

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a los candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de tal forma, que el proceso termina al seleccionar la persona para el puesto. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionarán nuevos empleados.

Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas ajenas a la organización. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- » Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos.
- » Redes sociales.
- » Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- » Carteles o avisos promoviendo el puesto en empresa.
- » Contactos con asociaciones gremiales.
- » Contactos con universidades, centros de capacitación, entre otros.
- » Intercambio con otras empresas.
- » Anuncios en diarios, revistas, etc.
- » Agencias de reclutamiento externo (outsourcing). Estas agencias llevan todo un proceso de reclutamiento y preselección, no sólo la recepción de hojas de vida.



## VENTAJAS

- » El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona un intercambio de nuevas ideas y enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre, una revisión de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantener actualizada a la empresa con respecto al ambiente externo de otras empresas.
- » Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- » Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo, para obtener resultados de desempeño a corto plazo.

## DESVENTAJAS

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



## RECLUTAMIENTO INTERNO

Es el proceso mediante el cual se busca dentro del personal de la empresa, a la persona idónea para una posición.

### VENTAJAS

- » Es más económico para la empresa. Evita gastos de avisos en prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción y admisión de candidatos, etc.
- » Es más rápido. Depende de cuándo se transfiera o ascienda al empleado.
- » Presenta mayor índice de validez y de seguridad. Puesto que ya se evaluó al candidato y fue sometido al concepto de los superiores.
- » Es fuente de motivación para los empleados. Ellos ven la posibilidad de progreso dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascenso que se ofrecen.
- » Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- » Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. Teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren sus mejores capacidades.

### DESVENTAJAS

- » Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender.
- » Puede generar un conflicto de intereses. Al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no toman esas oportunidades.
- » Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Peter (2001) denomina "Principio de Peter":

Las Empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por demostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.(130)



## PLAN DE DESARROLLO Y CARRERA PROFESIONAL

Es una propuesta estructurada para el desarrollo y carrera profesional del personal, en función de la situación actual y de las propuestas elaboradas para el departamento de Recursos Humanos.

### CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

Es la secuencia de todos los puestos desempeñados por una persona durante el transcurso de su vida laboral.

### PLAN DE CARRERA

Con base en la estructura de puestos, el trabajador, con la ayuda del área de Recursos Humanos y su jefatura inmediata, determina los objetivos personales y profesionales para diseñar su historial profesional a futuro. Dependerá del tamaño de la empresa, de la estructura, de la equidad interna y del crecimiento de la organización.

Las competencias son características de una persona que tienen relación con el desempeño efectivo en el puesto que desempeña. Son las habilidades, capacidades, características de la personalidad o un conjunto de conocimientos, que utiliza el individuo a la hora de realizar su trabajo.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2006) plan de carrera son aquellas "Características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia".

## GESTION POR COMPETENCIAS

Es aquel sistema que sirve para alinear al personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Existe un catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios, nombres, idénticas competencias y términos. Es necesario un análisis detallado para entender de qué se habla.

- » Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- » Ansorena Cao (1996) incluye 50 competencias conductuales.
- » Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- » Hay McBer, en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- » Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- » Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.(2008)

La concepción de competencia, con su carácter multidimensional, hace que éstas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.



## COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Las competencias laborales generales, urbanas, rurales, académicas y técnicas, públicas y privadas, se dividen en seis clases según el énfasis que hacen sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico o si se refieren a las competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.

**Personales:** Se refiere a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética; dominio personal; inteligencia emocional y adaptación al cambio.

**Intelectuales:** Comprenden aquellos procesos de pensamiento en que el estudiante debe usar un fin determinado, tales como: toma de decisiones; creatividad; solución de problemas; atención; memoria y concentración.

**LAS COMPETENCIAS LABORALES SE DIVIDEN EN SEIS CLASES SEGÚN SEA EL ÉNFASIS**

**Empresariales y para el emprendimiento:** Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, como identificación de oportunidades para

crear empresas o unidades de negocio; elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio; consecución de recursos; capacidad para asumir el riesgo; mercadeo y ventas.

**Interpersonales o Suaves:** Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación, proactividad.

**Organizacionales:** Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y así, aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como gestión de la información, orientación al servicio, referencia competitiva, gestión y manejo de recursos, responsabilidad ambiental.

**Tecnológicas:** Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y software, y a su vez, usar herramientas informáticas que estén al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.

Las competencias indican formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo.

## CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA

Estos son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

**Saber:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**Saber hacer:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**Saber ser:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**Saber estar:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Ventajas para la empresa al utilizar el método de competencias:

- » Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- » Permite evaluar al recurso humano; los posibles candidatos a ser promovidos; lo que facilita y reduce costos en la contratación. A su vez, apoya los programas de capacitación para los trabajadores.
- » Mejora la productividad y la rentabilidad.
- » Permite a los ofertantes y trabajadores saber sobre las necesidades de la empresa.

Ventajas para los trabajadores al utilizar el método de competencias:

- » Permite identificar el nivel de calificación del trabajador, a fin de mejorar y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.
- » Incrementa la seguridad de la empleabilidad de los individuos.
- » Fomenta la transferibilidad de los individuos, dentro y entre sectores.
- » Promueve la formación progresiva y apoyo al individuo hacia la adaptación a los cambios tecnológicos y organización del trabajo.
- » Facilita a los individuos el tránsito entre la educación a lo largo de toda su vida productiva.



## EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar según el grado necesario.

Por ejemplo, liderazgo. No es lo mismo el liderazgo que requiere la cumbre de una organización, que el requerido por el jefe de capacitación. Los dos requieren una competencia pero de manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

### GRADOS DE COMPETENCIA

Además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados a criterio de cada organización:

- | Alto
- | Bueno
- | Mínimo necesario
- | Insatisfactorio



## PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

- 1 | Definir la **misión** y **visión** de la organización.
- 2 | Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización).
- 3 | Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- 4 | Validación de las competencias.
- 5 | Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
  - Análisis / Descripción del puesto.
  - Reclutamiento y Selección.
  - Capacitación y Desarrollo.
  - Evaluación de desempeño y de Potencial.
  - Remuneraciones.

## COMO APLICAR GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RR.HH

**Análisis y descripción de puestos:** Es el primer proceso que debe encarar una empresa al implementar el sistema de gestión por competencias. Es la piedra fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos.

Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera, el reclutamiento será más selectivo.

**Selección:** A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y de la gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

Ejemplos de preguntas por competencias son:

### Liderazgo

1. ¿Alguna vez supervisó una persona difícil de manejar? ¿Cómo lo manejó? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Dé un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo. ¿Qué hizo para lograrlo?
3. Dé un ejemplo específico sobre cómo para motiva a su equipo de trabajo.

**Evaluación de desempeño:** Es necesaria para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas; si las cubren o si necesitan algún tipo de capacitación. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados, tienen que ser despedidas, simplemente se plantea o desarrolla un plan para poder cerrar los “gaps o brechas” existentes.

Algunos tipos de competencias son:

Iniciativa	Productividad
Trabajo en equipo	Colaboración
Dinamismo	Pensamiento estratégico
Responsabilidad	Relaciones públicas
Tolerancia a la presión	Adaptabilidad

**Pruebas de selección:** Las pruebas de selección en Recursos Humanos tienen como finalidad la escogencia de la persona idónea para el puesto. De forma que se logre el mejor rendimiento de acuerdo con las habilidades.

Intentan medir distintos aspectos del candidato como: capacidad de aprendizaje; concentración y atención; seguir instrucciones; resistencia; personalidad; conocimientos; actitudes y habilidades e intereses.

Dependiendo de la empresa, así serán las pruebas que se apliquen; por ejemplo:

- » **Test de inteligencia.** Suelen estar compuestos por un test cuyos resultados serán llevados a una escala común, haciendo posible su comparación. Se conoce con diferentes nombres; los más comunes son: razonamiento matemático, memoria, secuencias, etc.

## ENTREVISTA DE SELECCIÓN

RH prepara la entrevista y el seleccionador prepara otra entrevista. Estudia las aptitudes, actitudes, experiencia y educación. Se hace una relación de los puntos débiles y prepara argumentos para defenderlos.

### TIPOS DE ENTREVISTAS

**ENTREVISTA NO DIRIGIDA - NO ESTRUCTURADA:** Se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente. No hay un formato especial a seguir y la conversación puede avanzar en varias direcciones. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas a sus preguntas.

**ENTREVISTA DIRIGIDA:** Es una entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas. Busca obtener información sobre la competencia técnica del aspirante, así como descubrir rasgos de su personalidad, actitudes y motivación. El uso de esta entrevista requiere de una capacitación especial.

**UNA ENTREVISTA ESTUDIA LAS APTITUDES, ACTITUDES, EXPERIENCIA Y EDUCACIÓN. SE HACE UNA RELACIÓN DE LOS PUNTOS DÉBILES Y PREPARA ARGUMENTOS PARA DEFENDERLOS.**

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA:** La constituyen una serie de preguntas relacionadas con el puesto, con preguntas preferidas, que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. A diferencia de las entrevistas dirigidas impresas, las entrevistas

estructuradas pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.

