

MARIA EUGENIA HUELVA DE ORELLANA
UB2628BR6475

El reclutamiento y selección de los recursos humanos

Organizational Psychology

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
1 de mayo de 2008

Indice

1	Reclutamiento	2
2	Relaciones e influencias sobre el reclutamiento	3
2.1	Análisis del puesto de trabajo	3
2.2	Formación y perfeccionamiento	4
2.3	Sistemas de compensaciones	4
2.4	Planificación y gestión de la carrera profesional	4
2.5	El entorno externo	4
3	Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo	5
3.1	Fuentes internas	5
3.2	Fuentes externas	6
4	Técnicas o métodos más frecuentes utilizados en el reclutamiento externo	7
4.1	Presentación espontánea	7
4.2	Recomendaciones de los empleados	7
4.3	La publicidad	7
4.4	Agencias de empleo	8
4.5	Empresas de trabajo temporal	8
4.6	Asociaciones y colegios profesionales	9
4.7	Instituciones técnicas y educativas	9
4.8	Radio y televisión	9
4.9	Reclutamiento por Internet	9
5	Selección	10
6	Obtención de información fiable y válida	11
6.1	Criterios de validez	12
6.1.1	Validez concurrente	12
6.1.2	Validez predictiva	12
6.1.3	Validación cruzada	13
6.1.4	Validez del contenido	13
6.1.5	Validez estructural	13
7	Fuentes de información sobre candidatos al puesto	13

7.1	Solicitudes.....	13
7.2	Información biográfica.....	14
7.3	Investigación de antecedentes.....	14
7.4	Verificación de referencias	15
7.5	Uso de investigaciones de crédito.....	15
7.6	Pruebas de polígrafo	15
7.7	Pruebas de honestidad e integridad.....	16
7.8	Grafología	16
7.9	Exámenes médicos.....	16
7.10	Pruebas de consumo de drogas	17
7.11	Pruebas de selección	17
7.11.1	Clasificación de las pruebas de selección	17
7.12	Entrevista de selección.....	18
7.12.1	Entrevista no dirigida.....	19
7.12.2	Entrevista estructurada.....	19
7.12.3	Entrevista situacional	19
7.12.4	Entrevista para describir comportamientos (BDI)	19
7.12.5	Entrevista de grupo	19
7.12.6	Toma de decisión en la selección.....	19
8	Estrategia de decisión	20
8.1	Enfoque clínico	20
8.2	Enfoque estadístico	20
8.2.1	Modelo de compensación	20
8.2.2	Modo de puntuación mínima requerida	20
8.2.3	Modelo de obstáculos múltiples.....	20
9	Decisión final	21
10	Actualización	22
11	Conclusiones.....	23
12	Bibliografía	24

Introducción

La planificación y reclutamiento de personal es un proceso importante para el logro de los objetivos empresariales. Las compañías alcanzan el éxito propuesto, únicamente a través del recursos humano porque los empleados son esenciales para la productividad y la innovación y en la medida que se tenga un proceso de reclutamiento y selección robusto, éstas tendrán una ventaja competitiva.

1 Reclutamiento

El reclutamiento se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la organización.

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para "adquirir" los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización, mercado de trabajo externo y reclutamiento externo, o dentro, mercado de trabajo interno y reclutamiento interno, es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de "comprar" versus "fabricar".

Es el proceso mediante el cual se localiza e invita a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los candidatos respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, que cierta vacante haya de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, de las políticas de recursos humanos de la organización y de los requisitos del puesto que se va a cubrir.

Los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir con la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

2 Relaciones e influencias sobre el reclutamiento

Los programas de reclutamiento se desarrollan en torno a tres componentes: Las estrategias de las empresas, la planificación de recursos humanos, y la de puestos de trabajo. La estrategia de la organización no sólo marca los objetivos de la organización, los productos y mercados en los que se quiere competir, las tasas de crecimiento esperadas, la ubicación de las posibles nuevas instalaciones, etc., sino también algo tan importante como cuáles son las capacidades, competencias y habilidades que necesita desarrollar o adquirir para hacer posible dicha estrategia. Por tanto, constituye el pilar básico para saber cuántas personas necesitaremos (planificación), qué tipo de puestos y que tipo de personas; es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el candidato a esos puestos.

Como parte de la planificación de recursos humanos se elaboran programas de reclutamientos en los cuales se especifica dónde y cómo reclutar a las personas con los perfiles necesarios.

Entre las actividades de recursos humanos relacionadas con este proceso tenemos:

2.1 Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es el que proporciona información sobre el perfil requerido y, por tanto, de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño. No debería iniciarse ningún proceso de reclutamiento interno o externo, hasta que exista una descripción de puesto.

