



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

“ESTUDIO INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DIRIGIDO A UNA EMPRESA”  
CASO: CONSULTORES ASOCIADOS EN PROTECCION  
PRIVADA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. (CAPPESA)

## TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL  
“PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

Presentan:

VERONICA CRUZ FLORES

LAURA HURTADO COLIN

DIRECTOR DEL TRABAJO:

MAESTRA ANGELICA HERRERA LOYO

MEXICO, D.F.

2004





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: Modelos, Esquemas y Análisis</b> .....	<b>2</b>
1.1 Modelo de George Bohlander, Scout Snell y Arthur Sherman.....	5
1.2 Modelo de William B. Werther, Jr., Keith Davis .....	22
1.3 Modelo de Idalberto Chiavenato .....	37
1.4 Modelo de Agustín Reyes Ponce .....	58
<b>2. DIAGNÓSTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (EMPRESA CAPPESA)</b> .....	<b>68</b>
2.1 Antecedentes .....	69
2.2 Cultura Organizacional .....	71
2.3 Organigrama .....	72
2.4 Metodología .....	74
2.5 Resultados .....	77
<b>3. PROPUESTA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (EMPRESA CAPPESA)</b> .....	<b>85</b>
3.1 Reclutamiento .....	87
3.1.1 Determinación de medios de reclutamiento .....	88
3.1.1.1 Reclutamiento interno .....	88
3.1.1.2 Reclutamiento externo .....	90
3.1.1.2.1 Fuentes de reclutamiento .....	90
3.2 Selección .....	93
3.2.1 Selección inicial .....	94
3.2.2 Entrega de solicitud .....	94
3.2.3 Revalidación de documentación .....	95
3.2.4 Entrevista inicial .....	95
3.2.5 Verificación de referencias .....	95
3.2.6 Antecedentes de la D.G. P.Y R.S. ....	96
3.2.7 Aplicación de pruebas .....	96
3.2.8 Estudio socioeconómico .....	96
3.2.9 Exámenes médicos y antidoping .....	97
3.2.10 Entrevista final .....	97
3.2.11 Aceptación .....	97
3.2.12 Filtros .....	97
3.2.13 Rechazo .....	98
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>104</b>

# **AGRADECIMIENTOS**

Al Capitán Salvador Contreras, por abrirnos las puertas de *CAPPESA*, dándonos su confianza y apoyo para la realización de este trabajo.

A todos los profesores que nos brindaron su apoyo y paciencia para lograr que este trabajo se llevará a cabo de la mejor manera.

## **VERÓNICA**

*A Dios por permitirme realizar una de mis metas.*

*A ti, mi próximo bebé por darme una motivación mayor para llegar a este día.*

*A mi esposo y compañero de vida por su amor incondicional y por ser un aliciente para seguir creciendo profesionalmente.*

*A mis padres, por su amor, apoyo y esfuerzo en todos los sentidos por darme el mejor de los regalos:  
mi formación profesional.*

*A mi hermano, por estar siempre a mi lado enriqueciéndome con tus conocimientos.*

*A mis familiares y amigos por sus palabras de aliento y confianza.*

*A tí Laura, por permitirme crecer profesionalmente a tu lado y sobre todo por tu valiosa amistad.*

*A todos ustedes ...Gracias*

## **LAURA**

*A Dios que me ha permitido vivir, sin  
perder nunca la esperanza.*

*A mis padres por todo su amor,  
comprensión y apoyo, porque nunca  
han dejado de creer en mi y han sido la  
fuerza que me impulsa a seguir.*

*A mis hermanos, por su cariño, apoyo y  
comprensión.*

*A ti, que con tu cariño y apoyo  
incondicional me has impulsado a  
concluir una más de mis metas.*

*A Vero, por toda tu paciencia, tu cariño  
y tu trabajo arduo, que nos permitió  
concluir con esta meta.*

*A ti Liber, por tu apoyo, cariño y  
comprensión.*

# INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial actual en México, está conformado en su mayoría por micros, medianas, sin olvidar algunas grandes empresas, que son establecidas bajo esquemas informales, sin una metodología y planeación de sus procesos administrativos, todos ellos importantes, ya que cada uno de éstos conforman un todo, que puede hacer a una organización progresar o fracasar. Sin bien es cierto que muchas de ellas sólo analizan la parte económica o los costos, también podemos hablar de los beneficios que puede lograr un equilibrio entre lo que la organización necesita y lo que sus empleados requieren para sentir un compromiso y una certidumbre laboral que en estos tiempos es tan difícil concebir.

El presente estudio centra su investigación en una empresa que ofrece servicios de seguridad privada empresarial —entre otras actividades— **Consultores Asociados en Protección Privada Empresarial S.A. de C.V. (CAPPESA)**, donde se inicia un sondeo de detección de necesidades y aunque se localizaron diversos puntos que merecían atención, se considero que lo urgente de analizar eran las actividades que se llevaban a cabo en cuanto a Reclutamiento y Selección, ya que éstas se encontraban desarticuladas, sin planeación ni metodología, agregando a esto que quienes las realizan han obtenido sus conocimientos de forma empírica. Esta problemática adquiere relevancia al entender que la organización tiene como principal función, llevar a cabo actividades de custodia, resguardo y protección de personas, bienes, propiedades y empresas, por lo que estas “actividades” pasan de ser simples acciones a una problemática que requiere urgente atención, ya que dependerá de un Proceso de Reclutamiento y Selección adecuado la contratación de personal confiable y calificado, ya que mientras uno reúne a los solicitantes de manera oportuna, otro selecciona al candidato idóneo para cubrir una vacante.

Conociendo las necesidades y problemáticas de **CAPPESA**, nos pareció fundamental la participación que se tiene como trabajadoras sociales, ya que nuestra perspectiva permite no sólo enfocar la parte conveniente para la organización, sino también el lado positivo de que ésta, considere a sus candidatos y empleados como parte fundamental, los cuales deben ser tratados con respeto, calidad y calidez, desde la formulación del anuncio donde se publica una vacante hasta el momento en que éste es seleccionado.

