

**X Información adicional sobre su empresa**

Tipo de organización (Ver descripción adjunta):

Mi empresa se ajusta, en gran medida, al:	
<input type="checkbox"/> Tipo A	<input type="checkbox"/> Tipo B
<input type="checkbox"/> Tipo A	<b>Empresa de tipo funcional.</b> Puede tener sucursales pero éstas carecen de autonomía. Normalmente hay 5 funciones básicas que corresponden a las direcciones: Producción, Comercialización; Administración; Finanzas y Planificación / I+D
<input type="checkbox"/> Tipo B	<b>Empresa de tipo divisional.</b> Existen líneas de negocios o divisiones que pueden estar relacionadas o no. Normalmente están controladas o por un corporativo que concentra las funciones de normas, planes, Asesoría control de información; y decisiones estratégicas.
<input type="checkbox"/> Tipo C	<b>Empresa mediana o pequeña:</b> No existe una estructura formalizada. La comunicación es abierta y los trabajadores tienen tareas polivalentes. El director es el propietario.

<input type="checkbox"/> Agricultura y Ganadería	<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones
<input type="checkbox"/> Pesca e industria relativas a	<input type="checkbox"/> Restaurantes y/o hoteles
<input type="checkbox"/> Industria pesada (Petróleo, acero carbón)	<input type="checkbox"/> Administración pública
<input type="checkbox"/> Industria química o petroquímica	<input type="checkbox"/> Salud
<input type="checkbox"/> Comercio al por mayor	<input type="checkbox"/> Ecología
<input type="checkbox"/> Comercio al por menor	<input type="checkbox"/> Ocio
<input type="checkbox"/> Construcción	<input type="checkbox"/> Informática
<input type="checkbox"/> Alimentación, bebida, tabaco	<input type="checkbox"/> Bancos y cajas de ahorro
<input type="checkbox"/> Transportes	<input type="checkbox"/> Educación

## Unidad 4 Selección e inducción de personal

**Estructura de contenidos**

**El proceso integral**

**PASO 1 DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

*Técnicas de análisis de puestos*

Técnicas Narrativas.

Técnicas Cuantitativas.

Enfoque de dimensión.

Análisis de puestos para estructuras horizontales

*Los Perfiles de puestos*

*Validez y confiabilidad de los instrumentos de selección de personal*

**Paso 2 Reclutamiento de personal**

**Paso 3 Análisis de la solicitud de empleo**

**Paso 4 La Entrevista**

**Paso 5: Pruebas de aptitud y psicológicas**

**Paso 6: La comprobación de referencias.**

**Paso 7: El examen médico**

**Paso 8: La decisión de contratar.**

**Paso 9: La inducción al personal.**

**Paso 10 Evaluación preventiva del desempeño**

**Adendum: La selección de personal ejecutivo (Head hunters)**

**Resumen**

**Objetivos de la unidad**

- Destacar la importancia de la selección de personal dentro del proceso integral de recursos humanos.
- Presentar y discutir las técnicas más efectivas de selección de personal.
- Discutir las limitaciones y los errores más frecuentes al llevar a cabo la selección de un empleado en una organización.

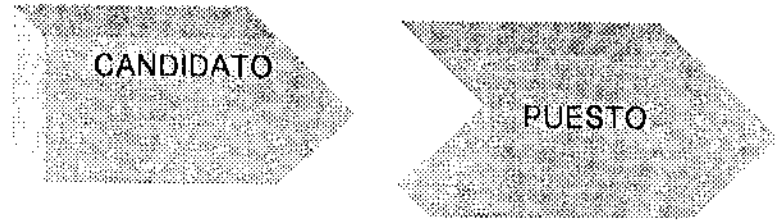
**El proceso integral**

La selección de personal es una de las funciones más importantes de la labor de un departamento de Recursos humanos y desde sus orígenes siempre ha sido una de las tareas clásicas.

La selección de personal ha sido frecuentemente abordada bajo el ideal de los administradores de la eficiencia bajo el conocido lema de "seleccionar el hombre adecuado para el puesto adecuado."

Dentro de la literatura sobre el tema se dice que el proceso de selección de personal es como el juego de rompecabezas. Hay que encontrar la pieza que se ajuste al espacio disponible.

**Gráfica 1:  
Lógica de la selección de personal**



*Fuente: Elaboración Propia*

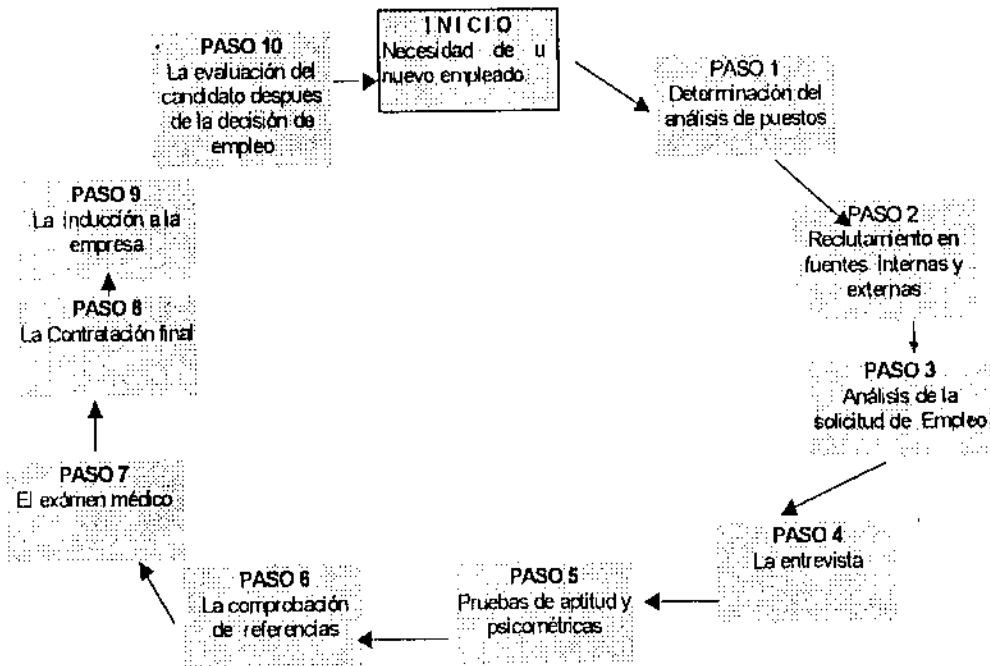
Una buena selección ocurre bajo este punto de vista, cuando estas dos partes, se acoplan perfectamente. La tarea de las áreas de selección de personal es por lo tanto, la búsqueda de candidatos a los cuales se les somete a distintas pruebas que se consideran predictoras del rendimiento del futuro candidato en el puesto.

Todo esto que suena muy lógico e incluso inteligente, no es más que reduccionismo puro, ya que es muy difícil de que esto ocurra, y frecuentemente sucede que aunque un candidato cubra todos los requisitos del puesto, este no cumple satisfactoriamente su trabajo, ya sea porque el clima laboral no es el adecuado, porque la inducción a la empresa ha sido mala o porque sencillamente los predictores han fracasado y el candidato que era estupendo en el papel, es malo en la práctica.

La pregunta entonces es ¿Cómo hacer una buena selección?

La respuesta es: Siguiendo un proceso integral, es posible reducir, si bien nunca garantizar por completo las posibilidades de error.

**Gráfica 2:**  
*El proceso integral de selección de personal*



Fuente: Elaboración propia, con base en una idea de la M. en Psicología, Gloria Valentina Morales Lavín

El gráfico nos muestra y orienta de un modo sistemático e integral, sobre todas las actividades que se requieren para reducir al mínimo posible los inevitables errores que se cometen en un proceso de decisión humana, donde nunca están exentos los aspectos subjetivos.

