y grupales (ZONA EMPRESARIAL, 2002).

a. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Son lo que vulgarmente se conoce como **pruebas tipo "Test"**. Los Test son **instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción**. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.

Los **Test** se clasifican en cuatro grandes grupos:

- **Test de Inteligencia.** Son pruebas que miden el llamado "factor G" o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.
- **Test de Aptitudes.** Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Podemos incluir en este apartado los Test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los Test de aptitudes más habituales, están los de **aptitud verbal** (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), **aptitud numérica** (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), **razonamiento mecánico**, **relaciones espaciales**, entre otros.
- **Test de Personalidad.** Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los Test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.
- **Test Proyectivos.** Pretenden evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Tienen más dificultades que los Test convencionales por la complejidad

técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado. Son Test muy poco utilizados.

La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión "pase de pruebas" y se emplean en ella todos aquellos Test que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto.

Todo ello se lleva a cabo mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de Test. Finalmente cabe señalar que toda presentación de Test en pruebas de selección, además de realizarse por personal cualificado (**psicólogos**), debe contar sólo con Test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

b. PRUEBAS ESPECÍFICAS

Son pruebas específicas **diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo**. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía).

Dado que ofrecen un alto grado de validez se deben utilizar procurando cumplir los siguientes requisitos a la hora de su creación:

- **Llevarse a cabo por profesionales** tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las funciones que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.
- **Estandarizarla**. Ha de ser igual para todos los participantes en la totalidad de apartados que intervienen en su realización: formato, presentación e instrucciones, complementación, forma de evaluación y baremación de resultados.

- **Utilizar medios reales.** Ha de basarse en la similitud, es decir, si es posible trasladaremos la forma real del puesto de trabajo a la forma de la prueba específica que presentamos al candidato, utilizando medios y condiciones los más similares posibles a las que se dan en la realidad del puesto de trabajo (sí evaluamos telefonistas, la prueba se hará con un teléfono real).

c. DINÁMICAS DE GRUPO

Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Las dinámicas de grupo, se diferencia de los Test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas. Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

Según CANALWORK, 2000, otras pruebas para la selección del personal son:

a. Pruebas Profesionales: Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales de trabajo de un determinado puesto. Debemos aplicarlas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea a cubrir.

En este tipo de pruebas, no solamente se evalúa el resultado de la prueba, sino el procedimiento y el tiempo que el candidato ha utilizado para la resolución de la misma.

b. Los In-Basket: Prueba dirigida a procesos de selección para profesionales cualificados o directivos. Partiendo de un caso ficticio, el candidato es nombrado director de la empresa. Se le sitúa en la mesa de un despacho con una bandeja de asuntos pendientes repleta de documentos: presupuestos, notas, reuniones, previsiones entre otros. El candidato debe resolver esta situación bien personalmente o delegando en otros supuestos empleados. El seleccionador valorará tanto el proceso empleado como el resultado obtenido

c. Assessment Center: Estos tipos de pruebas están diseñadas para cubrir puestos directivos y para profesionales de gran calificación. No es recomendada para otros puestos, ya que es una prueba que representa una gran inversión económica y de tiempo.

Se trata de evaluar las habilidades que poseen los candidatos para un determinado puesto. Habilidades que tendrán que demostrar durante varios días y generalmente en un lugar determinado. No podemos hablar de un Assessment Center específico, ya que cada organización amolda las pruebas a sus necesidades, pero casi siempre nos vamos a encontrar con las siguientes técnicas:

- In basket.
- Grupo de discusión.
- Juegos de Negocios.
- Entrevistas estructuradas.
- Situaciones Role play.

A diferencia de otras pruebas, aquí incluso los candidatos toman decisiones sobre las personas que son más válidas para el puesto. Lógicamente, son los seleccionadores los que toman la decisión final.

d. Pruebas Grafológicas: Esta prueba se puede adoptar tanto en la fase de selección como en la de preselección. Se le pide al candidato que escriba o bien su currículum u otro documento para analizar sus principales rasgos de personalidad a través del escrito. Los resultados no se pueden disfrazar ni modificar sin que ello resulte notorio para un grafólogo.

Un estudio grafológico nos permite obtener información a nivel aptitudinal, actitudes y comportamientos sociales, integración social, rendimiento, etc. Asimismo, permite detectar predisposiciones de conductas dudosas o desleales.

Los Exámenes de Conocimientos: Suelen ser más utilizados en los procesos de selección de empleo público. Se realiza un examen o bien sobre un temario ya dado o sobre una serie de conocimientos que el candidato va a tener que desempeñar en el puesto de trabajo.

e. Los Juegos de Empresa y Simulaciones de Gestión: Con o sin ordenador.

f. Resolución de Casos y Supuestos: Presentación a los candidatos de un caso real o ficticio para que acaben resolviéndolo o al menos intentando buscar posibles soluciones. Se les evalúa por los resultados y por el procedimiento.

Según Bertoli (2002), existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Los tipos de pruebas que propone son las siguientes:

- a. Las pruebas psicológicas enfocadas en la personalidad:** Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.
- b. Las pruebas de conocimiento:** Son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.
- c. Las pruebas de desempeño:** Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- d. Las pruebas de respuestas gráficas:** Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
- e. Las pruebas de inteligencia:** son aquéllas en las que se mide la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a la práctica.

E.2. VALIDACIÓN DE PRUEBAS

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación (Bertoli, 2002).