Basada en una exploración y análisis de diversos métodos existentes, un diagnóstico que incluye técnicas e instrumentos de investigación, es como se conforma este Estudio Monográfico pensado en personal de guardias de seguridad y dirigida a empresas que realicen actividades de seguridad y custodia, que tiene como principal objetivo integrar y plantear los criterios y formas de acción que permitan conformar una metodología en los procesos de Reclutamiento y Selección.

Por último destacamos que para la organización, se da paso al inicio en la formulación de procesos administrativos adecuados, que renueven su clima laboral, su cultura organizacional y que a su vez refuercen su imagen como una empresa preocupada en establecer nuevos mecanismos que mejoren sus procesos, actividades y servicios, los cuales no solo le beneficiaran a ella sino también a sus clientes y empleados. Mientras que para nosotras como trabajadoras sociales esta experiencia nos permitió reforzar y adquirir conocimientos, así como la adquisición de nuevas inquietudes en relación al área de recursos humanos.

# **CAPÍTULO 1.**

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN; MODELOS, ESQUEMAS Y ANÁLISIS**

**1.1 GEORGE BOHLANDER, SCOTT SNELL  
Y ARTHUR SHERMAN.**

**Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS"**

**1.2 WILLIAM B. WERTHER, Jr., KEITH  
DAVIS.**

**Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"**

**1.3 IDALBERTO CHIAVENATO.**

**Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS"**

**1.4 AGUSTÍN REYES PONCE.**

**Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL"**

En este capítulo se conocerán algunos modelos de Reclutamiento y Selección, que si bien existen múltiples, para este estudio sólo se exponen los planteamientos y conceptos de cuatro autores, buscando que tuvieran algunas de las características como son; vigencia, actualidad y permanencia, lo que nos puede hablar del interés y la utilidad que han despertado estos modelos, dentro del área de los recursos humano.

Cada modelo fue esquematizado, con el fin proveer una visión clara y también a manera de guía del detalle que se resume posteriormente, sin olvidar al final de cada modelo una opinión que surge del análisis de éstos.

Antes de dar inicio al desarrollo de este apartado, se da una breve bibliografía de los trabajos, aportaciones, trayectorias y conocimientos de algunos de los autores.

**Bohlander** es Profesor y Director de la Universidad del Estado de Arizona, investigador activo y autor del programa de desarrollo ejecutivo en el campo de recursos humanos y relaciones laborales. Sus áreas de especialización incluyen ley del empleo, entrenamiento y desarrollo, equipos de trabajo, política pública, y las relaciones obreras. Él ha publicado más de 50 artículos y monografías que cubren varios temas en el área de los recursos humanos.

**Scott Snell** es profesor y director de la Universidad del Estado de Pennsylvania. Durante su carrera, Dr. Snell ha enseñado cursos en dirección del recurso humano, principios de dirección y dirección estratégica a los estudiantes, graduado, y ejecutivos. Además de sus deberes instrucción el Dr. Snell también funge como director de investigación para el Instituto de Estado de Pennsylvania para el estudio de efectividad orgánica.

**Arturo Sherman**, hijo, es profesor de psicología en la Universidad del Estado de California, Sacramento, donde él ha enseñado una gama amplia de psicología y de cursos de dirección de recursos humanos. También ha sido un participante anual y disertante en el programa de desarrollo de dirección dirigido por la Escuela de CSUS de Administración Comercial para el gobierno federal.

**Idalberto Chiavenato** es maestro y doctor en administración de compañías para la Universidad de la ciudad de Los Ángeles y postgraduado para el Fundación Getúlio Vargas (FGV), donde enseñó durante nueve años. Chiavenato también es graduado en filosofía y pedagogía por la Universidad de San Paulo (USP) y en derecho para Mackenzie. Él es autor de 31 libros en la administración de compañías y los recursos humanos, editados en Brasil para el Campus, Makron Books y Atlas, casi todos traducidos para el idioma español y adoptamos en universidades brasileñas, latino-americanos, portugués y español. En las teorías de sus libros, Chiavenato recuerda siempre la frase "algo es más práctico que una teoría buena".

**William B. Werther, Jr. y Keith Davis**, La obra clásica escrita "Administración de personal y recursos humanos", llega a su quinta edición con una enorme aceptación en escuelas de negocios de todo el mundo, tal éxito se debe a una cobertura equilibrada entre

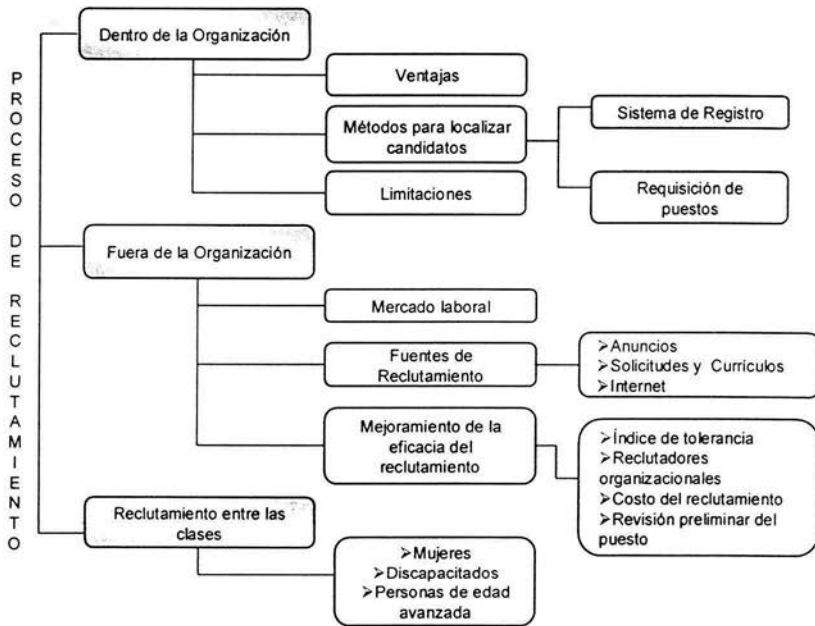


los temas tradicionales y los conceptos, las teorías y las prácticas surgidos en los últimos años, complementados con una serie de ejemplos y casos actuales, escogidos cuidadosamente del contexto de la realidad latinoamericana contemporánea. En esta nueva edición se presta mayor atención al papel del departamento de personal como instrumento de ventaja competitiva en el proceso de internacionalización de las organizaciones.