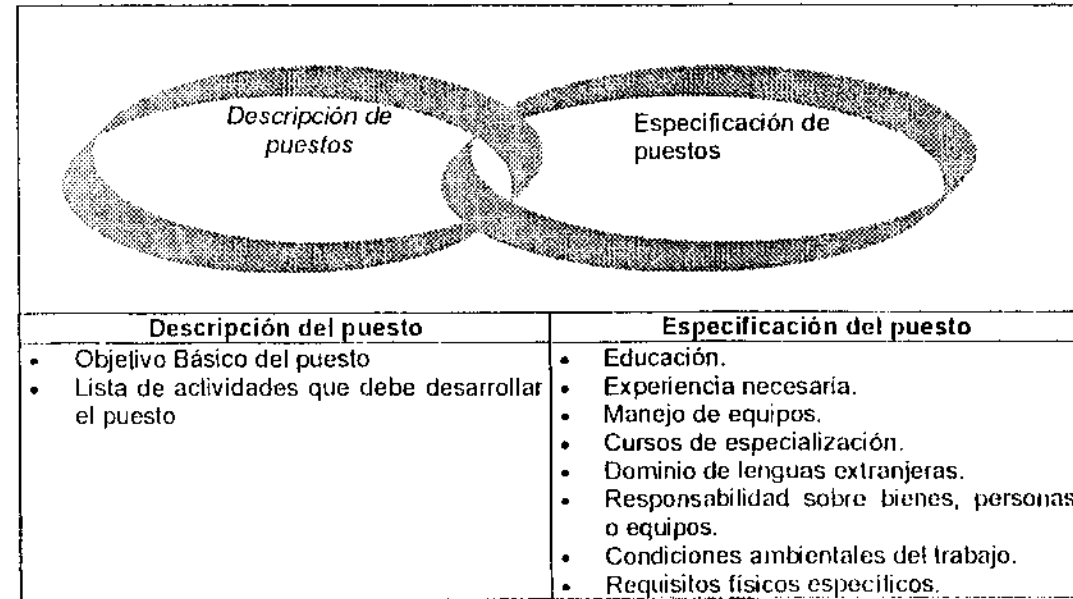
### PASO 1 DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Por Análisis de Puestos debe de entenderse la forma que la empresa usa para describir y especificar un puesto.

Dicho en términos menos técnicos, los análisis de puestos es la primera parte del rompecabezas, en el cual se definen los requerimientos de la empresa en aspectos tales como: la educación que debe tener el candidato, su experiencia de trabajo, la responsabilidad que tendrá a su cargo, las habilidades específicas que se necesita que el candidato compruebe tener, tales como manejo de ciertos equipos, etc., entre otros.

Un Análisis de puestos se divide en dos partes *la descripción y la especificación* de puestos. Más específicamente:

**Gráfica 3:**  
*Análisis de Puestos*



Fuente: Elaboración propia.

Esta parte de la selección es con mucha frecuencia una de las más difíciles de lograr entre otras cosas, porque derivado de la dinámica de las organizaciones y de la velocidad de los cambios tecnológicos, es muy frecuente de que las empresas no tengan formalizados sus

analistas de puestos y cuando existen, no están actualizados, ni corresponden a las necesidades actuales. De hecho, es muy común que la empresa inicie el proceso de selección con una recomendación práctica, en caso de no tener los *analistas de puestos* actualizados, se deben elaborar, orientándose en el contenido de la tabla anterior, pero que en ningún caso el análisis de puestos debe exceder la extensión de una hoja.

El análisis de puestos es una de las herramientas básicas de la AMR tradicional.

Ya que son el mismo de varios subsistemas: en el desarrollo organizacional los programas de diseño de puestos intentan por saber que es lo que hacen los puestos. Así mismo, forma parte de los manuales de organización y son un instrumento básico para el diseño de estructuras de personal. Dentro del subsistema de remuneraciones el AP es la piedra angular de la valoración de puestos y un apoyo importante al decidir. Con ayuda de la evaluación del desempeño, la asignación de incentivos laborales, el AP sirve para precisar el alcance de la responsabilidad y sirve como instrumento jurídico en investigaciones laborales y conflictos. En el subsistema de desarrollo humano, el AP orienta el reclutamiento, la selección de personal, facilita el conducir entrevistas y planear la capacitación, la formación y el desarrollo gerencial según sea el tipo de puestos del que se trate.

Los AP como tecnología administrativa, son objeto de rechazos absolutos o de apolojías desbordantes. Algunas empresas de *tipo orgánico*, es decir aquellas que requieren estructuras de trabajo flexibles, puestos definidos sobre amplias bandas de interacción; bienes o servicios de ciclos de vida cortos y tecnología cambiante, encuentran difícil y contraproducente definir con claridad los AP. Prefieren ambigüedad para empleados que deben ser por la naturaleza incierta de su entorno de trabajo, polivalentes, y poseer multihabilidades. Otras empresas de *tipo mecánico*, es decir aquellas que tienen ambiente estables con ciclos de producción mecanizados y altamente formalizados donde los productos o servicios tienen ciclos de vida largos y la tecnología no tiene cambios bruscos, deben ser muy precisas en la definición y análisis de sus puestos.

Los análisis de puestos cuando se emplean con orden y sistemáticamente tienen beneficios para todos los miembros de una organización.

Cuadro 1: Beneficios del Análisis de Puestos

Para la empresa	Para el Departamento de Recursos Humanos	Para trabajadores y empleados	Para Directivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la realización de estudios del trabajo.</li> <li>• Es la base de un sistema de incentivos.</li> <li>• Define las responsabilidades.</li> <li>• Base de la planeación estratégica de recursos humanos.</li> <li>• Facilita las adecuadas implementación un sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>• Es la base de los programas de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de la selección de personal.</li> <li>• Orienta la capacitación, formación y el desarrollo de personal.</li> <li>• Es la base de la valoración de puestos.</li> <li>• Permite implementar un adecuado sistema de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber lo que debe hacer.</li> <li>• Le señala sus responsabilidades.</li> <li>• Conoce que requisitos debe cubrir para ascender.</li> <li>• Es la base de la formación.</li> <li>• Le orienta para pedir cursos de formación.</li> <li>• Le clarifica lo que se espera de él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le permite obtener al trabajador sobre sus tareas.</li> <li>• Es el soporte para exigir un adecuado desempeño.</li> <li>• Identifica la duplicidad de funciones y la pérdida de energía funcional.</li> <li>• Le permite seleccionar y desarrollar al personal.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

Técnicas de análisis de puestos

Dentro de las técnicas de análisis de puestos se distinguen cuatro tipos:

- Técnicas Narrativas.
- Técnicas Cuantitativas.
- Enfoque de dimensión.
- Análisis de puestos para estructuras horizontales.

Las técnicas narrativas son aquellas en las que los análisis de puestos describen mediante redacción, los deberes, requisitos y condiciones de trabajo y con el apoyo de la palabra escrita y el uso de verbos, buscan precisar del mejor modo posible la descripción y especificación de cada puesto.

Esta labor suele realizarse indistintamente por analistas a los cuales se les capacita previamente para este fin. El procedimiento tradicional, consiste en realizar entrevistas a los distintos ocupantes, y posteriormente la información se valida con la observación del trabajo, corroborado por el jefe inmediato.

En este procedimiento alternativo el personal supervisor (el mismo personal operativo), con apoyo de guías de redacción describen y especifican el puesto en el que laboran o sobre el cual ejercen supervisión.

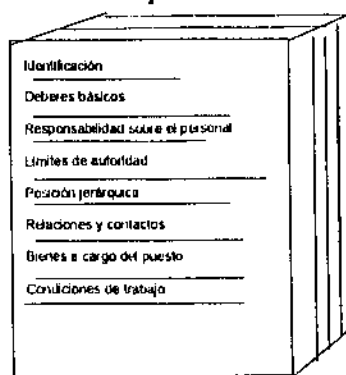
En la práctica la realización de un análisis de puestos implica al menos 5 actividades:

- Reunir la información relevante sobre el trabajo a analizar (Vía documental).
- Corroborar la información recabada con el supervisor inmediato.
- Realizar entrevistas con personal que ocupa el puesto.
- Formalizar el análisis con el supervisor, confrontando puntos de vista.
- Si el puesto es sindicalizado, someter a consideración del sindicato (vía representantes), el análisis de puestos para su confrontación.

La gran desventaja de las técnicas narrativas es que frecuentemente, las palabras significan cosas distintas para las personas, por lo cual, no es raro que el entendimiento pueda ser distinto en atención a los valores, la cultura o los prejuicios de los analistas.

Otra limitación importante de este tipo de técnica es su alto costo ya que usualmente el proceso de analizar un puesto no suele ser inferior a las 12 horas hombre por puesto.<sup>1</sup>

**Gráfica 4:**  
**Análisis de puestos narrativo**



Fuente: elaboración propia

Este tipo de forma suele tener varios folios. Personalmente conozco casos de formatos con 35. Se imaginan en una época caracterizada por el dinamismo ¿quién tiene tiempo ya no de elaborar análisis de puestos de este tipo sino de al menos leerlos?, la respuesta es nadie, por lo tanto; las empresas que usan esta técnica los condenan de inmediato a la obsolescencia y al desuso.

#### Técnicas Cuantitativas

Existen 3 técnicas con enfoques cuantitativos: el cuestionario de análisis de posición (CAP), el enfoque del departamento de trabajo americano (DDT) y el análisis funcional de la posición (AFP)

El CAP fue elaborado por la universidad de Purdue y utiliza 5 niveles de medición:

- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Habilidad del puesto.
- Actividad física asociada.
- Manejo de vehículo o equipo.
- Procesamiento de información.