2.2 Formación y perfeccionamiento

A través del proceso de reclutamiento se consigue atraer a candidatos cualificados para no tener la necesidad de desarrollar actividades de formación mediante las cuales adecuar sus capacidades al puesto.

2.3 Sistemas de compensaciones

La capacidad de atracción cuantitativamente como cualitativamente dependerá fuertemente del sistema de compensaciones que oferte la organización. Aquellas empresas que oferten altos salarios dispondrán de candidatos con mayor cualificación que aquellas otras que oferten salarios por debajo de la media del mercado.

2.4 Planificación y gestión de la carrera profesional

Si la organización sigue una política clara respecto del reclutamiento interno, podrá ayudar a la gente a planificar su carrera profesional.

2.5 El entorno externo

El comportamiento de las empresas difiere en función de la situación del mercado de trabajo. Cuando la oferta de trabajo supera a la demanda: 1) El proceso de reclutamiento es lento, ya que resulta difícil encontrar candidatos, por lo tanto las inversiones en este proceso deben incrementarse; 2) Las exigencias de la organización se flexibilizan; 3) Los salarios ofertados, como mecanismo de atracción se incrementan; 4) Hay una intensificación de la competencia entre las empresas; y 5) La retención de los empleados adquiere mayor importancia para la empresa.

Cuando la demanda de trabajo supera a la oferta, la situación se invierte: 1) Es fácil conseguir candidatos; 2) Las empresas son más exigentes en cuanto a los requerimientos de los candidatos; 3) Los salarios ofertados son bajos; y 4) La competencia se establece entre candidatos y no entre las empresas.

3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

- La disminución del tiempo de reclutamiento.
- La disminución de los costes operaciones del reclutamiento.
- Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

3.1 Fuentes internas

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, entre ellos, los gastos de publicidad.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el "boca a boca" hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de

habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

El "aviso en el tablón de anuncios" como medio de publicitar la oferta parece el medio más recomendado dadas las ventajas que presenta:

- Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
- Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.
- Da la oportunidad a cada individuo de elegir por si mismo cuál será el lugar en que mejor "encaje" en la estructura de puestos de trabajo de la organización.

Las ofertas de puestos a cubrir también pueden comunicarse en los boletines de la empresa, las circulares o reuniones.

3.2 Fuentes externas

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo.

Algunas de las ventajas del reclutamiento externo son:

- La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

Como inconvenientes más destacables se pueden apuntar:

- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado.
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.

- Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.

4 Técnicas o métodos más frecuentes utilizados en el reclutamiento externo

4.1 Presentación espontánea

Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. Este método es muy económico, además es un procedimiento pasivo que puede no aportar los perfiles concretos de candidatos que se necesitan.

4.2 Recomendaciones de los empleados

Los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados recomiendan a personas de su confianza que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Este método puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles difíciles de encontrar en el mercado. También es un procedimiento de muy bajo coste.

4.3 La publicidad

El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

Los anuncios de reclutamiento del personal deben cumplir una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos

tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres el puesto de trabajo que se desea cubrir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando ésta goza de prestigio; destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. Todo ello debe llevar al candidato potencial a enviar su "currículo vitae", para lo cual es necesario haber especificado la forma de establecer el contacto.

Es importante que la oferta de empleo se efectúe mediante un lenguaje claro y conciso. En ocasiones, las empresas recurren a lo que se denomina un "anuncio ciego", es decir, aquel donde se omite el nombre de la empresa, esto puede ser para evitar las presiones externas o para cubrir un puesto ocupado por una persona de la empresa.

4.4 Agencias de empleo

Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados para el reclutamiento. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal que pueden ser públicas o privadas.

Hay empresas dedicadas a la captación de altos directivos que han experimentado un fuerte desarrollo en la última década. Algunas de estas empresas buscan gente para los puestos de trabajo y los honorarios que facturan por sus servicios ascienden hasta el 33% del sueldo total de un año, pudiendo superarse dicha cantidad en el caso de que la persona buscada sea finalmente contratada.

Las firmas de búsqueda de directivos tienen una amplia red de contactos y realizan un seguimiento de directivos que tienen éxito en otras empresas. El nombre con el que suelen conocerse estas empresas que centran su actividad en los altos directivos es el de "cazatalentos" o head hunters.

4.5 Empresas de trabajo temporal

Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera. Los argumentos a favor de estas empresas es su especialización, los ahorros en costes que generan a las usuarias de sus servicios, mecanismo de acceso al mercado de trabajo, etc. Entre los argumentos

desfavorables están la dificultad de desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, dificultad de defensa de los derechos del trabajador, etc.