E.3. CONCLUSIÓN DE LAS PRUEBAS

La prueba de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

F. ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado

el puesto?. Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización (Bertoli, 2002)

Según Zona Empresarial (2002) existen una serie de sesgos o errores comunes a la hora de realizar la evaluación de los candidatos entrevistados que debemos conocer:

a. El "**Efecto Halo**": tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato con base en un solo rasgo o atributo.

b. El "**Efecto Contraste**": aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación con las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad e idoneidad de los candidatos examinados. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.

c. El "**Efecto de Recencia**": El evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración y sobre todo cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas. Tiene mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.

d. El "**Efecto Caballo de Batalla**": Le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia un determinado tema, y lo convierte en el motivo principal de la entrevista. Si un candidato está bien versado en el "caballo de batalla" del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.

e. El "**Efecto Generosidad**": algunos entrevistadores que se sienten inseguros, por falta de experiencia o porque no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienen tendencia a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.

f. El "**Efecto Espejo**": el entrevistador busca en el candidato aquellas cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si en efecto las encuentra, pronto le dará al entrevistado una evaluación positiva.

Es cierto que no podemos eliminar completamente el factor subjetividad de las entrevistas, lo que sí podemos hacer es reducirla al máximo. Para ello es aconsejable evitar los juicios subjetivos y apoyar las evaluaciones de

los entrevistados en datos objetivos sobre experiencia, rendimiento y conducta, y tratar de predecir la conducta futura en función de estos.

Atender a estas metas en la entrevista de selección supone lograr que la entrevista sea más fiable y válida. Decimos que una entrevista es fiable cuando diferentes entrevistadores coinciden en sus evaluaciones del mismo candidato.

F1. TIPOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante. A continuación se describen cada uno de los tipos de entrevistas según Bertoli, 2002:

a. Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b. Entrevistas estructuradas: Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c. Entrevistas mixtas: En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d. Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

e. Entrevista de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

F2. LA IMPORTANCIA LA PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Muchas entrevistas de selección fracasan en la consecución de sus objetivos porque no están bien planificadas. La ausencia de planificación conduce generalmente a una entrevista poco estructurada, en la que todo lo que se habla se convierte automáticamente en tema de la entrevista.

El principal objetivo de una entrevista de selección es: **“evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto a cubrir”**.

Un esquema general de la entrevista de selección de personal, sería el siguiente:

- **Establezca una buena relación, cree el clima adecuado.**
- **Fije la agenda.**
- **Reúna información.**
 - ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo?
 - ¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?
- **Describa el puesto de trabajo y la organización.**
- **Dé al candidato la oportunidad de preguntar todo aquello que considere oportuno.**
- **Termine la entrevista.**

F3. ASPECTOS IMPORTANTES A LA HORA DE REALIZAR LA ENTREVISTA

En el momento de realizar una entrevista, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a. Mantener el contacto ocular cuando hablamos y **utilizar el nombre personal** del candidato, ello hará que la entrevista sea más personal.

b. Hemos de cuidar nuestra postura corporal y nuestra voz. Uno de los peores enemigos del entrevistador es la fatiga o la falta de interés, que se manifiestan en la postura y en la voz. Una comunicación monótona de la información relativa a la empresa y al puesto de trabajo puede ser fatal.

c. Un aspecto fundamental es la forma en que formulamos nuestras preguntas. Es sorprendente comprobar hasta qué punto comunicamos nuestras ideas y opiniones en la forma en que planteamos nuestras preguntas.

d. Evitar este tipo de preguntas: ¿No encontraría usted dificultad en adaptarse a la vida de una gran ciudad? ; ¿No cree usted que le iría mejor un trabajo de oficina?. Éstas son las llamadas **preguntas anticipadoras**, porque **sugieren una respuesta**.

Deberemos **evitar este tipo de preguntas** durante la entrevista, ya que dan una información muy clara de nuestros pensamientos o dudas, y el candidato sabrá rápidamente que es lo que debe contestar para su propio beneficio, no ofreciendo por tanto una información sincera que es la que nos interesa captar.

F4. TIPOS DE PREGUNTAS EN UNA ENTREVISTA

a. Cerradas: las posibilidades de contestar están limitadas a "sí" o "no", la pregunta no induce a reflexionar ni tampoco a extenderse. Ejemplo: ¿Se lleva usted bien con su jefe?

b. Abiertas: nos da más información que una pregunta cerrada, ya que se puede contestar con información adicional a un "sí" o "no". El problema sigue siendo que la mayoría de las veces se querrá dar una respuesta deseable. Ejemplo: ¿Puede usted contarme algo de la relación con su jefe?

c. De alto rendimiento: Es una pregunta abierta que parte de una situación concreta que todo el mundo conoce. La pregunta excluye la contestación deseable más obvia e induce a reflexionar. Ejemplo: ¿Cómo reacciona cuando usted y su jefe no están de acuerdo?

F5. EL PROCESO DE LA ENTREVISTA (Bertoli, 2002)

El proceso de la entrevista consta de cinco etapas:

a. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

b. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

c. Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

d. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

e. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

F6. ERRORES EN EL PROCESO DE LA ENTREVISTA (Bertoli, 2002)

a. Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

b. Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

G. REDACCIÓN DE INFORMES DE CANDIDATOS FINALISTAS (ZONA EMPRESARIAL, 2002)

Una vez finalizadas las entrevistas seleccionamos los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe utilizaremos toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae; Resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).