**ENTREVISTA SECUENCIAL:** En ella, el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma estándar de evaluación. Las evaluaciones se comparan antes de tomar una decisión.

**PANEL DE ENTREVISTAS:** Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, permitiendo que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato.



**ENTREVISTA DE ESTRÉS:** El objetivo de la entrevista es determinar la forma en cómo un aspirante reaccionará al estrés. En esta entrevista se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas hostiles. Ayuda a identificar los aspirantes hipersensibles y aquellos que tengan poca o mucha tolerancia al estrés.

**ENTREVISTA DE EVALUACIÓN:** Análisis después de una evaluación del desempeño en que el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste último y las posibles acciones correctivas.

**ENTREVISTA DE DESVINCULACION O DE SALIDA:** Se realiza a aquellas personas que dejan la organización. Tiene como objetivo conocer la opinión de un empleado al mostrarse abierto a comentar los aspectos positivos y negativos de la organización.

## LA INDUCCIÓN

Es el proceso que proporciona a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la compañía. En este proceso se le dice a los empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización.

### ETAPAS DE LA INDUCCIÓN

- » **Primera Etapa:** Se proporciona la información general acerca de la compañía, misión, visión, valores, beneficios, procedimientos, beneficios, etc.
- » **Segunda Etapa:** En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado, quien comunica aspectos generales como los requerimientos del puesto; seguridad; además dirige una visita por el departamento para que el empleado se familiarice; inicia sesiones de preguntas y respuestas y presentaciones a otros empleados.



## PROPÓSITOS DE LA INDUCCIÓN

- » Facilita el ajuste del nuevo empleado en la organización. Ayuda al nuevo colaborador a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.
- » Proporciona información respecto a las tareas y expectativas en el desempeño. Los colaboradores desean y necesitan saber lo que se espera de ellos.
- » Refuerza la impresión favorable. Ayuda al colaborador a aplacar los temores acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo.

## INDUCCIÓN GENERAL

- » Historia y evolución de la organización, estado actual, objetivos, misión, visión, valores y posicionamiento.
- » Puesto de trabajo a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).

## INDUCCIÓN ESPECÍFICA

- » Presentación entre colegas.
- » Mostrar el lugar de trabajo.
- » Objetivos de trabajo del área, estrategia.
- » Ratificación de las funciones del puesto y entrega de los medios necesarios.
- » Formas de evaluación del desempeño.
- » Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía.
- » Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- » Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- » Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.



## DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

La DNC permite conocer los déficits de conocimientos, aptitudes o habilidades que impiden el crecimiento empresarial, para dar pie a la capacitación continua y solución de tales problemas.

**LA DNC PERMITE CONOCER LOS DÉFICITS DE CONOCIMIENTOS, APTITUDES O HABILIDADES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

La capacitación no sólo se refiere a enseñar los aspectos técnicos de la empresa y cómo llevar a cabo los métodos y procedimientos; la capacitación se refiere a aspectos culturales y sociales, como la integración a la política de la empresa, trabajo en

equipo, desarrollo personal, habilidades en comunicación, habilidades gerenciales, negociación, liderazgo, etc.

Sin embargo, no es solamente capacitar por capacitar, se debe llevar a cabo un diagnóstico que evalúa el desempeño de los directivos y trabajadores de la empresa, poniendo en relevancia las carencias para un desempeño óptimo en el trabajo.



Es importante hacer una capacitación e integración a la empresa cuando los colaboradores son nuevos, con el fin de identificar las políticas y determinar el nivel de compromiso de los colaboradores. Una vez concluida la capacitación, se procede a realizar la DNC cuando:

- » Existan fallas en la productividad o ventas.
- » Las quejas sobre el servicio al cliente y la atención incrementen.
- » Existan nuevas políticas o nuevos métodos.
- » Se presenten cambios en las funciones o puestos.
- » Se busque una mejor integración de los elementos.
- » Se presenten nuevos productos (sobre todo para el personal de ventas).

La Detección de Necesidades de Capacitación se lleva a cabo mediante métodos y técnicas especializadas como la observación durante las labores, los cuestionarios especializados, sesiones de grupo y entrevistas.

- » Prevenir problemas futuros que puedan afectar a la empresa.
- » Corregir problemas existentes.
- » Conocer problemas que no habían sido identificados.
- » Preparar al personal frente a la expansión de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

### OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

### BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & S.Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed.* Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez. J. (2007). *Administración moderna de personal. 7ª ed.* Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9

The logo consists of the word "ILUMNO" in a bold, white, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, giving it a modern, circular appearance. The text is centered within a solid orange rectangular background.

ILUMNO