4.6 Asociaciones y colegios profesionales

En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.

4.7 Instituciones técnicas y educativas

Los centros educativos son en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos.

4.8 Radio y televisión

Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo, debido al coste tan elevado.

4.9 Reclutamiento por Internet

La búsqueda de empleo y candidatos en Internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser lo mismo. De hecho, es difícil encontrar otro sector que haya experimentado un cambio tan radical debido al Internet.

Factores claves que hacen de Internet una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento:

- Cobertura y alcance más amplio. Internet ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado.

- Más contenido. Las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido.
- Costes reducidos. Un estudio reciente por parte del Employment Management Association en los EE.UU. estima que el coste medio por incorporación a través de reclutamiento por Internet está casi diez veces más bajo.
- Igualdad en el campo de juego. Las empresas más pequeñas pueden competir con las grandes compañías por los mejores candidatos disponibles en el mercado.
- Presencia aumentada. La gran mayoría de páginas web de empleo publican sus anuncios de puestos de trabajo durante un mínimo de 30 días. Una presencia similar en tiempo en un periódico sería casi prohibitivo.
- La conveniencia de un acceso 24/7/365. Las oportunidades profesionales y las necesidades de reclutamiento tienen accesos de día y de noche.
- Comunicación instantánea. Personas en búsqueda de empleo pueden enviar sus "currícula" en el momento, incluso mientras estén todavía leyendo un anuncio.
- Mejores candidatos. Las personas en búsqueda de empleo en línea, por lo menos, tienen habilidades tecnológicas. La tecnología es el área de más crecimiento y demanda para los candidatos en este momento y para un futuro próximo.

5 Selección

Es un proceso continuo de elegir individuos que tienen las cualidades adecuadas para cubrir vacantes existentes o previstas.

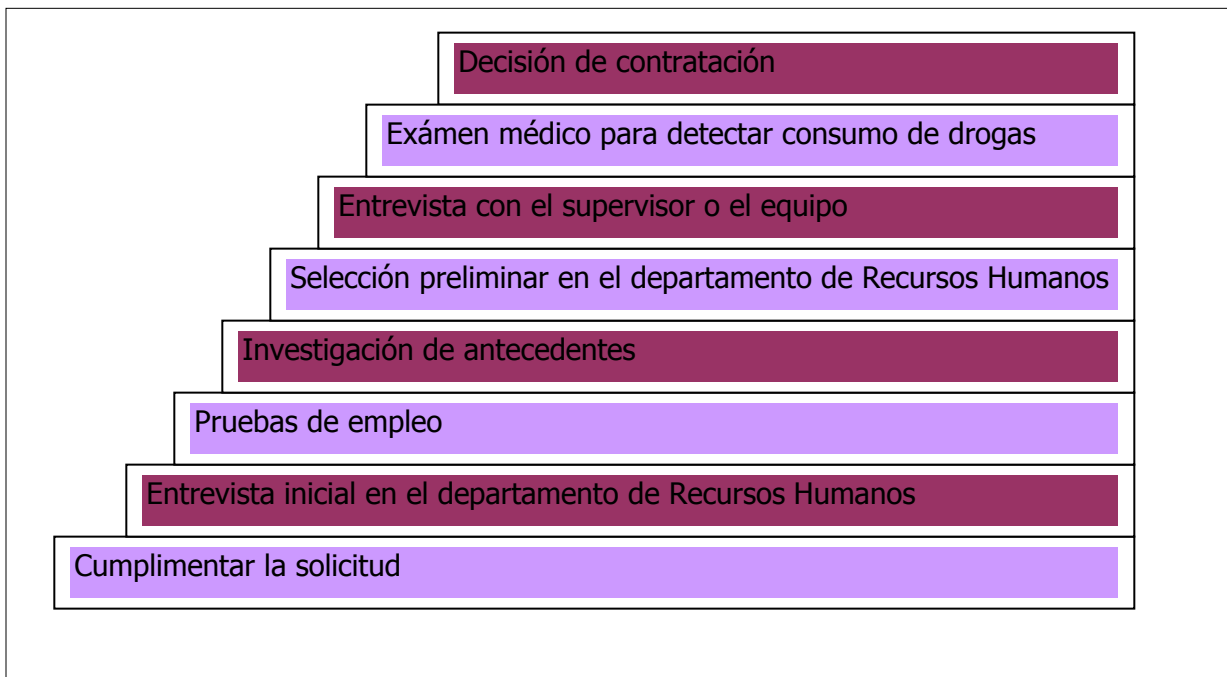
Si bien en términos generales el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de selección, los gerentes de línea suelen tomar la decisión final para la contratación de una persona en su unidad. Por lo tanto, es importante que comprendan los objetivos, políticas y prácticas de selección y que participen en ésta desde el principio.