Estos factores están correlacionados con los que se usan para valorar un puesto.

El CAP contiene además preguntas en nuevas dimensiones de análisis tales como: procesos mentales; resultados de trabajo; ambiente de trabajo; entre otros. Estas dimensiones dependen de los aspectos que la alta dirección considere importantes.

El análisis de puestos usado por el departamento americano de trabajo evalúa cada puesto con base en tres dimensiones: datos, personas o cosas y se usan en puestos de trabajadores manuales o de especialización limitada.

En cada una de estas dimensiones se estudia el grado de compromiso que se pide al puesto de acuerdo a esta clasificación.

<sup>1</sup> Ricard Howard *Job Evaluation: Mistical o Statistical Personnel*, Sep. 1978, N. 3 pag. 6.

**Cuadro 2:**  
**Dimensiones para el análisis de puestos**

Datos		Personas		Cosas	
1.	Sintetizar	1.	Guiar	1.	Arreglar
2.	Coordinar	2.	Negociar	2.	Trabajo de precisión
3.	Analizar	3.	Instruir	3.	Operar controlar
4.	Compilar	4.	Supervisar	4.	Manejar - operar
5.	Reunir	5.	Dirigir	5.	Manipular
6.	Copiar - sintetizar	6.	Persuadir	6.	Atender
7.	Comparar	7.	Hablar-señalar	7.	Alimentar y desarrollar
		8.	Servir	8.	Manejar
		9.	Tomar instrucciones		
		10.	Ayudar		

Fuente: Decker Gary "Administración de personal" Ed. Prentice Hall 4ª. Edición. Pag. 181

**Las actividades para**

El enfoque seguido por esta técnica, permite al igual que las predecesoras medir numéricamente las actividades y al igual que el método del departamento americano utiliza las mismas 3 dimensiones, a las cuales incorpora una cuarta dimensión denominada *desarrollo educativo* que incluye cuatro categorías: instrucciones para el trabajo, habilidad matemática, facilidades de idioma.

En las otras dimensiones existen también distintas categorías en las que se evalúan las cosas, los datos y las personas buscando medir con ello, la función y orientación del puesto, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro 3:**  
**Análisis funcional de puestos**

Función y orientación del puesto						Instrucciones del trabajador		Desarrollo educativo		
Cosas	%	Datos	%	Personas	%	3		Razonamiento	Matemáticas	Lenguaje
36	65	39	25	14	10			2	4	3
Meta: Opera niveladora						Objetivo: Limar, escharbar, cortar, mantener el camino en condiciones y retirar la nieve.				
<b>Trabajo:</b> Operar los controles de mando de la limpiadora de nieve según ordenes de trabajo con su conocimiento y experiencia; vigilar el funcionamiento del equipo y la seguridad de otros compañeros en las tareas rutinarias del rellenado y retiro										
<b>Estándares de rendimiento</b>						<b>Tipo de capacitación</b>				
<b>Descriptivo</b> Operar el equipo Estar alerta <b>Numéricos</b> Atender el trabajo en torno a las ordenes de trabajo No tener accidentes o daños debido a técnicas inadecuadas de operación.						<b>Funcional</b> Operación de niveladora Realización de las operaciones de limpiado de nieve. <b>Específico</b> Conocimiento de los distintos tipos de maquinas niveladoras Conocimientos de estructura y medios de limpieza.				

Fuente: Howard Olson y otros "The use of functional job analysis in establishing performance for heavy equipment" *Personnel Psychology* 1981 pag. 75

Finalmente presentaré la última de las tecnologías conocidas a la que denominaré con un vanguardismo quizás un poco simplista.

**Análisis de puestos por estructuras orgánicas.**

Como se ha mencionado, la tecnología administrativa usada extensivamente en la sociedad industrial de la década de los 50's resulta inaplicable e impráctica para nuestros días.

La literatura especializada sobre el tema insiste en forma cotidiana en ensayar nuevas formas de organización: empresa red, *ad hoc-eraticas*, plana, horizontal, virtual y un largo etcétera.

Dentro de lo que puede ser rescatado de estas apologías, muchas veces superficiales y pseudo modernistas está el modelo de la **British Petroleum**.



Existe la tendencia a confundir a los análisis de puestos con los perfiles de puesto que usan los psicólogos para orientar la realización de baterías de selección de personal, los cuales describen las características humanas del ocupante de un puesto.

### Definición de Profesiograma o (Perfiles de puestos)

... "Son los perfiles profesionales de la persona que ocupará un puesto de trabajo; Dicho perfil es una "Especie de retrato robot" del candidato ideal, formado por las características personales y profesionales idóneas para desempeñar las funciones propias del puesto que se quiere cubrir..."<sup>4</sup>

La elaboración de profesiogramas o perfiles de puestos como también suele llamárseles no es algo barato ni fácil de hacer. Por ello, generalmente están circunscritos a puestos ejecutivos o de mandos medios. Ejemplo:

Cuadro 6:

### Profesiograma o perfil de un ejecutivo de Jefe de Recursos Humanos

Cualidades del candidato	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Juventud	█			
Apariencia física		█		
Nivel de estudios		█		
Trato	█			
Facilidad de palabra	█			
Paciencia			█	
Tenacidad		█		
Carisma			█	
Capacidad de razonamiento abstracto				█
Capacidad de negociación			█	
Capacidad de escuchar				█
Conocimiento de la legislación laboral		█		
Discreción			█	
Capacidad de mando	█			

Fuente: Elaboración propia

En este hipotético caso, la decisión sería, no contratar al candidato ya que si bien reúne cualidades positivas que caracterizan a un responsable de recursos humanos, en otras fundamentales, como son la capacidad de negociar y la discreción, el candidato aparece mal calificado.

Los perfiles de puestos suelen evaluar tanto aspectos personales como laborales, sin embargo, cuando se evalúan aspectos personales, la creciente presencia de la sociedad civil y las leyes sobre la igualdad de oportunidades tienden a penalizar las prácticas que discriminen el sexo, el color de la piel o la edad, requisitos de selección que aparecen con frecuencia sorprendente en los anuncios del periódico, donde es común leer... "Se solicita Ingeniero, soltero, menor de 30 años con excelente presentación". Lo cual significa casi siempre ser blanco, tipo ario bajo el ideal hitleriano y con cara de ángel.

Como puede observarse, en realidad la decisión y las características a evaluar varían en cada puesto, y dependen de aspectos muy subjetivos.

Validez y confiabilidad de los instrumentos de selección de personal

Con el propósito de reducir esta subjetividad, se recomienda tener en cuenta el aspecto de la validez y de la confiabilidad en la predicción:

... "Se denomina Validez, a la precisión con la que cada criterio de predicción, predice realmente los criterios de éxito en el puesto de trabajo..."<sup>5</sup>

Para determinar que tan válida es una prueba de selección, se utilizan dos métodos: la validez basada en el criterio y la validez relacionada con el contenido. En la primera, se recogen los datos de las pruebas y usando análisis de correlación, se estima la validez del instrumento de selección, cuyo valor oscila entre 0 y 1. Si la validez tiende a ser cero, eso significa que la prueba es muy poco válida y si tiende a ser 1 significa que tiene una gran validez.

La validez de contenido o de modelo: consiste en determinar que tan representativo es el contenido o el modelo de una prueba para predecir el rendimiento.

Ejemplo. Supongamos que usted quiere evaluar la habilidad numérica de un candidato y le pone un examen de matemáticas que contenga únicamente sumas evidentemente la validez de esta prueba será muy baja y por lo tanto será un mal predictor del desempeño futuro del candidato.

<sup>4</sup> Del Valle Vicente - Gómez de Agüero José L. Gómez, *Recursos humanos*, Mc. Graw Hill, 1996, 1a edición., España 1996 pag. 36.

<sup>5</sup> Byars y Leslie W. Rue., *Gestión de Recursos humanos*, Edit. Irwin, 1a. Edición, 1996, España, pag. 184.



**Los métodos de validez de criterio:** son métodos no empíricos que se basan en juicios personales, a veces, es la única opción disponible.

Adicionalmente, a las pruebas de validez de los instrumentos de selección se debe de hacer la evaluación de confiabilidad. Esto es importante ya que si por ejemplo usted quisiera medir la temperatura del ambiente, no utilizaría un barómetro o un contador de decibeles, sino un termómetro. Con esta idea, para comprobar la confiabilidad suelen usarse tres métodos que son: el pretest; las formas paralelas y la división por mitades.