**Agustín Reyes Ponce** Fundador de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana. Director fundador de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Puebla. Catedrático a nivel licenciatura en la UNAM y doctorado en Administración del IPN. Asesor en asuntos administrativos de la Coparmex, Concamín, la Asociación de Banqueros de México, el Banco de Comercio (Bancomer), Nestlé, IEM.

**1.1 GEORGE BOHLANDER,  
SCOTT SNELL Y ARTHUR  
SHERMAN.  
Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS"**

**RECLUTAMIENTO**



Los autores consideran que en toda organización debe llevarse a cabo una eficaz planeación de recursos humanos, misma que conlleva un plan para proveer y asignar personal, hecho que esencialmente debe iniciar con el reclutamiento, proceso que pone en marcha ese plan.

De esta forma el reclutamiento ha adquirido nueva importancia, ya que cada vez se dan más inconvenientes para encontrar a los solicitantes idóneos, de ahí que no se pueda depender de un solo medio para obtener candidatos, teniendo que considerar distintas alternativas que permitan identificarlos, como son:

- Reclutamiento dentro de la organización
- Reclutamiento fuera de la organización
- Reclutamiento de las clases protegidas

## **RECLUTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

El reclutamiento es el proceso, donde se localiza e invita a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas y donde se les debe informar respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer. Así mismo se debe considerar que toda vacante, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto a cubrir.

### **Ventajas**

Al hecho de reclutar dentro de la organización se le pueden identificar varias ventajas, como lo son:

- ✦ Aprovechar la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal con el que cuentan actualmente.
- ✦ Otorgar promociones al personal que representan una recompensa al desempeño, que supone un estímulo a continuar.
- ✦ Da a otros empleados razones para pensar que si realizan esfuerzos similares, recibirán una estímulo igual, mejorando así la moral de la organización. Particularmente válido para los miembros de clases protegidas que han tenido dificultades para encontrar empleo y que muchas veces enfrentaron grandes problemas para ascender.
- ✦ Integra dentro de la mayoría de las organizaciones, políticas de promoción como parte esencial a sus programas.

### **Métodos para localizar candidatos**

Se tiene que tener mucho cuidado en el uso eficaz de las fuentes internas abajo descritas, por ello es importante contar con un método que localice a los candidatos aptos y que permita que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a éstos, contando con:

- ✦ Un sistema de registro por computadora, la cual han permitido la creación de bancos de datos, creando búsquedas fáciles de utilizar que filtran toda su fuerza de trabajo que identifiquen a los posibles candidatos para los puestos internos disponibles.
- ✦ Un sistema de requisición de puestos, en el que se comunica información relativa a los puestos vacantes, antes consistía en colocar anuncios de puestos vacantes en periódicos murales o lugares visibles. En la actualidad pueden designarse centros especiales para estos anuncios, hacer publicaciones especiales, volantes, correo directo y mensajes dirigidos al personal de la organización. Aunque habrá que agregar que este sistema debe implementarse con estricta justicia y resulta mejor esta requisición de personal de acuerdo a un programa de desarrollo profesional que le permita saber al personal las oportunidades que puede tener dentro de la empresa.

## **Limitaciones**

En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa algunos puestos, esto se da con más frecuencia en las organizaciones pequeñas, aunque en todas éstas, regularmente se origina esta situación al generarse una vacante que debe ser cubierta por personal que tenga el conocimiento y la experiencia obtenida en otra empresa.

Es importante puntualizar que aunque las políticas de recursos humanos invitan a cubrir internamente las vacantes, será preciso considerar candidatos potenciales del exterior con el fin de no crear malos hábitos, así como una dependencia excesiva de las fuentes internas puede traer como consecuencia "clonación de empleados", ya que no podría resultar extraño que otra empresa quiera saber información confidencial de la competencia. En otro sentido es importante considerar que resulta sano atraer nuevas ideas, experiencias y conocimientos actuales.

## **RECLUTAMIENTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

Sólo que se diera una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización o bien se retira de la misma, en algunos casos, la contratación de alguien del exterior revitaliza una organización. Para llevar a cabo esta tarea es necesario considerar:

### **Mercado laboral**

Dependiendo del tipo de puesto que se solicite y el monto del sueldo y compensaciones a ofrecer es como se determina el mercado laboral. En el reclutamiento de los ejecutivos y personal técnico que requieren un alto grado de conocimiento y habilidades, puede darse a un alcance nacional o aun internacional, para los puestos que necesitan menos habilidades, no sea así y sólo abarque una pequeña área geográfica.

También permitirá determinar las fuentes de reclutamiento, ya que en períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos; mientras que un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

### **Fuentes de reclutamiento externo**

Pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto, ya que es poco probable reclutar por el mismo medio a un programador de computadoras con un operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados. Finalmente todo empleador deberá determinar si necesita varias fuentes de reclutamiento, entre las cuales se pueden encontrar:

- ▼ **Anuncios**, aunque los periódicos y revistas especializadas son medios muy socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Es importante tomar en cuenta el diseño, la creatividad, una buena redacción, sin olvidar resaltar los principales atractivos del

puesto, así como mostrar la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes.