El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

- Un informe completo debería contener información relativa a las siguientes áreas:
- Datos Personales.
- Formación: Reglada, Complementaria, Informática e Idiomas.
- Experiencia Profesional.
- Valoración de los resultados de las pruebas de aptitudes y específicas.
- Informe Psicológico de Personalidad.
- Datos de interés: aspiraciones económicas, plazo de incorporación, etc.
- Conclusiones del evaluador.

H. ENTREVISTAS CON PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA: DECISIÓN DE CONTRATACIÓN

En la actualidad la toma de decisiones para la incorporación de una persona a una empresa, suele realizarse de forma compartida, especialmente cuando la persona ocupará un puesto de cierta significación.

Lo habitual es que intervengan en dicho proceso de toma de decisión aquel o aquellos responsables que han realizado el proceso de selección, y los responsables del Departamento, Área o incluso la Dirección de la Empresa.

La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos contratar.

Una vez elegida la persona que vamos a incorporar es deseable **comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer** bien a través de su currículum o durante las entrevistas. Para ello solicitaremos los originales o copias legalizadas. También suele ser habitual **pedir referencias** de dicha persona a alguna de las empresas para las que ha trabajado con anterioridad.

Si tras las anteriores comprobaciones no aparece ninguna información negativa o contradictoria a la ya poseída, se procederá a la firma del contrato en la modalidad y condiciones que empresa y trabajador acuerden.

V. ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL (Bertoli, 2002)

5.1. EL ASPECTO ÉTICO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

5.2. DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

5.3. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

5.4. EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

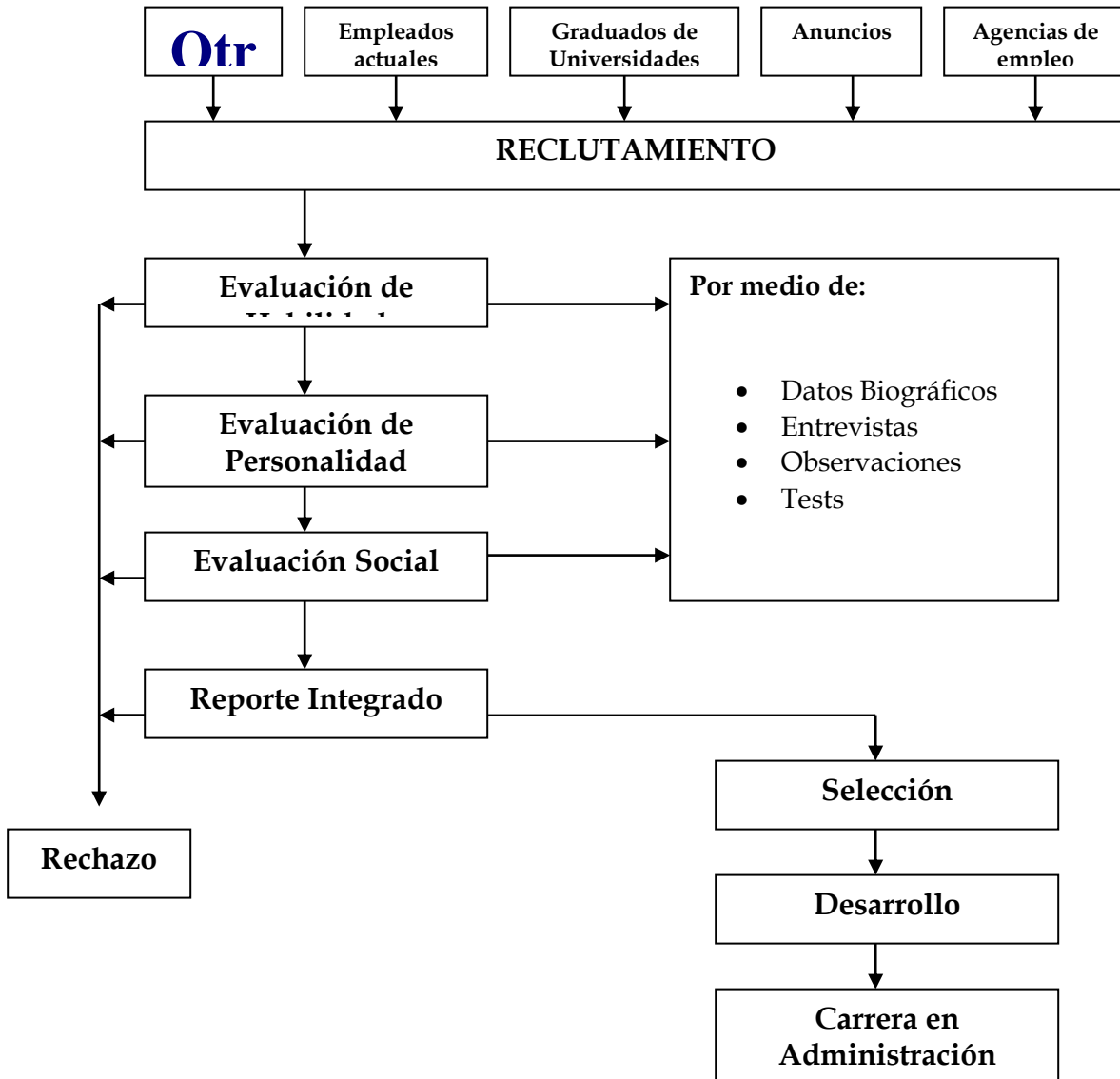
5.5. RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

VI. ALGUNOS ESTUDIOS DE CASO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

6.1. UN MODELO DE SELECCIÓN

Terry y Franklin (1987), en su libro "Principios de Administración", plantea un modelo de selección que tiene el siguiente formato:



Donde el proceso de selección, parte del reclutamiento de distintas fuentes. Luego se realizan las evaluaciones o pruebas a través distintos medios, como entrevistas, tesis, observaciones, entre otros. En estas evaluaciones se pueden ir eliminando a los participantes.