En el *método del pretest*, se aplica el instrumento de selección a un grupo y al tiempo se le vuelve aplicar al mismo grupo para ver las diferencias. En el *método de formas paralelas*, se aplican formas distintas pero semejantes, al mismo tiempo y se analizan sus diferencias y finalmente en la *prueba de las mitades* se divide la prueba en dos mitades y de determinar la semejanza de ambas.

La preocupación por la validez y la confiabilidad de las pruebas de selección de personal suele ser bastante rara en la práctica y esto es algo que preocupa más bien a los especialistas de recursos humanos con formación profesional de psicólogos. Lamentablemente es ignorada por la mayor parte de los escritores en la materia. Una revisión somera a la literatura sobre el tema no hará sino comprobar esta afirmación.

## PASO 2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es otro caso de un nombre inapropiado para determinar la renovación del talento humano, y tiene tintes claramente militares.

La bondad del término es sin embargo, la claridad con que el concepto es entendido por todos.

El reclutamiento es la renovación y/o incorporación de nuevos miembros a una organización.

Existen dos formas básicas de reclutamiento: las fuentes internas y las fuentes externas.

¿Cuál de ellas es mejor?

Es difícil afirmarlo categóricamente, ya que si se opta por las *fuentes internas* la empresa recompensa de una manera muy importante el esfuerzo de sus trabajadores seleccionando de entre estos, a los puestos vacantes. En mi opinión la mayor parte de la selección de personal debería de provenir de esta vía ya que es la condición *sin qua non* para que exista un programa de carrera en la empresa. Sin embargo existen empresas como la transnacional americana de telecomunicaciones MCI, la cual afirma tener "una cultura del caos" en la cual se estimula la flexibilidad y la innovación y la mitad de sus empleados vienen de la calle.

El reclutamiento vía interna suele ser más económico porque se evitan costos adicionales por comprobación de antecedentes, inducción y gastos administrativos de pruebas a los candidatos. Sin embargo, también es cierto que cuando esta es la única vía de reclutamiento, se pierde la oportunidad de ingresar sangre nueva y con ello ideas que cuestionen el *status quo* y estimulen la innovación.

La mayor parte de las contrataciones de puestos nuevos en una empresa, deben de hacerse mediante el uso de fuentes externas. Los ascensos y promociones por vacantes, las deben cubrir trabajadores por la vía interna, salvo en los casos que se busque un talento especial y que no sea posible esperar a desarrollarlo en la empresa. Por ejemplo un director de mercadotecnia cuando esta función es nueva en la empresa.

Esquemáticamente

**Cuadro 7:**  
**Tipo de Reclutamiento de personal**

Fuentes internas	Fuentes Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablón de anuncio de la empresa.</li> <li>• Revistas o Publicaciones internas de la compañía.</li> <li>• Recomendaciones de trabajadores.</li> <li>• Planes de carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones docentes (Universidades, escuelas e institutos).</li> <li>• Colegios profesionales (De abogados, ingenieros, economistas etc.).</li> <li>• Oficinas públicas de empleo.</li> <li>• Bolsas de trabajo en instituciones públicas.</li> <li>• Ofertas directas a través de periódicos o radio.</li> <li>• Ofertas espontaneas de candidatos.</li> <li>• Sindicatos.</li> </ul>

*Fuente. Elaboración propia*

Últimamente por los problemas de desempleo que existen en todo el mundo, el decidirse a poner un anuncio en el periódico puede traer importantes dolores de cabeza, ya que es muy posible que se reciban cientos de solicitudes y el solo hecho de decirle por teléfono que el puesto ha sido cubierto, a los candidatos interesados, implica un costo digno de meditar. Una vía que suele recomendarse y que se usa extensivamente por empresas de gran éxito como *Guillete* o *Coca-Cola* es reclutar a sus técnicos y licenciados entre las escuelas de reconocido prestigio ofreciendo prácticas que tienen una remuneración muy modesta o nula en el caso de servicio social. De este modo, se prueba a los candidatos y se avanza sobre seguro a la hora de contratar.

### PASO 3 ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE EMPLEO

Para esto, suelen usarse formatos que venden hasta en las papelerías, los cuales contienen la información más relevante sobre los candidatos, que generalmente están agrupados por apartados, que describen la información de más interés sobre los candidatos.

- Los datos personales.
- Los estudios y la formación.
- La experiencia profesional.
- La aptitud para el puesto.
- La aficiones e intereses del candidato.

La evaluación de los datos contenidos en las formas de solicitud de empleo y en los *curriculum vitae* que casi siempre la acompañan, son en realidad el primer filtro de selección y a partir de ellas, son seleccionados aquellos candidatos, que reúnen las características descritas en el análisis de puestos.

Desde el punto de vista del interés del candidato que casi nunca es tratado en los libros sobre el tema, la recomendación al rellenar estos formatos o redactar su *curriculum* es hacer, destacar la manera en que se reúnen los requisitos solicitados.

Casi todos, tenemos un formato único de *curriculum* que enviamos indiscriminadamente a la empresa que sea, para el puesto que sea. Un consejo muy útil es redactar un *curriculum* para cada puesto y para cada empresa, buscando ser muy preciso y ejecutivo en los datos que realmente importan. A manera de ejemplo:

**Cuadro 8: Curriculum Vitae Ejemplo de curriculum**

*Datos personales*  
Nombre: Juan López Pérez  
Estado civil: Casado, un hijo (8 años)  
Nacionalidad: Hispano-Mexicano (las dos)  
Servicio militar: Cumplido  
Fecha de nacimiento: 17 de Octubre de 1965  
Dirección: Jardines 8 segundo 28040  
Datos profesionales del cónyuge: Contadora Sin problemas para trabajar en Mallorca

*Estudios y Formación*  
1985 Ingeniero industrial  
1990 Doctorado en Administración  
1995 Examen Taofel de dominio de la lengua inglesa

*Experiencia Profesional*  
1985 Analista productividad en CEMEX  
1988 Jefe de analistas del Area comercial

1990 Gerente de Organización PEMEX

1992 Subdirector de Recursos Humanos Semex

Referencias: Ing. Lambertito Alonso, Director General de Refinación (07 52 5) 539-2017

1997 Investigador y catedrático de la Universidad de Cambridge

Referencias: Dr. Julián Guajardo

*Aptitud para el puesto:*

Mi formación y mi experiencia son totalmente a fines al puesto de Director de recursos humanos de Repsol, ya que tengo los estudios correspondientes he trabajado por 10 años en el campo y he escrito libros e imparto cátedra sobre el tema desde hace 5 años. Mi referencia laborales son inmejorables.

No Tendría ninguna dificultad para trabajar en Mallorca y trasladarme con mi Esposa e hijo.

*Aficiones e intereses*

Asociaciones profesionales: Soy miembro de la Asociación de Dirección española de Personal AEDIPE desde 1996.

Lectura y poesía. Soy miembro de la Tertulia de Poetas del Ateneo de Madrid.

Judo. Pertenezco al Equipo de Judo del Atlético de Madrid. Miembro junto con mi esposa e hijo del Grupo del aire libre "amigos del Campo".

*Fuente: Elaboración propia adaptada de Del Valle Vicente op cit pag. 42.*

Como se ve en el ejemplo, es conveniente ser muy concretos sobre la información a proporcionar destacando las cualidades que les interesa a los reclutadores. Existe la idea equivocada que un *curriculum* impresionante de muchas hojas es mejor, sin embargo, mi experiencia en la selección de personal, me indica lo contrario. Solo si la empresa le llama y pide información adicional, (que casi siempre pasa en la entrevista), es entonces el momento oportuno en que el candidato puede destacar rasgos de su trayectoria que sean importantes para el puesto, y entregar incluso un *curriculum* más detallado.

### PASO 4 LA ENTREVISTA

De todos los instrumentos de selección, la entrevista es la más decisiva, ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al candidato, y analizar reacciones, actitudes y expectativas que generalmente no se indican ni en la hoja de solicitudes, *curriculum* o las mismas pruebas.