- ▼ **Solicitudes y currículos** (no pedidos) de personas que quizá sean buenos candidatos. Aun cuando el porcentaje de solicitantes en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.
- ▼ **Las recomendaciones** de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que regularmente vacilarían en recomendar a personas que acaso no funcionarían.
- ▼ **Las agencias 'headhunters'** que buscan ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para un puesto, no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto y no aceptan dinero de la persona a quien ubican.
- ▼ **Instituciones educativas** son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal pero relativamente con poca experiencia laboral en horarios corridos.
- ▼ **Las organizaciones y sociedades profesionales** ofrecen el servicio de colocación entre sus miembros como uno de sus beneficios, en ocasiones incluyen una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones o los anuncian en sus reuniones.
- ▼ **Los sindicatos** pueden ser una fuente para los trabajadores de base y para algunos puestos profesionales. Los patrones que desean utilizar esta fuente de reclutamiento deben ponerse en contacto con el sindicato local, sin que olvide éste último, que debe tomar en cuenta los requisitos de elegibilidad del patrón y la disponibilidad del solicitante.
- ▼ **Agencias públicas de colocación** oficinas públicas, creadas por entidades gubernamentales, pueden conocerse como Departamento de Empleo, o Departamento de Recursos Humanos y están sujetas a ciertas reglamentaciones y controles. Regularmente el candidato se registra y de esta forma lo colocan de acuerdo a sus habilidades, en las vacantes disponibles.
- ▼ **Las agencias privadas** cobran una tarifa que le permite personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Es común que estas agencias se especialicen en un área ocupacional o un campo profesional.
- ▼ **Agencia de empleados eventuales**, es una de las fuentes de reclutamiento de mayor crecimiento en Estados Unidos, el número de empleados temporales se ha elevado en casi 300 por ciento durante la última década, con frecuencia los costos de emplear personas de manera temporal son menores que los de los empleados permanentes porque no cuentan con prestaciones y se pueden despedir sin necesidad de cubrir demandas laborales.
- ▼ **La subcontratación de empleados**, ha adquirido una gran popularidad, ya que son empresas que contratan a sus trabajadores y estos son enviados de manera permanente a una segunda empresa, quedando esta última exenta de cualquier obligación, ya que la primera se hace cargo de todas las necesidades de recursos humanos que se generan.

## **Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo**

Con la incertidumbre que implica el reclutamiento externo y saber si los esfuerzos por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes, la organización puede tomar en cuenta algunas variables que aumenten la probabilidad de éxito al máximo, como son:

- ▼ **Los índices de tolerancia**, ayudan a definir cuáles son las fuentes de reclutamiento más eficaces, solo tomando en cuenta la fuente y cuántos candidatos llegaron a una entrevista, origen de esta fuente, luego, se puede calcular este índice para cada etapa subsecuente en el proceso de selección (por ejemplo, tras la entrevista y una vez más después de la oferta final), lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible analizar que fuentes producen un mayor número de solicitantes adecuados.
- ▼ **El costo del reclutamiento** puede calcularse tomando en cuenta los siguientes conceptos: costo de publicidad, honorario de agencias, bonos por recomendaciones, contrataciones sin costo, todo esto entre el número de contrataciones realizadas, de esta forma se podrá obtener un estimado de dichos costos y sus resultados.
- ▼ **Reclutadores organizacionales**. Resulta fundamental contar con un reclutador que conozca perfectamente tanto el puesto a cubrir como los conocimientos, capacidades, habilidades, y experiencia de los candidatos que se buscan. No es extraño encontrar a reclutadores que no cuentan con la suficiente experiencia, incluso en las técnicas de entrevista y que no conocen plenamente los valores y metas de la organización. De ahí que la importancia de contar con reclutadores capacitados y comprometidos, ya que de ellos depende el éxito del programa de reclutamiento de una organización.
- ▼ **Revisión preliminar realista del puesto** consiste en tratar de elevar la eficacia en los procesos de reclutamiento, dando a conocer a los solicitantes todos los aspectos del puesto, tanto aspectos negativos como positivos; en ocasiones una visita al área de trabajo, incluso consideraciones de seguridad e higiene. Esta revisión puede dar más probabilidad de que un candidato este satisfecho, ya que se le informó de lo que se pudiera encontrar en su puesto y dentro de la organización.

## **RECLUTAMIENTO ENTRE LAS CLASES PROTEGIDAS**

Los autores no olvidaron mencionar como un rubro aparte, la obligación que tienen las organizaciones de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo, muchas veces los patrones desarrollan un programa formal que contemple el reclutamiento de miembros de las clases protegidas como son:

### **Reclutamiento de mujeres**

Aunque constituye el grupo más numeroso de las clases protegidas, hoy en día los patrones tienen dificultades para reclutar a las mujeres para los puestos administrativos, secretariales y otros en los que tradicionalmente han sido empleadas. Además de enfrentar múltiples barreras para llegar a los empleos mejor remunerados —desempeñados hasta hoy por hombres— en especial los puestos ejecutivos de alta responsabilidad.