6.2. ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN PROYECTOS AGROPECUARIOS

Es importante tomar en cuenta que no siempre los recursos humanos van a estar a la mano, y que las personas varían de región en región. Por esta razón, Miragen et al (1985) en el libro “Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario” especifica claramente los aspectos que son de interés a la hora de seleccionar personal en regiones rurales agropecuarias. Los indicadores utilizados para caracterizar los recursos humanos del área son:

- a. Volumen de la población
- b. Densidad de la población
- c. Estructura de la población por sexo y edad
- d. Tasa de crecimiento vegetativo de la población
- e. Tasa de migración e inmigración
- f. Tasa de crecimiento demográfico
- g. Porcentajes de población urbana y rural
- h. Población económicamente activa
- i. Tasa de desempleo

Otro aspecto muy importante es la educación, ya que es fundamental saber el grado de alfabetización de la población. Esto ayuda en caso de que el personal que se requiera sea especializado y de cierta zona. Por lo general esta información se encuentra en los censos poblacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. 2002. Artículo: Selección y Reclutamiento del Personal. gestiopolis.com

Bertoli. 2002. Artículo: Selección del Personal. gestiopolis.com

CANALWORK. 2000. Artículo: Selección del Personal y Pruebas. gestiopolis.com

Labixia. 2002. Artículo: Pruebas para la selección de Personal. gestiopolis.com

Miragem. 1985. Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. Editorial IICA. San José. Costa Rica.

Project Management Institute (PMI). 1996. A guide to the Project Management Body of Knowledge. USA.

Terry y Franklin. 1987. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental. D.F. México.

ZONA EMPRESARIAL, 2002. Artículo: Selección del Personal. gestiopolis.com

I. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación relativa a la selección del personal en la empresa Nacional son los siguientes:

1.1. PERFIL DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

En primer lugar es importante dar a conocer el puesto de la persona que se entrevistó, con el fin de

obtener una idea del tipo de respuesta que se espera. Por lo general el entrevistado es el Gerente, con casi la mitad del total, le siguen el asistente de gerencia, el jefe de recursos humanos y por último el propietario, que por lo general, es difícil que esta persona trate estos asuntos, más si se habla de empresas grandes y formales.

CUADRO 1. OCUPACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA

PUESTO	PORCENTAJE (%)
GERENTE GENERAL	47
ASISTENTE DE GERENCIA	23
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	17
PROPIETARIO	13
TOTAL	100

En el cuadro siguiente se describe el porcentaje de empresas entrevistadas según la actividad que realiza. La categoría que predomina es el comercio con 29% del total de empresas entrevistadas.

CUADRO 2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SERVICIOS	2	12
CONSULTORÌA	1	6
COMERCIO	5	29
INDUSTRIA	2	12
GOBIERNO	2	12
ONG	2	12
SEMIAUTÓNOMO	1	6
FINANCIERO	2	12
TOTAL	17	100

La cantidad de personas que laboran en las empresas, es un criterio que se utilizó para la identificación de la muestra. Las categorías y sus porcentajes respectivos se describen en el siguiente cuadro:

CUADRO 3. CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS

CATEGORIA	PORCENTAJE (%)
DE 20 A 50	29.4
DE 51 A 100	29.4
DE 101 A 150	17.6
MAS DE 151	23.5

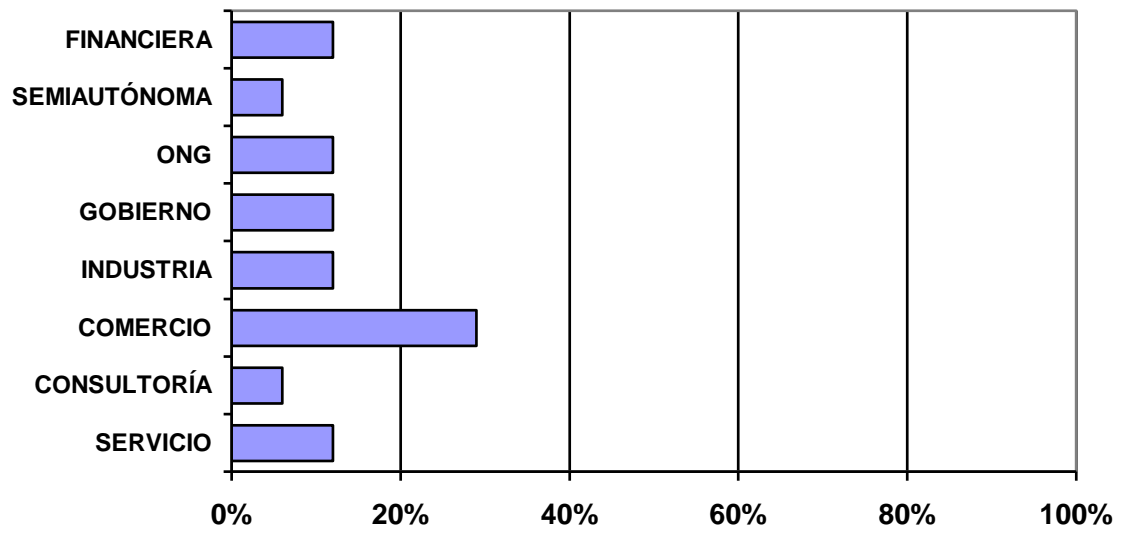
Como se muestra en el cuadro anterior, las categorías que predominan son de 20 a 50 y de 51 a 100 personas que laboran en las empresas. Este es un criterio importante que ayuda a obtener datos objetivos y fiables del estudio, ya que el hecho de tener gran cantidad de trabajadores hace que la selección del personal sea constante y necesaria.