Desafortunadamente es muy común que las entrevistas no se lleven a cabo con corrección bien por la ineptitud del entrevistador, por falta de información o por prejuicios y una tendencia a destacar los aspectos negativos. Existen algunos errores comunes al realizar una entrevista, que pueden resumirse en 6 aspectos:

**Cuadro 9:  
Errores en la entrevista**

<b>Juicios instantáneos.</b>	Una investigación realizada por Constantín demostró que el 85% de los entrevistadores ya habían tomado una determinación antes de hacer la entrevista y que la mayoría de los entrevistadores suelen tomar una decisión en los primeros minutos de la entrevista <sup>6</sup>
<b>Énfasis negativo.</b>	La mayoría de los entrevistadores suelen estar más influenciados por los aspectos negativos de los candidatos, se sabe que cuando el entrevistador tiene una mala imagen sobre el candidato será difícil que cambie de opinión.
<b>Desconocer el puesto.</b>	Cuando no se cuenta con el análisis de puestos el entrevistador tiende a desarrollar estereotipos que muchas veces tienen que ver poco con la realidad o con lo que se necesita.
<b>Conducta no verbal o efecto de halo.</b>	Este es el error más común. Dejarse influir por la personalidad del candidato. Varios estudios han evidenciado que los aspirantes que demuestran mayor contacto visual, movimientos de cabeza, sonrisas, y otras conductas no verbales generalmente reciben altas calificaciones. Las conductas no verbales representan el 80% de la calificación del candidato <sup>7</sup>
<b>Presión por contratar.</b>	Existe la tendencia a dar calificaciones altas a la mayoría de los candidatos y de reducir los tiempos de selección cuando hay presión por contar el personal.
<b>Prejuicios discriminatorios.</b>	En un estudio se encontró que el atractivo físico era una ventaja importante para los hombres que buscaban puestos administrativos, sin embargo, en el caso de las mujeres ser atractiva, solo era una ventaja cuando el puesto era no gerencial. <sup>8</sup> Adicionalmente aspectos como la religión, el color de la piel y la edad son factores que desvían la decisión de contratar.

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas

Con el propósito de evitar estos errores, se recomienda recordar algunas precauciones que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una entrevista de manera efectiva.

<sup>6</sup> S.W. Constantín, "An investigation of information reliability in the Employment interview", *Journal of Applied Psychology*, Vol 61, 1976, pp.743-749.

<sup>7</sup> Arvey - Campion, "The employment interview: A Summary and Review of Recent Research" *Personnel Psychology* Vol. 35 1982, p. 305.

<sup>8</sup> Forsythe -Drake y Cox, "Influence of applicants' Dress on interviewers' selection decisions" *Journal of Applied Psychology*, Vol 70 No. 2 1985 p-376.

**Cuadro 10:  
La entrevista eficaz**

<b>Planifique la entrevista.</b>	Lea el <i>curriculum</i> y la hoja de solicitud y piense en las preguntas que destaquen aquellos aspectos que más interesa aclarar o profundizar sobre el candidato.
<b>Establezca familiaridad.</b>	Antes de iniciar el proceso se recomienda hacer sentir cómodo al entrevistado haciendo comentarios generales sobre el clima, el tráfico, entre otros tópicos comunes.
<b>Formule preguntas abiertas.</b>	Evite preguntar cosas que pueden responderse con un sí o un no. Hay que recordar que se busca obtener información sobre el aspirante, así mismo, evite telegrafiar las respuestas con movimientos de cabeza.
<b>Cierre de la entrevista.</b>	Clarifique los siguientes pasos que se darán en caso de que el candidato interese. Si no es así y tiene los elementos para rechazar al candidato, sea cortés pero sincero usando frases como: Aunque sus antecedentes son impresionantes...
<b>Revise la entrevista.</b>	Recuerde que debe evitar los juicios instantáneos y el énfasis negativo. Cuando se haya retirado el candidato revise la entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a efecto una entrevista es posible seleccionar diferentes estilos cuya utilidad varía dependiendo de diversas circunstancias: el tipo de puesto; la urgencia de contar con los nuevos empleados, lo que se desea gastar en el proceso de reclutamiento, la importancia del puesto a cubrir entre otros aspectos.

Básicamente existen 6 tipos de entrevistas:

En mi opinión la menos subjetiva de todas, es la *de panel* aunque por su coste no se justifica en todos los casos.

**Cuadro 11:  
Tipos de entrevistas**

<b>No estructurada.</b>	Como su nombre lo indica, carece de estructura y en ella el entrevistador pregunta según las ideas que se le van ocurriendo, solicitando información que le parece relevante. Es la más común y la menos recomendable, ya que para resultar efectiva el entrevistador requiere de mucha experiencia.
-------------------------	--

<b>Estructurada.</b>	Hace uso de formatos standard, que pueden variar por tipo de puesto. Con base en ellos, se pregunta al candidato. Aunque es algo rígida, tiene la ventaja de que se puede comparar los resultados entre candidatos, lo cual reduce la subjetividad.
<b>Situacional.</b>	Es una entrevista que presenta situaciones que ocurren en el trabajo, a las cuales el candidato debe responder simulando que esta ya en el puesto.
<b>Serializada.</b>	Es una serie de entrevistas que se realizan seguidas una de tras de otra, en el tiempo. Se busca reducir la subjetividad con el uso de varios entrevistadores. Cada evaluador califica al aspirante con la forma estandarizada.
<b>De panel.</b>	Es realizada por un conjunto de personas conocedoras del puesto en cuestión. Se busca evaluar por un comité de jueces a candidatos mediante preguntas con diferentes enfoques.
<b>De stress.</b>	El objetivo es determinar como reaccionará el aspirante al <i>stress</i> de un puesto. Las preguntas deben de realizarse por alguien de experiencia ya que buscan incomodar y ponerlo a la defensiva al aspirante. Por ejemplo, ..."no cree que sus constantes cambios de empleo revelan un carácter inmaduro e irresponsable"... Si la persona reacciona con enojo se puede considerar un síntoma de poca tolerancia al <i>estrés</i> .

Fuente: Elaboración propia con base en Dessler Gary, op. cit.

A continuación cito un ejemplo del tipo de preguntas que pueden hacerse en una entrevista de panel. Para mejores resultados debe de haber dinamismo y confianza en la entrevista. Se recomienda que algún miembro del panel reciba al candidato y le haga sentirse cómodo y apreciado, luego de las cortesías iniciales, se da inicio a la formulación de preguntas. Alternativamente cada miembro pregunta. Para un mayor éxito se debe recordar que la despedida cortés es de mucha categoría, así mismo debe indicarse cual es el paso siguiente:

**Cuadro II:**  
**Entrevista tipo panel**  
**Preguntas tipo**

<b>Para empezar.</b>	Hábleme de su experiencia. ¿Porqué se considera calificado para el puesto? ¿Porqué esta interesado en trabajar en nuestra compañía?
----------------------	---

<b>Con respecto a la educación.</b>	Hábleme de su educación ¿Porqué escogió su especialidad? ¿Sus calificaciones reflejan su capacidad total? ¿A qué distinciones se hizo acreedor como estudiante?
<b>Referente a su motivación.</b>	¿Porqué quiere cambiar de empleo? ¿Cuál es el empleo ideal para usted? ¿Dónde se ve usted dentro de cinco años?
<b>Con respecto a la experiencia.</b>	¿Cuáles son sus principales logros para el trabajo? ¿Porqué piensa que deberíamos contratarlo? ¿Cuál ha sido la mayor crisis de su carrera? ¿Cuál ha sido el mayor problema que ha tenido con sus ex - jefes? ¿Qué haría usted para mejorar nuestras operaciones?
<b>Con respecto al salario.</b>	¿Cuál es el sueldo mínimo que aceptaría? ¿Porqué considera que esta calificado para ganar esa cantidad? ¿Estaría dispuesto a empezar con menos y llegar posteriormente a esa cantidad?

Fuente: Adaptado de Richard Luthorp "Who's Hiring Who" Reston Va publishing 1976 pp. 169-171 citado por Gary Dessler "Administración de personal". Mac Graw Hill.

La mayor parte de los textos que conozco omiten mencionar que en una entrevista la comunicación debe fluir en dos sentidos, ya que los entrevistados son personas valiosas y capaces, por lo cual, es legítimo, tengan ciertas dudas sobre la manera en que son administrados los recursos humanos en la compañía donde se contratarán y por lo tanto, formulen al entrevistador algunas preguntas que muchas veces pueden ponerlo en aprietos. Por ejemplo, el candidato además de interesarse por la estructura de su remuneración, que es algo bastante común, es recomendable que pregunte sobre:

¿Qué tipo de sistemas de planificación de carreras tiene la empresa? ¿Cuál es el plan de formación y desarrollo que se le da a los ejecutivos - o a los técnicos y personal profesional-? ¿Qué aspectos de la cultura son los mas importantes para el éxito en la compañía? ¿De que tipo es la estrategia que tiene la organización? (De crecimiento; Reconversión; internacionalización etc.). Evidentemente si la persona es valiosa y éstas respuestas no son satisfactorias uno debe de pensar ingresar a una empresa que no tiene claro estos aspectos, ya que no es infrecuente que la empresa seleccione a candidatos de altas calificaciones, a los cuales no les ofrece luego, un desarrollo armónico a sus competencias, lo que propicia frustración por haber idealizado la organización a la que ingresaran.