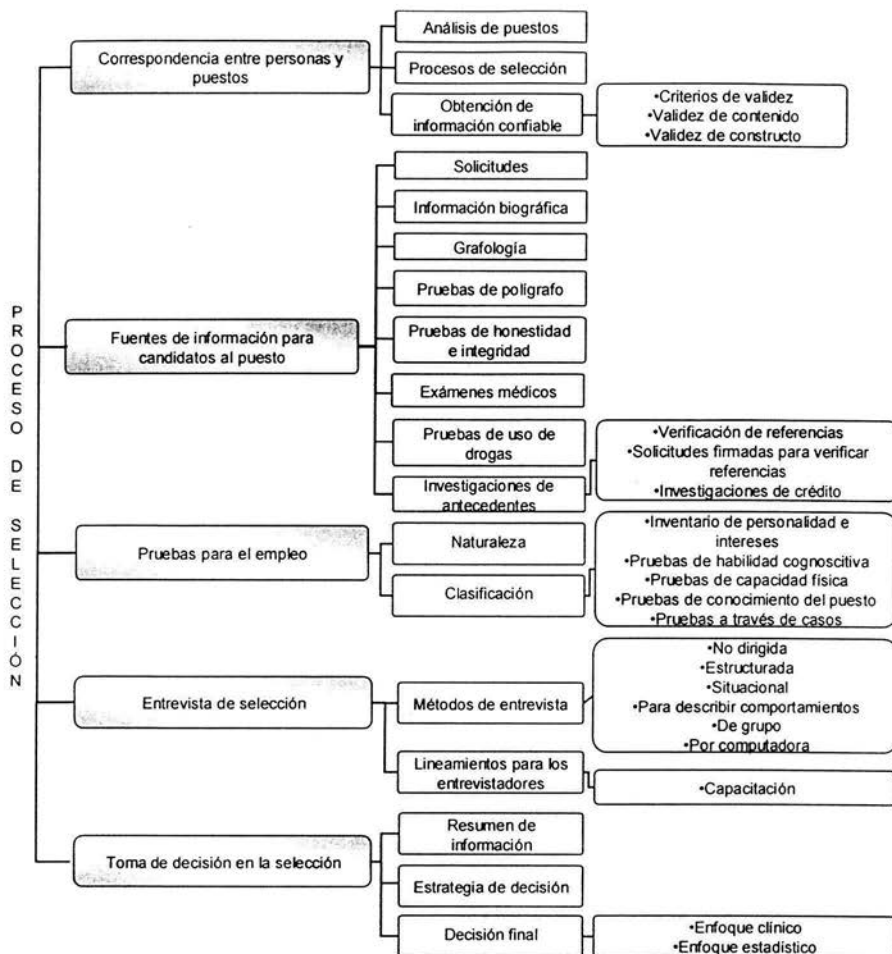
### **Reclutamiento de discapacitados**

Los obstáculos y la discriminación siguen existiendo, aunque cada vez vemos a más discapacitados que trabajan, muchas veces estas personas son rechazadas por la creencia equivocada de que la organización no cuenta con puestos que podrían desempeñar efectivamente, asimismo el temor de que los discapacitados sufran más accidentes, que agraven las limitaciones que ya padecen, la falta de instalaciones especiales para los discapacitados, en especial los confinados a las sillas de ruedas. Sin embargo, las obstrucciones físicas se eliminan a medida que los patrones realizan las mejoras para dar cabida a los trabajadores discapacitados.

### **Reclutamiento de personas de edad avanzada**

Actualmente se ha dado una tendencia a contratar a personas de edad avanzada, como resultado del cambio en la demografía de la fuerza de trabajo, así como de las actitudes de los patrones y los empleados. Las organizaciones se han dado cuenta que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo además de ser confiables. Las personas de mayor edad son una excelente fuente de reclutamiento para puestos de tiempo por horas y completo que, de otra manera serían muy difíciles de cubrir.

# SELECCIÓN



Los autores consideran que la selección es: “el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”<sup>1</sup>, así mismo afirman que “las políticas y los procedimientos de recursos humanos deben encuadrarse en un programa global, que incluye al reclutamiento y la selección como temas estrechamente ligados, ya que logran la efectividad del programa, si bien es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los encargados de reclutar y seleccionar influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan.

<sup>1</sup> Bohlander George, Scout Snell y Sherman Arthur. “Administración de Recursos Humanos” p. 172



El fondo del asunto es que las decisiones acertadas sobre selección marcan una diferencia, como también lo marcan las malas”.<sup>2</sup>

El proceso de selección de este modelo constituye principalmente las siguientes etapas:

- Correspondencia entre personas y puestos.
- Fuentes de información sobre candidatos al puesto.
- Pruebas para el empleo.
- Entrevista de selección.
- Toma de decisión en la decisión.

### **Correspondencia entre personas y puestos.**

Esta etapa refiere a ampliar los aciertos y disminuir los errores por ejemplo: el costo de un error podría traer gastos innecesarios por contratar a un candidato no apto; otro error de oportunidad sería cuando no se le brinda una oportunidad a un candidato óptimo.

Esta etapa está comprendida por 3 puntos fundamentales:

- Análisis de puestos.
- Procesos de selección.
- Obtención de información confiable.

Mediante **el análisis de puestos** se pueden utilizar procedimientos de selección para medir el desempeño de cada candidato y compararlos con las funciones del puesto y sus necesidades.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. Por lo que 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.

Los pasos que los autores constituyen **el proceso de selección** son:

- Decisión de contratación
- Examen médico para detectar el uso de drogas
- Entrevista con el supervisor o el equipo
- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos
- Investigación de antecedentes
- Pruebas para el empleo (aptitudes, logros)
- Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos
- Llenado de la solicitud

<sup>2</sup> Ibid., p. 172

Aunque no todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente. Mencionan que sin interesar el método que se utilice, es importante que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad. En concreto, es esencial que la información obtenida sea confiable y válida.

Para la **obtención de información confiable** es preciso la confiabilidad y la validez. La primera la refieren al alcance de dos o más métodos que brinden resultados afines o consistentes; la segunda a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección, es un indicador del desempeño en el puesto.

Por lo que los autores se basan en 3 puntos fundamentales para la obtención de la información:

- **Criterios de validez.**-son los elementos importantes de la conducta laboral y se dividen en:
  - **Concurrente.**- Demuestra que la obtención de datos de medición concuerden con la información predictiva del comportamiento laboral.
  - **Predictiva.**- Admite aplicar pruebas a los solicitantes y obtener datos después de haber sido contratado y posteriormente de haber estado en un puesto.
  - **Cruzada.**- Es un proceso en el cual se administra una prueba, o una muestra diferente con el propósito de corroborar los resultados del estudio original de validación. Sea cual sea el método que se utilice, es esencial este proceso.
- **Validez del contenido.** Es un instrumento de selección, como una prueba de conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar un puesto específico. Se aprovecha también como una prueba de aptitudes.
- **Validez del constructo.** Se conoce porque mide una estructura o característica teórica, ésta exige demostrar que las características psicológicas se relacionan con un desempeño satisfactorio en el puesto y que ésta evalúa de manera precisa dicha característica psicológica con exactitud.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CANDIDATOS AL PUESTO**

Los autores indican que si una información proporciona una imagen tan confiable, válida y con éxito, será porque se utilizaron fuentes de información, lo que permitirá al candidato ubicarlo en el mejor puesto.

A continuación se mencionan las fuentes de información que los autores proponen:

### **➤ Solicitud**

Las organizaciones exigen que los solicitantes llenen una solicitud por ser un medio rápido para obtener información, por lo que es importante que se diseñe con cuidado y que con periodicidad se revise o actualice de acuerdo a las necesidades, así mismo nos proporcionará información de los siguientes aspectos.