CUADRO 4. PERFIL GENERAL DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

PROMEDIO DE PERSONAS QUE LABORAN	95
PORCENTAJE QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	22
PORCENTAJE QUE LABORA EN EL ÁREA OPERATIVA	78

En términos generales, el promedio de personas que laboran en la empresa entrevistada es de 95, donde 22% del total está representada por el área administrativa y el 78% por el área operativa.

GRÁFICO 1. ACTIVIDAD QUE REALIZA LA EMPRESA ENTREVISTADA



1.2. RELACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS CON LA METODOLOGÍA DEL PMI

En la investigación, se quería saber que tan cerca está la empresa nacional a la aplicación del proceso de selección del personal según el Project Management Institute (PMI). Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

CUADRO 5. TIENE LA EMPRESA PLAN DE ADMINSTRACION DE PERSONAL

TENENCIA	PORCENTAJE
SI	64.7
NO	35.3
TOTAL	100.0

La mayoría de las empresas tienen un plan de administración de personal (64,7%), lo cual es lo esperado, ya que son empresas con un promedio de 95 trabajadores.

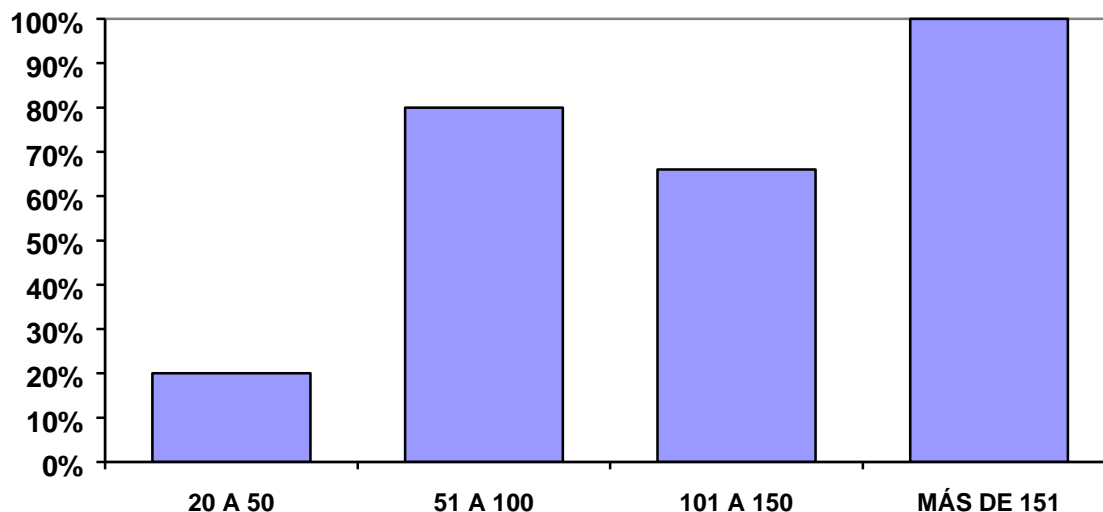
CUADRO 6. TENENCIA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL VERSUS CATEGORÍA "CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN"

CATEGORIA	SI TIENEN PLAN (%)
------------------	---------------------------

DE 20 A 50	20
DE 51 A 100	80
DE 101 A 150	66
MAS DE 151	100

Si se observa en el cuadro anterior, las empresas que están en la categoría de más de 150 trabajadores tienen plan de selección de personal, mientras que apenas 20% de la categoría de 1 a 50 trabajadores tienen plan. Esto indica que entre más personas laboren en las empresas hay mayor necesidad de un plan.

**GRÁFICO 2.TENENCIA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
VRS CANTIDAD DE TRABAJADORES POR EMPRESA**



CUADRO 7. TIENEN EN LA EMPRESA ALGUNAS PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO

TENENCIA	PORCENTAJE
SI	41.2
NO	58.8
TOTAL	100.0

Casi la mitad de las empresas entrevistadas aplican alguna técnica de reclutamiento en la selección de personal. De estas empresas, las prácticas más utilizadas son: Referencias y la experiencia del entrevistador, y en menor lugar están avisos de periódicos o concursos.

CUADRO 8. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS

PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO	PORCENTAJE (%)
REFERENCIAS	71.5
EXPERIENCIA PROPIA	71.5
AVISOS EN PERIODICOS	14.3
ENVIAN CONCURSOS	14.3

(No incluyen las empresas que no tienen prácticas de reclutamiento definidas)

La mayoría de las empresas aplican técnicas de selección de personal, donde predominan las recomendaciones y las entrevistas. El procuramiento y presentación de ofertas son otras técnicas utilizadas, las cuales son propuestas por el PMI.

CUADRO 9. TIENEN EN LA EMPRESA TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

TENENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	88.2
NO	11.8
TOTAL	100.0

CUADRO 10. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL MÁS UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	PORCENTAJE (%)
RECOMENDACIONES	49.9
ENTREVISTAS	35.6
PROCURAMIENTO	14.3
OFERTAS DE SERVICIO	21.3

1.3. PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Por lo general, las empresas ya tienen definido el perfil de la persona que va a ocupar el puesto antes del proceso de selección.