Un consejo que puede ser particularmente útil para aquellos que enfrenten por primera vez una entrevista, es recomendar que no traten de dar una imagen acartonada de sí mismos, buscando adaptarse a un patrón de necesidades que muchas veces desconocen. Hay que destacar que cuando se entrevista a jóvenes, recién salidos de la Universidad, lo que resulta más atractivo, no es evidentemente la experiencia, sino la sinceridad y el potencial que es más fácil de descubrir si la persona actúa de un modo natural.

Existe la idea - en culturas autoritarias - de que hacer preguntas puede parecer presuntuoso o insolente sin embargo, mi experiencia me dice que un candidato que realiza preguntas sobre los aspectos indicados deja siempre una impresión favorable.

### PASO 5: PRUEBAS DE APTITUD Y PSICOLÓGICAS

No existe consenso sobre la elaboración de exámenes de aptitud técnica sobre todo para puestos que requieran estudios universitarios. Muchos expertos afirman que la acreditación y la capacidad la da el hecho de ser poseedor de un título universitario. No obstante, muchas empresas realizan exámenes técnicos a los candidatos. Cuando esto pasa, se recomienda que exista una alta correlación entre el puesto a desempeñar y el examen, ya que muchas veces un examen teórico increíblemente difícil no tiene nada que ver con lo que se hace en realidad en el puesto.

*Las pruebas psicométricas de aptitud técnica sobre todo las relacionadas a gestión programada, debido básicamente a su alto costo y su inevitable subjetividad, por lo cual muchas empresas las han ido abandonando.*

Existen un conjunto de pruebas psicométricas que son realizadas a los candidatos y que se dividen en tres grupos.

*Las pruebas de conocimientos* miden la aptitud real o potencial de una persona para aprender a desempeñar un puesto. Las más frecuentes se refieren a la capacidad numérica, la rapidez de percepción, la aptitud para el razonamiento. Las pruebas más comunes para medir la aptitud general son las de inteligencia sin embargo, están comenzando a dejar de ser utilizadas, por lo menos en los Estados Unidos ya que frecuentemente contiene preguntas que no tienen relación con los resultados del empleo.<sup>9</sup>

*Las pruebas psicomotricidad* miden la fuerza, destreza y coordinación manual y de destreza con los dedos. Son pruebas que se usan para contratar a personal en cadenas de montaje.

*Las pruebas de personalidad* pretenden medir ciertas características de la personalidad, entendiéndose por esto como ... "el conjunto de rasgos de un individuo, organizados entre sí e influidos por una serie de estímulos afectivos, culturales y sociales, que le lleva a actuar de determinada forma"...<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Bynary Leslie *op. cit.* Pag. 196.

<sup>10</sup> Vicente del Valle, *op. cit.* pag. 45.

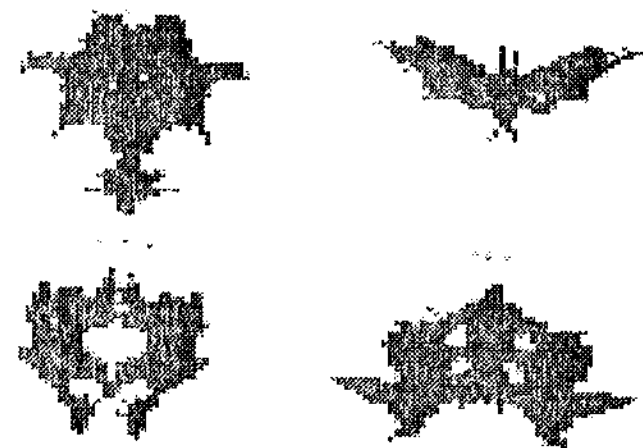
Las pruebas de personalidad, suelen tener una validez discutible y escasa fiabilidad, que actualmente se usan poco a efectos de selección. Dos de las más conocidas, son la *de la mancha de tinta de Rorschach* y la *prueba de percepción temática TAT*. En la primera candidato se le ofrecen una serie de hojas que contiene manchas de tinta y se le pide que lo que le parecen las manchas; en la TAT, al candidato se le presentan situaciones de real y se le pide que diga lo que siente y piensa. La interpretación de las respuestas, requiere juicios subjetivos y/o los servicios de una psicóloga experta. Actualmente, tiene una aplicación limitada.<sup>11</sup>

Como prueba de la subjetividad y la facilidad con que se pueden librar con éxito pruebas de *personalidad*, algunos autores como *Kaesemann*, dan conejos para suponer prueba de *Rorschach*:

... "Suministrar todas las respuestas globales que se pueda y no entrar en detalles, no interpretar detalles blancos, dar respuestas humanas o de animales en movimiento, mejor que contestaciones, observar bebidas, bocas abiertas, estatuas, excremento, suciedad, arboles secos, maderas quemadas..."<sup>12</sup>

Como se ve el falsear los *test proyectivos*, es bastante fácil y por ellos su validez predice muy baja.

Gráfica 3:  
Manchas de tinta del test de Roschach



Fuente: Del Valle Vicente *op. Cit.* Pag. 47

<sup>11</sup> *op. cit.* pag. 197.

<sup>12</sup> *Ibidem.*

Otra prueba muy usada por los psicólogos es la de **MMMPI** o en castellano, *el Inventario de personalidad multifásico de Minnesota*; que evalúa rasgos característicos de anormalidad psicológica.

*Las pruebas de interés vocacionales:* tratan de determinar el interés de una persona en comparación con el de otras que tienen éxito en su trabajo. El problema principal en estas pruebas es que las respuestas no son siempre sinceras.

#### Otras pruebas

Dentro de ellas destacan *la del polígrafo o detector de mentiras* que aunque ya ha sido prohibida en los Estados Unidos por la ley de protección de los empleados (entro en vigor el 27 de Dic. de 1988). Es usada aún en muchos países como México en las áreas que seleccionan policías. Bajo los supuestos de esta prueba, la culpa y la mentira originan cambios fisiológicos en la persona que miente, tales como sudaciones, cambios en los latidos del corazón etc. Sin embargo, el polígrafo como máquina no detecta mentiras, lo único que hace es detectar en el mejor de los casos, cambios orgánicos. El operador de dicho polígrafo es quien interpreta estos cambios, por ello, el detector de mentiras no es el polígrafo si no el operador.

#### PASO 6: LA COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS.

La comprobación de referencias tiene dos dimensiones: una es la búsqueda de opinión sobre el desempeño en los puestos anteriores que ha ocupado el candidato, bien sea que se trata de la misma empresa o de otras compañías, y por otro lado, es la comprobación de títulos y distinciones.

Personalmente puedo decir que esta búsqueda de referencias, pocas veces se realiza bien, ya sea por prisas o por que en general la opinión de los ex -jefes suelen ser muy extremosas (o muy buenas o muy negativas) lo cual, puede pervertir todo el esfuerzo que ha realizado la compañía hasta el momento.

Por otra parte la comprobación y validación de títulos suele hacerse más bien por excepción cuando un candidato presenta algún diploma o título sospechosamente mutilado o bien en su *curriculum* indica un título que no sustenta con documentos. Sin embargo, aún en este caso la comprobación resulta redundante, si es que ya se llevo a cabo todo el proceso y el candidato aprobó exámenes de aptitud. Por todo ello y considerando su alto costo recomiendo profundizar en este aspecto solo por excepción y siempre antes de iniciar el proceso de selección.

#### PASO 7: EL EXAMEN MEDICO

Este examen suele hacerse cuando un candidato ha sido aprobado de todas la pruebas y filtros señalados. A menudo es fuente de muchas sorpresas.

El propósito básico es evaluar la capacidad y/o limitaciones físicas del candidato. El examen variará en profundidad y especificidad dependiendo del puesto que se ocupe. En caso de que el candidato tenga una enfermedad crónica o incurable existe la posibilidad de rechazarlo si es que este es un impedimento real para el desempeño. En otros casos se elabora un *convenio* donde la empresa acepta contratar al candidato siempre y cuando la exima de cualquier secuela relativa a la enfermedad.

Estos convenios son bastante frecuentes en la práctica. Hasta la miopía y las infecciones dentales son objeto de convenios. Aunque esto suena muy exagerado el costo de sufragar enfermedades no profesionales también lo es, así que se debe de ser riguroso con el examen médico, el cual por supuesto se debe realizar cuidando proteger siempre la intimidad del candidato.