- ◆ Fecha de solicitud.
- ◆ Escolaridad.
- ◆ Experiencia.
- ◆ Antecedentes penales.
- ◆ Nacionalidad.
- ◆ Referencias.
- ◆ Discapacidades.
- ◆ Espacio en blanco ponderado.

Este último se utiliza para anotaciones importantes dentro de una solicitud que puedan ser tomadas en cuenta para otras solicitudes posteriores.

➤ **Espacios para la información biográfica.**

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

➤ **Investigación de antecedentes.**

“Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, se investiga la información sobre sus empleos anteriores y cualesquiera otros datos. Se puede verificar varias veces los antecedentes. Las comprobaciones por teléfono suelen ser preferibles porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad. En general, la información más confiable proviene de los supervisores, que están en la mejor posición de informar sobre los hábitos y desempeño de un solicitante en el puesto. Asimismo, es muy útil que el departamento de recursos humanos corrobore por escrito la información relacionada con los nombres de puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución. Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos. Al utilizar otras fuentes además de los antiguos patrones, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos de un solicitante.

Como protección legal para todas las partes involucradas, es importante pedir al solicitante que llene un formato que permita al patrón solicitar información de antiguos patrones y demás referencias”.<sup>3</sup>

Tres de las formas para verificar antecedentes:

- ◆ Verificación de referencias. ( vía telefónica o correo electrónico)
- ◆ Solicitudes firmadas para verificar referencias. (referencias de la solicitud de empleo)
- ◆ Investigaciones de crédito.

<sup>3</sup> Ibid., p. 18

Las organizaciones que dependan de las investigaciones de crédito para tomar sus decisiones de empleo deberán seguir cuatro pasos muy importantes;

- Las organizaciones deben notificar a los solicitantes que van a pedir dicho informe y deben obtener su correspondiente autorización por escrito.
- La organización tiene que proporcionar un escrito al tercero que realice el informe, que certifique el propósito del mismo y asegure que éste no será utilizado para ningún otro efecto.
- Antes de tomar cualquier medida adversa con base en la información recabada, las organizaciones deben proporcionar a los solicitantes una copia del reporte al solicitante.
- Si la organización decide no contratar al solicitante debido al informe, tendrá que dar aviso de su medida adversa a la persona interesada.

#### ➤ **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”.<sup>4</sup>

#### ➤ **Pruebas de honestidad e integridad.**

En respuesta al uso del polígrafo, muchas organizaciones aumentaron el uso de las pruebas escritas de integridad y honestidad. Las pruebas de honradez también han sido cuestionadas. No obstante, los especialistas en administración de recursos humanos deben utilizar los resultados de tales pruebas con mucha mesura en unión con otras fuentes de información.

#### ➤ **Grafología.**

La grafología, “término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones”<sup>5</sup>. Los grafólogos consiguen 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, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, capacidades, creatividad, integridad, madurez emocional, auto imagen, habilidades interpersonales de quien escribió. Las empresas que la usan dicen que la prefieren a las pruebas psicométricas o psicológicas, sin embargo, su eficacia es dudosa en relación con el desempeño laboral y el éxito dentro de la organización.

#### ➤ **Exámenes médicos**

Los autores mencionan que uno de los últimos pasos en el proceso de selección es el examen médico, éste puede ser costoso. Sin embargo, el examen médico permite certificar que la salud del candidato es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto.

<sup>4</sup> Ibid., p. 184

<sup>5</sup> Ibid., p. 187

### ➤ **Pruebas de uso de drogas.**

Una cantidad de empresas aplican exámenes a los candidatos a empleados para detectar el uso de drogas. La muestra de orina es el método usado normalmente.

## **PRUEBAS PARA EL EMPLEO**

Las pruebas de empleo miden o pronostican las habilidades y las capacidades de los candidatos. Existen dos aspectos que se tienen que tomar en cuenta en las pruebas de empleo: su naturaleza y su clasificación.

La **naturaleza** de las pruebas de selección es una prueba de selección que evalúa y estandariza una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en comparación con otros.

La **clasificación** puede considerarse de distintas formas. Se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades, las pruebas de rendimiento, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Los tipos de pruebas que mencionan los autores que se deben de aplicar son las siguientes:

- ❖ **Las pruebas de habilidades cognoscitivas** miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.
- ❖ **Inventarios de habilidades cognoscitivas.** Las pruebas de capacidad cognoscitiva miden la capacidad mental de la persona mientras que las de personalidad determinan su talento y temperamento. Los rasgos de la personalidad se pueden resumir en cinco dimensiones. Estos "cinco factores" básicos son:
  1. Extroversión: medida en la que una persona es parlanchina, sociable, activa, agresiva y responde a emociones.
  2. Afabilidad: medida en la que una persona es confiada amable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
  3. Escrupulosidad: medida en la que una persona es digna de confianza, organizada y perseverante en sus tareas.
  4. Estabilidad emocional: medida en la que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
  5. Apertura a experiencias: medida en la que una persona es intelectual, filosófica, perceptiva, creativa, artística y curiosa.
- ❖ **Las pruebas de capacidad física,** se utilizan más que nunca para la selección. Al igual que otros métodos para filtrar empleados potenciales, el uso de las pruebas de capacidad física debe validarse con cuidado con base en las funciones esenciales del puesto.
- ❖ **Las pruebas de conocimientos del puesto,** es un tipo de prueba diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona con respecto a un puesto. Deben considerarse como herramientas útiles en las organizaciones privadas y públicas.

- ❖ **Las pruebas a través de casos o pruebas de 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, los informes de este tipo indican que son eficaces en términos de costos, confiables, válidos, justos y aceptables para los solicitantes.

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Para los autores las **entrevistas de selección** "han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista".<sup>6</sup>

La entrevista permanece como una parte importante de la selección porque:

- ↓ Es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos;
- ↓ Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas, y
- ↓ Los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio.

No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En estos casos, la opinión de distintos entrevistadores podría variar enormemente y la calidad de la contratación sería puesta seriamente en duda.

Las entrevistas de selección es la forma que se utiliza para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. Depende del entrevistador la cantidad de la estructura o control de la entrevista.