Las descripciones de puestos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para tener éxito: conocimiento, habilidades, capacidades y

demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Al identificar las funciones mediante el análisis de los puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección, como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares, para medir el conocimiento de cada solicitante y su ajuste con las funciones del puesto y las necesidades de la organización.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización, sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Los pasos que, por lo general, constituyen el proceso de selección, aparecen en la figura siguiente:

Pasos del proceso de selección



6 Obtención de información fiable y válida

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojan datos constantes durante un tiempo determinado, se conoce como fiabilidad.

La fiabilidad también se refiere a la medida en que dos o más métodos (por ejemplo, entrevistas y pruebas), brindan resultados similares o coherentes. La concordancia entre dos o más evaluadores es un parámetro de la consistencia de un método.

Además de tener información fiable respecto de la idoneidad de una persona para un puesto, la información debe ser válida. La validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y a lo bien que lo hace. En el contexto de la selección de personal, la validez es un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (por ejemplo, una entrevista o prueba) pronostican el desempeño en el puesto. Es común hacer referencia a la "validación" de un procedimiento de prueba o entrevista, en sentido técnico el término se refiere a los resultados basados en un procedimiento, no a éste en si mismo.

6.1 Criterios de validez

Es el grado con que una herramienta de selección pronostica o correlaciona de manera significativa los elementos importantes del comportamiento laboral. Por ejemplo, el desempeño en una prueba se compara con los registros reales de producción, las clasificaciones de supervisión, los resultados de capacitación y otros criterios de éxito apropiados para cada tipo de puesto.

Existen dos tipos de criterios de validez: concurrente y predictiva.

6.1.1 Validez concurrente

Grado en el cual las calificaciones de pruebas (u otros datos de medición) concuerdan con la información obtenida casi simultáneamente de los empleados actuales. Por ejemplo, se pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados de oficina en base a la cantidad y calidad del desempeño. Después se aplica a éstos una prueba de aptitud, y las puntuaciones de la prueba se comparan con las calificaciones del supervisor para determinar el grado de correlación entre ellas.

6.1.2 Validez predictiva

Grado en el cual las calificaciones de las pruebas de los aspirantes concuerdan con los criterios obtenidos de los mismos después de haber estado en el puesto durante un tiempo indefinido. Por ejemplo, los solicitantes pasan por una prueba de aptitud para el puesto de oficinista, la cual se archiva para un estudio posterior. Una vez que las

personas han estado en el puesto durante varios meses, se pide a los supervisores –que no deben conocer las puntuaciones de la prueba- que califiquen a los empleados en base a la cantidad y calidad de su desempeño. Entonces se comparan las puntuaciones de la prueba con las calificaciones de los supervisores.

6.1.3 Validación cruzada

Cualquiera de los dos métodos mencionados anteriormente que se utilicen, es esencial la validación cruzada.

6.1.4 Validez del contenido

Grado en el que un instrumento de selección, como una prueba, mide adecuadamente el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo en particular.

6.1.5 Validez estructural

Grado en que una herramienta de selección mide un constructo o rasgo teórico.

7 Fuentes de información sobre candidatos al puesto

7.1 Solicitudes

La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requisitos mínimos de experiencia, formación, etc. Asimismo, proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. También recaban fuentes para verificar referencias.

Incluso si los solicitantes acuden con currículos elaborados, es importante que rellenen una solicitud en las primeras etapas del proceso.

Si bien la mayoría sabe que deben eludirse cuestiones sobre aspectos como edad, raza, estado civil y orientación sexual, otros aspectos son menos claros. Las siguientes son algunas sugerencias para preparar una solicitud de empleo.

- Fecha de solicitud
- Formación
- Experiencia
- Antecedentes penales
- Nacionalidad
- Referencias
- Discapacidades

7.2 Información biográfica

Uno de los métodos más antiguos para predecir el éxito en el puesto utiliza la información biográfica de los solicitantes. Este formato cubre aspectos como vida familiar, aficiones, pertenencia a un club, o experiencia en ventas e inversiones. Se descubrió que las respuestas a estos temas predecían el éxito en el puesto.

Al igual que las solicitudes, estos formularios revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizá modelaron su comportamiento.