#### PASO 8: LA DECISIÓN DE CONTRATAR.

Un vez que el candidato ha superado todas las pruebas y existe el consenso sobre su idoneidad entonces se procede a la contratación. En algunos casos se le contrata temporalmente y solo después de un tiempo se le hace definitivo. Este tipo de contratos "a prueba" están prohibidos en muchos países, por lo que las empresas recurren a los contratos de trabajo temporal, cuya popularidad se ha extendido en todo el mundo. En Europa el empleo temporal ronda un promedio del 12% siendo especialmente grave en España, con el 33.6% de los empleados que no tiene contrato indefinido.<sup>13</sup>

Para dar una idea de lo que el esfuerzo de selección significa así como su costo, a continuación presento un ejemplo ilustrativo de la llamada *pirámide de selección*. La cual indica la cantidad de candidatos a evaluar, que depende del puesto a seleccionar.

Cuadro 12:  
Pirámide de la selección

	Pasos	Candidatos estudiados	Rechazados
Paso 1	Recepción de candidatos e informe del puesto	20	
Paso 2	Impresos de solicitud	15	5
Paso 3	Selección de curricula y antecedentes	10	5
Paso 4	Entrevista	5	5
Paso 5	Exámenes de aptitud y psicométricas	3	2
Paso 6	Comprobación de referencias	2	1
Paso 7	Examen médico	2	1
Paso 8	Selección final	1	

Fuente: *Elaboración propia adaptado de Rut-ál Bades: "Administración de Recursos humanos" Edit. ETEA 3a edición pp. 171*

<sup>13</sup> *El País*, Viernes 21 de Nov. De 1997 pag. 65.

**PASO 9: LA INDUCCIÓN AL PERSONAL**

La mayor parte de los autores distinguen esta función como fuera del proceso de selección ya que es una actividad adicional al proceso. Sin embargo, puesto que con frecuencia la inducción es relegada al conocimiento inercial del nuevo integrante de la empresa, he considerado incluirlo dentro del proceso de selección, para enfatizar la idea de que la selección será incompleta si no se considera a la inducción.

La inducción de personal tiene dos planos básicos: la inducción del trabajador a la empresa y la inducción del trabajador a su puesto.

La mayor parte de las inducciones que he tenido la oportunidad de vivir y sufrir se circunscriben a una presentación atropellada de nuevos compañeros, quienes cortesmente le dicen a uno, "bienvenido", pero a la media hora uno es incapaz de recordar lo mismo costos que nombres.

Casi siempre, se asume que el candidato tendrá... "sus tres meses antes de probar que no es un burro..." Y se espera tácitamente, que el nuevo se entere por sí solo de como funciona todo.

Casi siempre la inducción de la empresa se hace mediante la lectura de manuales de organización, condiciones generales de trabajo. Así el nuevo se encontrará leyendo ambas cosas tratando de entender como funciona el monstruo.

El ingreso desde la perspectiva del empleado tiene dos problemas fundamentales. Por un lado, está la ansiedad que produce enfrentarse a una realidad que uno desconoce lo que causa frecuentemente una inmovilidad creativa y por otra parte esta lo que se llama *el golpe de la realidad* que es la desmistificación de lo que la empresa es en realidad, por ejemplo un empleo aburrido, rutinario, y no tan bien pagado como parecía.

Para minimizar estos dos problemas se requieren dos cosas: información básica sobre la empresa, y un programa de socialización que le permita al recién llegado aprender los valores, las normas y las conductas que se esperan de él. En otras palabras, *aprender las reglas*.

Recuerdo bien que en mi primer trabajo importante, luego de las presentaciones y de una inducción muy elemental, el jefe del área me informó que en cuanto cobrara mi primer sueldo tenía que invitar a todos unos pollos asados, *para lavarme la cara*. El cobro de mi sueldo demoró como mes y medio, sin embargo, la referencia cotidiana a esta obligación y mis comentarios al respecto contribuyeron a integrarme a ese grupo. Como consideré muy positiva la experiencia, cuando tuve la oportunidad de ser líder, implanté una tradición que consistía en que a todos los recién llegados los invitáramos a desayunar y cuando ellos cobraban, ellos devolvían la cortesía, adicionalmente si alguien recibía un ascenso o firmaba como jefe también invitaba. Ibamos a un restaurante barato que se llamaba "La mexicanita". Esto era motivo de bromas y de un ambiente de confianza que contribuía no solamente a inducir sino a integrar al grupo al nuevo empleado.

Con los años me hice el responsable de seleccionar a todos los ingenieros de la función de integración de personal que ingresaban a trabajar en una compañía petrolera en la que trabajé. Desarrollé un programa conjunto de selección e inducción que duraba un mes en el cual se aseguraban dos cosas: la idoneidad del candidato y su socialización.

Como lo demuestran las experiencias reportadas en la literatura, el concentrar a un grupo de candidatos de nuevo ingreso, mejora tanto la inducción a la empresa, sin embargo el juntar un grupo de nuevo ingreso no siempre es posible, por ello, para asegurar una inducción adecuada, se recomienda usar una sencilla lista de comprobación, que reduzca los tiempos y, mejore los resultados de la inducción.

**Cuadro 13:  
Lista de actividades para la inducción**

Lista de actividades para la inducción	
Palabras de bienvenida a la empresa.	
Explicar la historia y la estructura general de la organización. En su caso explicar los diferentes negocios con los que cuenta la empresa.	
Explicar la estructura de la dirección o Gerencia donde trabajará el empleado y su relación con otras actividades de la empresa.	
Explicar las funciones de los puestos con lo que tendrá comunicación el empleado.	
Presentar el análisis de puestos o en su defecto explicar cuales serán las tareas del empleado de nuevo ingreso.	
Explicar los programas de desarrollo y formación que ofrece la compañía y la línea de ascensos del puesto.	
Preguntar al empleado donde vive y las facilidades que hay, de transporte.	
Explicar las condiciones de trabajo. Horas de trabajo, tiempo extra y trabajo extraordinario, tarjetas de asistencia y tolerancias. Entradas y elevadores para empleados. Horas de comida. Recesos para descansos y café. Llamadas telefónicas y correo personal. Días de pago y procedimiento para recibir el pago. Archivos personales, armarios y espacios personales. otros.	

Requerimientos para la conservación del empleo y políticas de la compañía: Desempeño de responsabilidades. (Método de evaluación usado)	
Asistencia y puntualidad Manejo de información confidencial Conducta Apariencia general y vestido Presentar al nuevo miembro del personal al Gerente y otros supervisores Conducir al empleado a su nuevo jefe (en caso de que este no sea quien hizo la inducción).	
El jefe inmediato del empleado lo deberá: Presentar a sus compañeros. Familiarizará al empleado con su lugar de trabajo. Iniciará en la capacitación del trabajo. Explicará "las reglas internas que tiendan a la socialización.	
Nota: Si algún punto no aplica indicar en el apartado NA	
Firma del responsable de la inducción	Firma del empleado

Fuente: Adaptado de Famularo Joseph "Hand book of Modern Personnel Administration" citado por Dessler op cit. Pag. 263.

#### PASO 10 EVALUACIÓN PREVENTIVA DEL DESEMPEÑO

Esta parte del proceso se da casi siempre aunque nunca se hace con el rigor adecuado. Actualmente los contratos temporales constituyen una arma de decisión formidable. No obstante que la evaluación no se haga en la forma adecuada, si es frecuente que se le pregunte al jefe inmediato ... "¿cómo ve al nuevo?, ¿le renovamos el contrato o lo mandamos a su casa?" La importancia de una decisión de este tipo para ser justa debe estar sustentada en un proceso objetivo tanto de selección, como de inducción y capacitación al nuevo trabajador. En la medida que esto sea así, la empresa tendrá la autoridad moral para establecer un juicio de valor sobre el trabajador.

En capítulos posteriores veremos con detalle como puede realizarse este proceso de evaluación de desempeño.

#### Adendum: La selección de personal ejecutivo (Head hunters)

Este es un procedimiento que aunque parecido al proceso descrito, tiene mas características especiales por la extrema confidencialidad con la cual se realiza y se conoce más bien por su denominación en Ingles *Head Hunters* es decir, **cazadores de talentos**.

Los *head hunters* son o agencias especializadas de consultoría internacional o personal que trabaja por su cuenta (*fre lance*) que se dedica a estas tareas.

A diferencia de lo que hemos visto los *head hunters* no ponen nunca un anuncio en el periódico ni contratan tampoco directivos en el desempleo. Suelen buscar a sus presas entre el grupo de ejecutivos de éxito que trabajan en una empresa que obtiene grandes beneficios, que pertenece a una asociación profesional y que publica artículos y da conferencias.