Los autores mencionan diferentes tipos de entrevistas como son:

- **La entrevista no dirigida.** Se tiene la máxima libertad para entrevistar, por lo que logra ser más valiosa, el entrevistador hace preguntas generales y abiertas y admite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones, accede que el candidato se extienda, responde con brevedad y permite pausas en la conversación; la técnica de la pausa es la más difícil de dominar para el entrevistador principiante. Es más probable que este método se utilice para entrevistar a candidatos a puestos de alto nivel y de consultoría.
- **La entrevista estructurada.** Contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.
- **La entrevista situacional.** Con este método, se plantea al candidato un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a medidas establecidas con anticipación. Es interesante que muchas empresas utilicen la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios.
- **La entrevista para describir comportamientos.** Se enfoca en acontecimientos reales de trabajo.

<sup>6</sup> Ibid., p. 193

- **La entrevista de grupo.** El candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato, la mayor aceptación de la decisión y un tiempo más breve para tomarla.
- **La entrevista por computadora.** La computadora puede generar un informe impreso que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de las respuestas contradictorias, un informe de tiempo de respuesta, un resumen de respuestas potencialmente conflictivas y una lista de preguntas de entrevista estructuradas para que las haga el entrevistador.

Algunos de los **lineamientos para los entrevistadores son:** la humildad, la capacidad para pensar en forma objetiva, la madurez y la prestancia. Las cualidades que deben evitar los entrevistadores son hablar demasiado, tener opiniones extremas y prejuiciadas.

Está demostrado que **la capacitación de los entrevistadores** mejora enormemente la competencia. Los programas de capacitación de entrevistadores deben incluir entrevistas de práctica realizadas bajo guía. Dichas entrevistas podrían grabarse y evaluarse más adelante en una sesión de grupo. Los autores mencionan diez reglas básicas para la entrevista de selección apoyadas por investigaciones en este rubro. Su sencillez aparente no debe llevar a subestimar lo siguiente:

1. Establecer un plan de entrevista.
2. Establecer y conservar la empatía.
3. Escuchar de manera activa.
4. Prestar atención al lenguaje no verbal.
5. Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible.
6. Utilizar las preguntas con eficacia.
7. Separar los hechos de la suposición.
8. Reconocer prejuicios y estereotipos.
9. Controlar el curso de la entrevista.
10. Estandarizar las preguntas planteadas.

## **TOMA DE DECISIÓN EN LA SELECCIÓN**

En el proceso de toma de decisiones, se deberá realizar como primera instancia un **resumen de información** con el fin de realizar una evaluación del candidato con base a la información reunida lo que permitirá suponer el comportamiento de una persona.

La **estrategia de decisión** para elegir un candidato dependerá de la categoría de los puestos.

Los autores afirman que existen dos enfoques básicos en selección: clínico (criterio personal) y estadístico.

Para tomar decisiones en el **enfoque clínico** se revisan los datos de los participantes y de acuerdo a su criterio del entrevistador rechazará o aceptará el mismo.

Por lo contrario para el **enfoque estadístico** la diferencia que éste es más objetivo, ya que toma en cuenta pruebas, métodos estadísticos, etc., y de todos estos resultados en conjunto toma una decisión de acuerdo a tres tipos de modelos:

- **Modelo de compensación.** Esquema de selección que compensa un aspecto de puntaje alto con otro aspecto de puntaje bajo.
- **Modelo de puntaje mínimo requerido.** Sistema que requiere que un candidato alcance una calificación mínima en todas las etapas.
- **Modelo de obstáculos múltiples.** Esquema de selección el que solamente los candidatos con altos porcentajes continúan con las siguientes etapas.

Para concluir este modelo, los autores mencionan que para la **decisión Final** los solicitantes más satisfactorios deberán ser presentados en la organización y serán entrevistados nuevamente por los jefes o gerentes de recursos humanos y definirán una fecha límite en el que se llegará a una decisión de contratación.



## **ANÁLISIS DEL MODELO**

Los autores basan su modelo de reclutamiento tomando en cuenta varios aspectos que regularmente son aplicados en todos los modelos de este tipo, como es la planeación, el reclutamiento interno y externo, y las diversas fuentes que ocupan éstos para atraer a los candidatos.

Además de esto, pudimos analizar que toman en cuenta varios aspectos consideran como vitales y que hablan de una gran preocupación y compromiso hacia el recurso humano que va a ser tomado en cuenta en un proceso de reclutamiento, como son:

Las clases "protegidas", que comprenden a personas con capacidades diferentes, mujeres y adultos mayores, a quienes consideran con mayor probabilidad de ser indebidamente tratados, ya que en ocasiones son relegados de las oportunidades de empleo o se les otorgan salarios por debajo de lo establecido. En este planteamiento cabe mencionar que desafortunadamente y basándonos en la necesidades de la organización, el primer grupo no podrían tener cavidad en **CAPPESA**, debido a las actividades físicas que realizan los guardias de seguridad y que son parte intrínseca de todos los puestos. Sin embargo, esto puede ser equilibrado tomando en cuenta que la organización tiene personal femenino y adultos mayores. Y aunque no se cuenta con el mismo número de mujeres y hombres, cuando se habla de ascensos y remuneraciones económicas, a ambos se les toma en cuenta por igual, según lo manifestado por la dirección general de la empresa, de la misma forma agrega que los adultos mayores son considerados en la organización como elementos muy valiosos, ya que se tiene pleno conocimiento basado en su experiencia, que es personal sumamente responsable, honesto y confiable.

Otro aspecto que nos pareció importante subrayar, es que desde el inicio del reclutamiento se informe a los candidatos que se atraen para cubrir una vacante, todos los aspectos tanto positivos como negativos del puesto, así como sus alcances de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, esto les dará pleno conocimiento de lo que enfrentarán. Y aunque podría parecer un tanto arriesgado no alcanzar a reclutar a todo el personal que se tuviera contemplado en un primer intento, —lo cual se puede evitar planeando acertadamente cada una de las fuentes de reclutamiento—, esto permitirá contar con candidatos dispuestos, lo cual pudiera traducirse en personal que posea un buen nivel de aceptación y permanencia dentro de la empresa. A lo anterior podemos añadir que los argumentos antes mencionados deberían tomarse en cuenta como parte del respeto y la consideración que se le debe a todo candidato.