Los estudios han demostrado que una puntuación objetiva de este modelo, junto con la de las solicitudes, es uno de los métodos de mayor validez potencial para augurar el éxito en el trabajo. Este método ha funcionado en la predicción de todo tipo de comportamientos, incluyendo el robo.

7.3 Investigación de antecedentes

Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar cualificado, se investiga la información sobre sus empleos anteriores y cualquier otro dato.

Es probable que se llame a patronos anteriores, directivos de escuelas, oficinas de crédito y referencias personales, para corroborar información pertinente, como la duración en el puesto, el tipo de trabajo, las evaluaciones de desempeño, los ingresos más elevados, la formación, algún posible antecedente criminal, o la calificación de crédito.

7.4 Verificación de referencias

La verificación de referencias puede realizarse por correo o por teléfono y por lo general se utilizan para filtrar y elegir a los empleados. Las comprobaciones por teléfono suelen ser preferibles, porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad.

Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos. Utilizando otras fuentes además de los antiguos patronos, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos de un solicitante.

La verificación de referencias no es funcional para el pronóstico de desempeño.

Como protección legal para todas las partes involucradas, es importante pedir al solicitante que complete un formato que permita al futuro patrón solicitar información de antiguos patronos y demás referencias. Incluso con esta salvaguarda, muchas organizaciones se resisten a poner por escrito la evaluación de algún antiguo empleado.

7.5 Uso de investigaciones de crédito

Si un patrón planea utilizar un informe de consumo más exhaustivo, deberá notificarlo por escrito al solicitante. Una investigación de crédito de consumo incluye información obtenida a través de entrevistas personales con amigos, vecinos y asociados del solicitante. Se debe notificar al solicitante que mediante solicitud escrita se le proporcionará mayor explicación respecto a la naturaleza y alcance de la investigación.

7.6 Pruebas de polígrafo

El polígrafo, o detector de mentiras, es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio. Consiste en un tubo de hule en torno al pecho, una pulsera alrededor del brazo y sensores unidos a los dedos, que registran los cambios fisiológicos en el examinado, a medida que el examinador le hace preguntas que requieren una respuesta afirmativa o negativa. Por lo general, las preguntas se refieren a puntos como el uso de drogas, si ha robado algo a algún patrón, o si ha cometido un delito serio que no hubiera sido detectado.

La creciente oposición al uso del polígrafo en entornos laborales culminó en Estados Unidos con la aprobación de la Ley Federal de Protección al Polígrafo para Empleados de 1988. En términos generales, la ley prohíbe el uso de un detector de mentiras como filtro de contratación.

7.7 Pruebas de honestidad e integridad

En respuesta a la ley sobre el uso del polígrafo, muchos patronos aumentaron de manera drástica el uso de las pruebas escritas de integridad y honestidad. Los conceptos que se suelen investigar abarcan opiniones respecto de la frecuencia y alcance de robos en la sociedad, las penas por robo y la aparente facilidad para cometerlo.

Un análisis amplio de las pruebas de honestidad revela que sirven para predecir el desempeño en el puesto, así como una amplia variedad de comportamientos molestos, como robo, problemas de disciplina y ausentismo.

7.8 Grafología

Algunos patronos utilizan la grafología, término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura, y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. En base a sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de los que escriben.

7.9 Exámenes médicos

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección, porque puede ser costoso. El examen médico permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto. También brinda un punto de

partida para comparar e interpretar los siguientes exámenes médicos. También sirven para relacionar con alguna lesión laboral.

7.10 Pruebas de consumo de drogas

De acuerdo a las leyes, las empresas pueden aplicar exámenes a cualquiera de los solicitantes, así como los empleados como condición para continuar en el proceso de selección o en el empleo.

7.11 Pruebas de selección

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. Son utilizadas para cumplir con los requisitos de igualdad de oportunidades en el empleo.

Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso.

7.11.1 Clasificación de las pruebas de selección

7.11.1.1 Pruebas de aptitudes

Instrumento que mide la capacidad de una persona para aprender o adquirir un conocimiento.

7.11.1.2 Pruebas de rendimiento

Instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer.

Pruebas de habilidades cognoscitivas

Las pruebas de habilidades cognoscitivas miden las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

7.11.1.3 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad miden las características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad.

7.11.1.4 Pruebas de capacidad física

El uso de las pruebas de capacidad física debe establecerse con cuidado basándose en las funciones esenciales del puesto.

7.11.1.5 Pruebas de conocimiento del puesto

Las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.