Aunque los procesos suelen ser muy discretos y los contactos empiezan casi siempre con invitaciones a almorzar, se puede decir que existen algunos pasos que se siguen en *la caza de un talento*.

- Encargo por parte del cliente.
- Realización del *briefing* (Se analizan todos los parámetros que influirán en el reclutamiento).
- Localización de candidatos.
- Identificación de los directivos calificados *a priori*.
- Entrevista inicial.
- Presentación de candidatos.
- Toma de decisión.
- Negociación de las condiciones.
- Comprobación de referencias.
- Contratación.

Este procedimiento garantiza un éxito casi seguro. El único inconveniente es que los caza talentos *head hunters* suelen cobrar por su trabajo el 33% del sueldo bruto del ejecutivo contratado al año.<sup>14</sup>

#### Resumen

La selección de personal es una de las actividades más importante de la función de recursos humanos. Su papel es tan estratégico que puede ser comparada con la sangre que se le traspara a un enfermo para recobrar la salud. Si ésta sangre esta enferma. El paciente morirá pero si es joven, y sana podrá recobrar la salud. Es verdad que ésta analogía es limitada porque no todas las organizaciones están enfermas sin embargo, es válida ya que ilustra el papel fundamental que tiene el seleccionar al personal que en el futuro trabajará en la empresa y eventualmente puede hacerse con la dirección.

La selección de personal es una de las funciones clásicas de recursos humanos y en muchas empresas la más importante. Para llevarla a cabo de un modo preciso, es necesario

<sup>14</sup> Puchol Luis, "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", Esic España 1993, pp.131-133.



aplicar un proceso de 10 pasos que van desde la detección de la necesidad de un nuevo empleado, hasta la evaluación del empleado ya seleccionado en su puesto de trabajo.

Si bien existen diversas técnicas para garantizar la selección de un empleado los diversos investigadores que se han presentado indican, el factor clave que tiene la entrevista en la decisión final representando incluso hasta el 80% del peso total.

#### Bibliografía Unidad 4

- Maestra en Psicología, Gloria Valentina Morales Lavín
- I ARI "Evaluación de Puestos, Puestos Mexicanos. 1992 México.
- Del Valle Vicente - Gómez de Agüero José L- Gómez, Recursos humanos, Mc Graw Hill 1996 la edición. España 1996 pag. 36
- Byars y Leslie W. Rue., Gestión de Recursos humanos, Edit. Irwin la. Edición 1996 España pag. 184.
- Richard Luthory, *Who's Hiring Who*, Reston Va publishing 1976 pp. 169-171 citado por Gary Dessler, *Administración de personal*, Mac Graw Hill.
- Radai Bades, *Administración de Recursos humanos*, Edit. ETLA, 3a edición, pp. 171.
- Familiaro Joseph "Hand book of Modern Personnel Administration" citado por Dessler
- Puchol Luis, "Dirección y Gestión de Recursos humanos", Este España, 1993, pp.131.

#### Cuestiones

- 1.- En su opinión, ¿cuál es la técnica más efectiva para la selección de personal en una pequeña y mediana empresa.
- 2.- Discuta en términos de coste beneficio, cuál es la verdadera efectividad de las pruebas psicométricas en relación con la entrevista.
- 3.- Discuta una estrategia que contenga los pasos para seleccionar a 3 Ingenieros de Telecomunicaciones que deban instalar y diseñar sistemas y aplicaciones telefónicas en una empresa mediana de consultoría en sistemas.

#### TEST SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1.- Por Análisis de Puestos debe de entenderse la forma que la empresa usa para describir y especificar un puesto.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 2.- El reclutamiento vía interna suele ser más económico por que se evitan costos adicionales por comprobación de antecedentes, inducción y gastos administrativos de pruebas a los candidatos.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 3.- Un consejo muy útil es redactar un *currículum* para cada puesto y para cada empresa, buscando ser muy preciso y ejecutivo.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 4.- Es muy común que las entrevistas no se lleven a cabo con corrección bien por la ineptitud del entrevistador, por falta de información o por prejuicios y una tendencia a destacar los aspectos negativos.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 5.- Las pruebas psicométricas desde hace algunos años han comenzado a perder popularidad, debido básicamente a su alto costo y su inevitable subjetividad, por lo cual muchas empresas las han ido abandonando.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 6.- La búsqueda de referencias, es un instrumento válido porque la opinión de los ex -jefes es muy confiable.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 7.- Los contratos "a prueba" están prohibidos en muchos países, por lo que las empresas recurren a los contratos de trabajo temporal.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 8.- La inducción de personal tiene los planes básicos: la inducción del trabajador a la empresa y la inducción del trabajador a su puesto.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 9.- Los *head hunters* son o agencias especializadas de consultoría internacional o personal que trabaja por su cuenta.
 

Falso ( ) Verdadero ( )
- 10.- De todos los instrumentos de selección, la entrevista es la más decisiva.
 

Falso ( ) Verdadero ( )

**Estudio de caso:**

**Taller de Selección de Personal: La entrevista**

**Objetivo:** Decidir si el candidato es el idóneo a ocupar el puesto de *Asesor de servicios en Internet de la empresa Telefónica de España*.

**Antecedentes:**

Telefónica de España como uno de los grandes operadores internacionales en materia de Telecomunicaciones y siguiendo las mejores prácticas, ha decidido penetrar en el negocio de los servicios de Internet. Para tal propósito se ha dado a la tarea de reclutar a candidatos a ocupar el puesto de *Asesor de Servicios de Internet* el cual tiene el siguiente análisis de puestos.

**Cuadro 14:**  
**Análisis de puestos del Asesor de servicios de Internet.**

<p><b>Objetivo del puesto:</b> Asesorar a las empresas pequeñas y medianas de Unión Europea en la utilización de los servicios de Internet</p>	<p><b>Formación profesional:</b> Ingeniero en Telecomunicaciones o Licenciado en Ciencias de la Informática</p>		<p><b>Complejidad del trabajo:</b> Atención simultánea de 10 a 15 proyectos mensuales de instalación y servicio</p>	
<p><b>Actividades:</b> Implantar los paquetes a nivel de usuario para el uso de Internet. Realizar instalaciones de tarjetas y de la instalación necesaria para operar con eficiencia. Impartición de cursos taller sobre el uso y potencialidades de Internet. Asesorar en la explotación comercial de los navegadores y las normas de seguridad. Mantenerse actualizado en el estado del arte en la materia.</p>	<p><b>Formación adicional:</b> Cursos de posgrado sobre administración y mercadotecnia son deseables. Inglés 100% Manejo de paquetería comercial a nivel usuario.</p>	<p><b>Experiencia:</b> Es deseable un año de experiencia en materia de comercialización de servicios de Internet.</p>	<p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de un ordenador portátil y del software sobre Internet.</p>	<p><b>Relaciones:</b> Se requiere trato a nivel de directores de empresa medianas y pequeñas. Se relaciona con expertos técnicos en el área de su competencia.</p>
<p><b>Iniciativa:</b> Se requiere de la resolución de problemas de ingeniería y administración que cae dentro de una amplia variedad. Es necesario la aplicación mejorada de un software universal a condiciones muy específicas.</p>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> Requiere conducir un vehículo por áreas con tráfico y estar sometido a estrés y a ruidos.</p>	<p><b>Esfuerzo mental:</b> Trabajo intelectual sometido a presiones de trabajo orientadas al logro.</p>	<p><b>Riesgos de trabajo:</b> Mínimos considerando la naturaleza intelectual operativa del trabajo.</p>	<p><b>Características personales:</b> Joven entusiasta, de carácter moderado, facilidad de palabra, orientado a retos y dispuesto a estos con proyección de crecimiento importantes.</p>

Usted junto con un grupo de 4 expertos ha sido invitado a participar en el proceso de selección para lo cual deberá de entrevistar al aspirante designado mediante el método de panel.

**SE PIDE:**

Organice el equipo de entrevistadores definiendo las preguntas que cada uno realizará seleccionándolas de las que aparecen en su libro. Es importante que las preguntas se sucedan de manera intermitente por parte de los diversos entrevistadores.

Así mismo algunas de las preguntas deberán hacerse en inglés para probar la habilidad del candidato para el dominio del idioma en condiciones comerciales y de negocios.

**TIEMPOS ESTIMADOS DEL TALLER:**

- Organización del grupo de entrevistadores: 15 minutos
- Preparación de preguntas por parte de los entrevistados: 5 minutos
- Realización de la entrevista: 15-20 min.
- Decisión del grupo sobre el candidato: 10 minutos
- Informe de la decisión al candidato: 10 minutos
- Retroalimentación por parte del profesor: 5 minutos

**TIEMPO TOTAL DEL TALLER: 65 MINUTOS.**