CUADRO 11. LAS EMPRESAS TIENEN DEFINIDO EL PERFIL DEL PUESTO QUE SE VA A OCUPAR ANTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

	PORCENTAJE
SI	88.2
NO	11.8
TOTAL	100.0

Por otro lado, la lista de personas que concursan por un puesto, se obtienen de medios como curriculum vitae recibidos, recomendaciones y por empresas externas que se encargan de reclutar personal. En menor grado se encuentran fuentes como: Escuelas técnicas y comerciales y bases de datos (Bolsa de Trabajo).

CUADRO 12. COMO LAS EMPRESAS OBTIENEN LA LISTA DE PERSONAS A ELEGIR PARA UN PUESTO

COMO OBTIENEN LA LISTA	PORCENTAJE (%)
CV	64.8
RECOMENDACIONES	29.4
BASE DATOS	23.6
CONCURSOS	23.6
EMPRESAS DE RRHH	23.6
COLEGIOS TECNICOS	5.9
ESCUELAS COMERCIALES	5.9

CV: Currículo Vitae

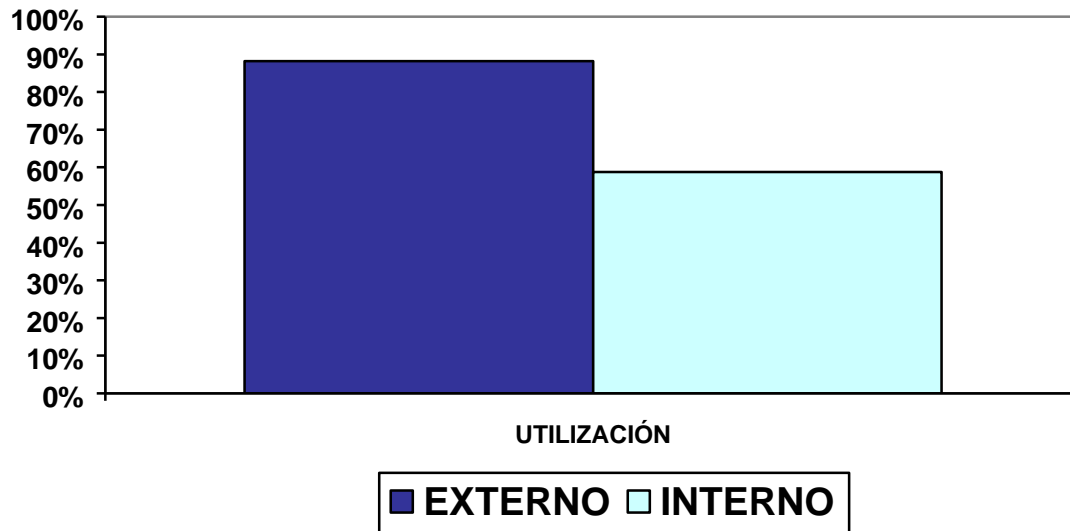
RRHH: Empresas de Reclutamiento de Recursos Humanos

El reclutamiento externo es la técnica más aplicada en las empresas, a diferencia del reclutamiento interno, el cual es menos utilizado. Sin embargo, al cruzar esta variable con cantidad de trabajadores por empresa, los resultados muestran que conforme sea mayor el número de trabajadores de una empresa, la aplicación de reclutamiento interno es mayor.

CUADRO 13. APLICAN EN LAS EMPRESAS RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

	INTERNO	EXTERNO
SI	58.8	88.2
NO	41.2	11.8
TOTAL	100.0	100

GRÁFICO 3.UTILIZACIÓN DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO EN LA EMPRESA NACIONAL



**CUADRO 14. APLICACIÓN DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO
SEGÚN CATEGORÍA “CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN”**

CATEGORIA	EXTERNO (%)	INTERNO (%)
DE 20 A 50	100.0%	20
DE 51 A 100	80.0%	80
DE 101 A 150	100.0%	66
MAS DE 151	75.0%	75

Las principales fuentes de reclutamiento son las recomendaciones nuevamente y avisos en periódicos. Por otro lado, se encuentran colegios profesionales y solicitudes de empleo. La recomendación, es una de las fuentes y técnicas que más se utilizan en nuestro medio, lo cual para empresas de esta categoría es informal. No obstante, es la manera más confiable de reclutar personal, según lo comentado por las personas entrevistadas.

CUADRO 15. PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	PORCENTAJE (%)
RECOMENDACIONES	56.4
AVISOS EN PERIODICOS	50.2

SOLICITUDES DE EMPLEO	31.5
EN COLEGIOS PROFESIONALES	18.9

1.4. SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las pruebas a pesar de su importancia en la selección de personal, en nuestro medio solamente 35% de las empresas entrevistadas lo aplican. De las empresas que aplican las pruebas, predominan las de conocimiento o inteligencia y las dinámicas o simulaciones. Algunas otras pruebas que se aplican son las de desempeño y los Test.