7.11.1.6 Pruebas de casos

Las pruebas de casos o pruebas sobre situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción del puesto desarrollada con cuidado, y que los expertos consideran que recoge las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran válidas en su contenido.

Los informes de este tipo indican que son eficaces en términos de costes, fiables, válidos, justos y aceptables para los solicitantes.

7.12 Entrevista de selección

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos.

La entrevista permanece como una parte importante de la selección porque: 1) es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; 2) sirve a otros propósitos, como relaciones públicas; y 3) los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio. No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales.

7.12.1 Entrevista no dirigida

Diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.

7.12.2 Entrevista estructurada

Diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

7.12.3 Entrevista situacional

Diálogo en el cual a un aspirante se le expone un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.

7.12.4 Entrevista para describir comportamientos (BDI)

Diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.

7.12.5 Entrevista de grupo

Diálogo en el cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

7.12.6 Toma de decisión en la selección

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante.

8 Estrategia de decisión

8.1 Enfoque clínico

Este puede ser una toma de decisión subjetiva porque cada persona asigna pesos específicos diferentes a los puntos fuertes y débiles del solicitante. Además, lo que parecen ser bases racionales para aceptar o rechazar, con frecuencia ocultan prejuicios y estereotipos personales.

8.2 Enfoque estadístico

Supone identificar los aspectos de pronóstico más válidos y ponderarlos mediante métodos estadísticos, como el de regresión múltiple. Los datos cuantificados, como clasificaciones de entrevistas, pruebas y demás procedimiento, se combinan después de acuerdo con el valor ponderado. Se seleccionan las personas con las puntuaciones combinadas más elevadas.

Diferentes enfoques estadísticos para toma de decisión

8.2.1 Modelo de compensación

Sistema de selección en el cual una puntuación elevada en un aspecto puede compensar una puntuación baja en otro.

8.2.2 Modo de puntuación mínima requerida

Sistema de selección que requiere que un candidato alcance una calificación mínima en todas las etapas del proceso.

8.2.3 Modelo de obstáculos múltiples

Estrategia secuencial en la cual únicamente los candidatos con las calificaciones más altas en una fase inicial de las pruebas proseguirán hacia las etapas siguientes.

9 Decisión final

Después de la selección preliminar en el departamento de personal, los solicitantes más prometedores son presentados en los departamentos con vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y los supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y la comunican al departamento de personal.

En las organizaciones grandes, el departamento de recursos humanos es responsable de notificar la decisión a los candidatos y de la preparación de ofertas de trabajo. Este departamento debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salarios, etc., y especificar una fecha límite en la que el gerente debe llegar a una decisión.

10 Actualización

Después de varios años de conocimiento práctico en la posición de Gerente de Recursos Humanos tomé la decisión de prepararme de una forma sólida para ser capaz de hacerle frente a los cambios que se están dando constantemente en la compañía para la cual trabajo.

He comprobado la importancia del área de Recursos Humanos, como puedo apoyar a la gerencia general y los mandos de primera línea para alcanzar los objetivos de crecimiento que se plantea la compañía.

Sin lugar a dudas, históricamente, la única forma de alcanzar estos resultados ha sido a través de los empleados y el área de Recursos Humanos es el principal responsable que el proceso de reclutamiento y selección sea eficaz para tener a la persona idónea en el lugar correcto de manera que la compañía pueda lograr sus objetivos y la persona contratada se sienta realizada profesionalmente.

Por la importancia del proceso de reclutamiento y selección, veo la necesidad de revisar y evaluar periódicamente los resultados de los criterios de validez, la efectividad de los métodos de búsqueda de candidatos, las entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección.

Otro aspecto importante es desarrollar una política clara de promociones internas para reducir gastos de contratación y sobre todo ofrecer la oportunidad de crecimiento a los empleados internos, esto provocará un efecto muy positivo porque los empleados se desarrollan profesionalmente y crea un mayor compromiso con las estrategias de la compañía.

11 Conclusiones

He concluído que la gestión de Recursos Humanos es vital en el cumplimiento de las estrategias de la empresa, el área de Recursos Humanos debe conocerlas para convertirse en un compañero estratégico que las apoye a través de un proceso de reclutamiento y selección efectivo contratando a la persona correcta para la posición correcta, como consecuencia la compañía alcanzará los objetivos de crecimiento, y adicionalmente ésto le dará una ventaja competitiva.

Es importante que Recursos Humanos evalúe periódicamente las fuentes de búsqueda de candidatos, la metodología y las pruebas para proponer cambios que hagan más efectivas las contrataciones.

También es conveniente un seguimiento a los resultados de las contrataciones, así como la rotación de personal para poder hacer actualizaciones al proceso.