CUADRO 16. APLICAN PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

	PORCENTAJE (%)
SI	35.3
NO	64.7
TOTAL	100

CUADRO 17. PRUEBAS PSICOLÓGICAS QUE LAS EMPRESAS APLICAN

PRUEBAS	PORCENTAJE (%)
DE CONOCIMIENTO O INTELIGENCIA	35.4
SIMULACIONES O DINAMICAS	17.7
TEST	5.9
DESEMPEÑO	11.8

SICOMETRICAS	5.9
NO APLICAN PRUEBAS	64.7

(NO INCLUYEN LAS EMPRESAS QUE NO APLICAN PRUEBAS)

Luego de aplicar las pruebas, la forma de validación más utilizada es por puntajes (mayor a 70), sin embargo, algunas empresas optan por fórmulas o por metodologías ya establecidas.

CUADRO 18. DE QUE FORMA VALIDAN LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

FORMA DE VALIDACIÓN DE PRUEBAS	PORCENTAJE (%)
POR PUNTAJES (MAS DE 70)	66.7
POR FORMULAS	16.7
POR METODOLOGIAS ESTABLECIDAS	16.7
TOTAL	100.0

(NO INCLUYEN LAS EMPRESAS QUE NO APLICAN PRUEBAS)

La entrevista es otra técnica de selección de personal, donde casi el 100% de las empresas aplican esta técnica. El tipo de entrevista más utilizada es la mixta con 43.9 % del total de empresas entrevistadas.

CUADRO 19. APLICAN ENTREVISTAS EN LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

	PORCENTAJE (%)
SI	94.1
NO	5.9
TOTAL	100

CUADRO 20. TIPO DE ENTREVISTA QUE APLICA LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

TIPO DE ENTREVISTA	PORCENTAJE (%)
MIXTA	43.9
NO ESTRUCTURADA	37.6
ESTRUCTURADA	37.6
OTRA	6.3
TOTAL	100.0

(NO INCLUYEN LAS EMPRESAS QUE NO APLICAN ENTREVISTAS)

Respecto al examen médico, 35% de las empresas lo realizan. Al cruzar las variables realización de examen médico versus actividad de la empresa, se puede observar que tanto el gobierno como las ONGs realizan el examen médico a sus trabajadores, y lo realizan por lo general durante el proceso de selección de personal.

CUADRO 21. REALIZAN LAS EMPRESAS EXAMEN MÉDICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

	PORCENTAJE
SI	35.3
NO	64.7
TOTAL	100.0

CUADRO 22. REALIZAN LAS EMPRESAS EXAMEN MÉDICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL VERSUS CATEGORÍA “ACTIVIDAD”

ACTIVIDAD	REALIZAN EXAMEN MÉDICO (%)
SERVICIOS	0
CONSULTORIA	0
COMERCIO	20
INDUSTRIA	50
GOBIERNO	100
ONG	100
SEMIAUTONOMA	0
FINANCIERO	0

CUADRO 23. MOMENTO EN QUE REALIZAN LAS EMPRESAS EXAMEN MÉDICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

MOMENTO	PORCENTAJE (%)
DURANTE LA SELECCION	66.7
DESPUES DE LA SELECCION	33.3
TOTAL	100.0

(NO INCLUYEN LAS EMPRESAS QUE NO APLICAN EXAMEN MÉDICO)

La mayoría de las empresas tienen a una persona capacitada para elaborar el proceso de selección de personal, principalmente en la aplicación de entrevistas y pruebas psicológicas.

CUADRO 24. HAY ALGUNA PERSONA CAPACITADA PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS

	PORCENTAJE (%)
SI	82.4
NO	17.6
TOTAL	100.0

Esta persona capacitada por lo general es el jefe de recursos humanos o el gerente. Apenas 10% de las personas que aplican las entrevistas y pruebas son psicólogos.

CUADRO 25. QUIEN APLICA DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS EN LA EMPRESA

PERSONA CAPACITADA	PORCENTAJE (%)
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	50.0
GERENTE	40.0
PSICOLOGO	10.0
TOTAL	100.0

(NO INCLUYEN LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN ALGUNA PERSONA CAPACITADA)

1.5. CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Como una manera de investigar acerca del cierre del proceso de selección de persona, se preguntó sobre la forma de evaluación de las pruebas y entrevistas. La

mayoría de las empresas evalúan estas técnicas según el desempeño y en segundo lugar por puntaje.

Hay empresas que realizan reuniones (Mediante Comités) para evaluar a la persona entrevistada.

CUADRO 26. COMO EVALUAN LOS RESULTADOS DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS

FORMA DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE (%)
SEGUN EL DESEMPEÑO EN LA ENTREVISTA	82.4
POR PUNTAJES PREESTABLECIDOS	41.2
LOS JEFES EVALUAN EN UNA REUNION	11.8

Al final del proceso de selección, las personas se integran al puesto, sin embargo algunas empresas entran en un proceso de prueba de tres meses, con el fin de observar el desempeño de la persona elegida.

CUADRO 27. COMO ES LA ETAPA DE CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN DE ETAPA DE CIERRE	PORCENTAJE (%)
CUANDO SE INTEGRA LA PERSONA AL PUESTO	33.3
CUANDO SE CONTRATA POR 3 MESES DE PRUEBA	33.3
CUANDO SE ELIGE AL CANDIDATO	13.3
CUANDO SE CREA UNA TERNA	13.3
CON LA INDUCCION Y LA CAPACITACION	6.7
TOTAL	100.0

Para empresas con gran cantidad de trabajadores la selección del personal debe de ser una etapa de gran importancia. La mayoría de las empresas entrevistadas mencionan que este proceso es de alta prioridad y dan como razón principal que un buen proceso de selección garantiza el éxito en la empresa en materia de recursos humanos.