12 Bibliografía

G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, Administración de Recursos Humanos, 12a. Edición, 2003.

Mark Parkinson, Aplicación de la Psicología en los Negocios, 2003

LISTA PARA REVISAR POR SU PROPIA CUENTA EL VALOR DEL DOCUMENTO

Antes de presentar su documento, por favor utilice esta página para determinar si su trabajo cumple con lo establecido por AIU. Si hay más de 2 elementos que no puede verificar adentro de su documento, entonces, por favor, haga las correcciones necesarias para ganar los créditos correspondientes.

- Yo tengo una página de cobertura similar al ejemplo de la página 89 o 90 del Suplemento.
- Yo incluí una tabla de contenidos con la página correspondiente para cada componente.
- Yo seguí el contorno propuesto en la página 91 o 97 del Suplemento con todos los títulos o casi.
- Yo usé referencias a través de todo el documento según el requisito de la página 92 del Suplemento.
- Mis referencias están en orden alfabético al final según el requisito de la página 92 del Suplemento.
- Cada referencia que mencioné en el texto se encuentra en mi lista o viceversa.
- Yo utilicé una ilustración clara y con detalles para defender mi punto de vista.
- Yo utilicé al final apéndices con gráficas y otros tipos de documentos de soporte.
- Yo utilicé varias tablas y estadísticas para aclarar mis ideas más científicamente.
- Yo tengo por lo menos 50 páginas de texto (15 en ciertos casos) salvo si me pidieron lo contrario.
- Cada sección de mi documento sigue una cierta lógica (1,2,3...)
- Yo no utilicé caracteres extravagantes, dibujos o decoraciones.
- Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.
- Yo utilicé Microsoft Word (u otro programa similar) para chequear y eliminar errores de ortografía.
- Yo utilicé Microsoft Word / u otro programa similar) para chequear y eliminar errores de gramática.
- Yo no violé ninguna ley de propiedad literaria al copiar materiales que pertenecen a otra gente.
- Yo afirmo por este medio que lo que estoy sometiendo es totalmente mi obra propia.

María Eugenia Huelva de Orellana

1 de mayo 2008

MARIA EUGENIA HUELVA DE ORELLANA
UB2628BR6475

El reclutamiento y selección de los recursos humanos

Organizational Psychology

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
1 de mayo de 2008

Preguntas para análisis

1. ¿Qué significa el término "criterio" en el contexto de selección de personal?

Grado en un procedimiento de selección que mide correctamente los atributos de las personas.

Dé algunos ejemplos que conozca de criterios utilizados para puestos.

Criterio de validez – Es el grado con que una herramienta de selección pronostica o correlaciona de manera significativa los elementos importantes del comportamiento laboral. Por ejemplo, el desempeño en una prueba se compara con los registros reales de producción, las clasificaciones de supervisión, los resultados de capacitación y otros criterios de éxito apropiados para cada tipo de puesto; esto es, en un puesto de ventas, es común utilizar las cifras de ventas como base de comparación; en los puestos de producción, la cantidad y calidad del producto pueden representar los mejores criterios del éxito en el puesto.

Validez concurrente – Supone la obtención de datos sobre criterios establecidos de los empleados actuales aproximadamente al mismo tiempo que se conocen las puntuaciones de las pruebas. Por ejemplo, se pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados de oficina en base a la cantidad y calidad del desempeño. Después se aplica a éstos una prueba de aptitud, y las puntuaciones de la prueba se comparan con las calificaciones del supervisor para determinar el grado de correlación entre ellas.

Validez predictiva – Supone aplicar pruebas a los solicitantes y obtener datos de criterio después de que hayan sido contratados y hayan estado en el puesto durante algún tiempo. Por ejemplo, los solicitantes pasan por una prueba de aptitud para el puesto de oficinista, la cual se archiva para un estudio posterior. Una vez que las personas han estado en el puesto durante varios meses, se pide a los supervisores – que no deben conocer las puntuaciones de la prueba – que califiquen a los empleados en base a la cantidad y calidad de su desempeño. Entonces se comparan las puntuaciones de la prueba con las calificaciones de los supervisores.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas que surgen en la verificación de referencias proporcionadas por los solicitantes a un puesto?

- No se localiza la persona referida
- Cartas de recomendación están notoriamente infladas
- No tener una serie de preguntas específicas relacionadas con el puesto para informar sobre los hábitos y el desempeño de un solicitante en el puesto.
- Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos.
- Las compañías se resisten a poner por escrito la evaluación de algún antiguo empleado.

¿Existe alguna solución a estos problemas?