CUADRO 28. QUE TAN IMPORTANTE ES EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

PRIORIDAD	PORCENTAJE (%)	RAZONES
ALTA PRIORIDAD	82.4	A. Los empleados deben ser confiables y eficientes
		B. La buena selección garantiza el éxito

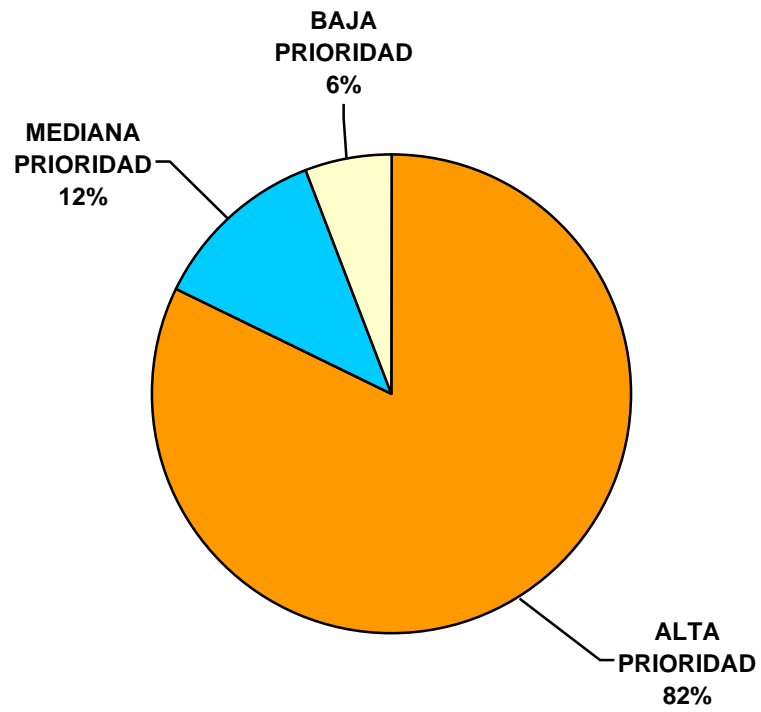
		A. Sí el personal pasa la prueba es el idóneo
MEDIANA PRIORIDAD	11.8	Poca rotación del personal
NO ES PRIORIDAD	5.9	
TOTAL	100.0	

Este cuadro que sigue a continuación, muestra que entre mayor cantidad de trabajadores posea, mayor es la prioridad de un proceso de selección de personal bien planificado.

CUADRO 29. QUE TAN IMPORTANTE ES EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA SEGÚN CATEGORÍA “CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN”

CATEGORÍA	ALTA PRIORIDAD	MEDIANA PRIORIDAD	NO ES PRIORIDAD
	Porcentaje (%)		
DE 20 A 50	60	20	20
DE 51 A 100	80	20	0
DE 101 A 150	100	0	0
MAS DE 151	100	0	0
PROMEDIO	82	12	6

GRÁFICO 4. PRIORIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA NACIONAL



II. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PERFIL DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

- La principal actividad a la que se dedican las empresas del presente estudio es el comercio y la industria, en estas actividades el área administrativa representa el 20% del total del personal de la empresa.

2.2. LA EMPRESA SEGÚN EL PMI EN EL TEMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- La mayoría de las empresas cuentan con un plan de administración del personal, y en el caso de empresas de mas de 150 empleados, todas tienen este plan.
- Las practicas de reclutamiento de personal mas utilizadas en este nivel son las referencias o recomendaciones personales. Casi la totalidad de las empresas utilizan alguna técnica de selección de personal, donde sobresalen las recomendaciones y las entrevistas.

2.3. PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- Por lo general el perfil del puesto se establece antes de la selección del personal o ya esta definido en el manual del puesto, pero en algunos casos el perfil esta sujeto a modificaciones según las condiciones especificas que se presenten al momento de la selección.

- La lista de candidatos a un puesto se obtiene principalmente de los Currículo Vitae que llegan a la empresa y por recomendaciones personales.
- A nivel general se da en las empresas el reclutamiento externo, pero a manera que aumenta en las empresas el número de personal se da más la práctica del reclutamiento interno.
- Las principales fuentes de reclutamiento son las recomendaciones personales y los anuncios en medios escritos.

2.4. SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- Las pruebas psicológicas que más se aplican son las de conocimiento o inteligencia y las pruebas de simulación o dinámicas. La validación de estas pruebas se realiza por puntajes preestablecidos que por lo general debe ser superior a 70 puntos.
 - **Casi la totalidad de las empresas aplican la entrevista como herramienta de selección y el encargado de llevarla a cabo es normalmente el jefe de recursos humanos. El desempeño en esta entrevista se considera de gran peso para una posible contratación.**
- El examen médico se aplica principalmente en Instituciones del Gobierno y en Organismos No Gubernamentales, y se solicita durante el proceso de selección de personal.

2.5. CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- La mayoría de las empresas no tienen muy claro o definido donde es exactamente que termina el proceso de selección del personal, pero por lo general lo consideran en terminación cuando la persona se integra al puesto de trabajo.
- Cuanto mayor es la cantidad de empleados en la empresa, mayor es la prioridad que se le asigna al proceso de selección de personal, pues se considera que es de vital importancia para el éxito de la empresa.

Título: "TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL UTILIZADAS EN LA EMPRESA NACIONAL"

Aportado por: Igor Zúñiga - Ing. Cesar Chaves Agüero – Mario Rojas Mejía