- Las comprobaciones por teléfono son preferibles porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad.

- Que el área de Recursos Humanos compruebe a través de un contacto escrito con el antiguo patrón la información relacionada con los nombres de puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución.
- Es legal utilizar los antecedentes de los solicitantes sobre asuntos legales, quiebras y compensaciones, siempre que el futuro patrón sea consistente en el uso de la información proveniente de estos registros.
- Es legal para todas las partes involucradas, pedir al solicitante que rellene un formato que permita al futuro patrón solicitar información de antiguos patrones y demás referencias.

3. ¿Qué características tienen las pruebas de conocimiento y de casos reales, que muchas veces las hacen más aceptables para los examinados que otros tipos de pruebas?

Por que miden el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto. A través de estas pruebas se puede determinar si un solicitante posee la información y conocimiento que le permitan colocarlo en el puesto sin mayor capacitación.

Las pruebas de casos reales exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

4. Durante varias décadas se ha atacado a las pruebas de personalidad, al igual que las otras evaluaciones que se utilizan en la selección de personal. ¿Cuáles son algunas de las razones por las que los solicitantes ponen objeciones a las pruebas de personalidad? ¿Sobre qué base se podría justificar su uso para propósitos de selección?

- Por que la validez predictiva es bastante baja.
- Por que pueden discriminar de manera inadvertida a personas que por lo demás se desempeñarían con eficacia.
- No siempre es fácil demostrar la relación entre el puesto y la validez de algunas características de personalidad.
- Quizá el uso de las pruebas de personalidad también se considere una invasión de la privacidad.

5. Compare brevemente los principales tipos de entrevista de selección.

Tipos de entrevistas para selección de personal					
No dirigida	Estructurada	Situacional	para describir comportamientos	de grupo	por computador
Entrevistador debe ser muy cuidadoso para no influir en el solicitante	Aumenta al máximo la validez de las decisiones de selección	Variación de la entrevista estructurada	Variación de la entrevista situacional	Participación de 3 a 5 entrevistadores	Recopila información preliminar para comparar candidatos
El entrevistador plantea preguntas generales y abiertas	Preguntas estandar en base a la descripción de puesto	Plantea caso hipotético para que el aspirante responda	Plantea caso real de trabajo	Consenso sobre la idoneidad del candidato	Reducción de rotación
El solicitante se expresa libremente y con un mínimo de interrupción	Respuestas establecidas para clasificar las respuestas	La respuesta se relaciona a parámetros establecidos		Mayor validez debido a diversas aportaciones	Objetividad
El entrevistador no debe ser directivo	Base más consistente para evaluar a los candidatos			Mayor aceptación de la decisión	
La técnica de la pausa es la más difícil para el entrevistador novato				Tiempo más breve para tomar la decisión	
No se puede contrastar la información con la de otros entrevistadores					
La fiabilidad y validez es mínima					

¿Qué tipo de entrevista preferiría usted? ¿Por qué?

De acuerdo a las características de cada uno de los tipos de entrevista preferiría una mezcla, debido a que me parece que a través de los diferentes tipos de entrevistas se obtiene información importante y confiable para el proceso de selección. Esta mezcla la haría con entrevista no dirigida para la información personal, la situacional y para describir comportamientos para determinar el conocimiento en el puesto, así como su nivel de liderazgo.

La entrevista de grupo para los casos de una toma de decisión urgente.

6. ¿En que difiere el enfoque clínico del enfoque estadístico en la selección?

Enfoque clínico

- Se revisan todos los datos de los participantes
- La decisión se basa en el conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en el mismo
- Diversas personas llegan a decisiones distintas
- Cada persona asigna peso específico diferente a los puntos fuertes y débiles del solicitante.
- Subjetividad para la toma de decisión

Enfoque estadístico

- Objetividad para la toma de decisión
- Identifica aspectos de pronóstico más válidos y los pondera mediante métodos estadísticos

¿En qué considera usted que un enfoque es superior al otro?

El enfoque estadístico es superior al clínico, debido a que el enfoque estadístico se sustenta en un método científico, de regresión múltiple, como consecuencia la toma de decisión es más objetiva.

7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas comparativas de cubrir las vacantes con fuentes internas?

Ventajas

- Aprovechamiento de inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal
- Contribución al crecimiento y al éxito global de las empresas
- Recompensa a los empleados su desempeño anterior
- Estimula a los empleados a continuar esforzándose
- Razón para otros empleados para que se esfuercen para ser promocionados
- Mejora la moral de la organización

Desventajas

- Poca fuente de nuevas ideas