En general son estos los aspectos de reclutamiento que consideramos más relevantes, esto no significa que no sean importantes todos los conceptos y planteamientos que se originan de éste, sin embargo basamos nuestro análisis en los puntos que señalan aportaciones diferentes y notables para nosotras.

Por otra parte, sobre el proceso de selección, es importante resaltar que los autores afirman que gran parte del fracaso o triunfo de una organización tiene que ver con el recurso humano, recayendo la responsabilidad de sus decisiones en los encargados de reclutar y seleccionar el personal adecuado.

Todo proceso de selección debe llevarse a cabo mediante un método eficaz, por lo que creemos que el concepto de correspondencia entre personas y puestos es de suma característica ya que de esto dependen los errores y aciertos para contratar al personal

adecuado: análisis de puestos, procesos de selección y obtención de información confiable. Estos tres puntos son: fundamentales en cualquier proceso de selección, lo que nos permitirá medir el desempeño de cada candidato y compararlos con las funciones del puesto y sus necesidades, ya así mismo obtener la confiabilidad y la validez mediante la verificación de referencias.

Por otro lado los autores mencionan: las pruebas de polígrafo, grafología, de honestidad e integridad, en este sentido podemos opinar que éstas no representan viabilidad dentro de nuestra propuesta, ya que podrían ser muy costosas y en algunos casos poco confiables. Sin embargo, también consideran la aplicación de exámenes médicos y pruebas de uso de drogas, pruebas con las que estamos totalmente de acuerdo y las cuales consideramos dentro de nuestra propuesta en el proceso de selección.

Otro aspecto de gran importancia y el cual debe ser aplicado tomando en cuenta un buen método, es la entrevista, la cual mencionan los autores como indispensable, ya que resulta sumamente difícil llevar a cabo cualquier tipo de selección, sin que no exista una entrevista de por medio, en lo cual estamos totalmente de acuerdo, ya que de ahí se puede desprender información muy importante, la cual puede ser determinante para una contratación.

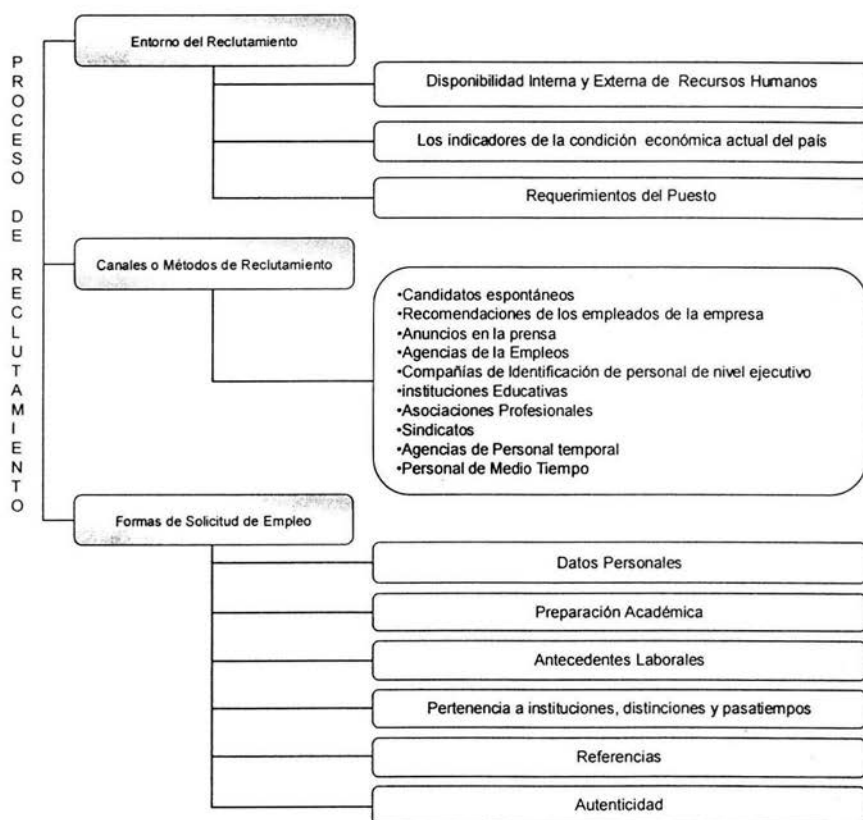
Otro aspecto que consideramos importante analizar dentro de este modelo de selección es la estrategia de decisión: la cual es dividida tomando en cuenta: un enfoque clínico y un enfoque estadístico. Aunque el primero desde nuestro punto de vista puede ser de utilidad en organizaciones que no cuentan con un proceso formal de selección, ya que es basado en un criterio personal. Para nosotras el segundo enfoque, es el que nos puede proporcionar mayor número de criterios que nos permitan evaluar la contratación de un candidato.

Los autores proponen algunos pasos que pueden resultar fundamentales dentro de un proceso de selección, su dirección es basada en las empresas estadounidenses, que no siempre es posible aplicar en las empresas mexicanas, por lo que nos brindan pocas expectativas a considerar de su modelo, como ejemplo podemos mencionar las pruebas de polígrafo y más aún no refieren la importancia de tomar en cuenta a un candidato desde un contexto humano y social, lo cual desde nuestro punto de vista es fundamental en la estructuración de un proceso de selección.

Para finalizar podemos mencionar que si bien vale la pena retomar algunos puntos que nos pueden ser de utilidad y enriquecimiento para nuestra propuesta, desde nuestro punto de vista como trabajadoras sociales no debemos olvidar que un principios es contemplar de manera integral al candidato, obviamente sin dejar de pensar en la organización, pero llevando a cabo un equilibrio que brinde el mayor número de satisfactores para ambos.

**1.2 WILLIAM B. WERTHER, Jr.,  
KEITH DAVIS.  
Libro: "ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL Y RECURSOS  
HUMANOS"**

**RECLUTAMIENTO**



Los autores reconocen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, éste se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de esta forma se obtiene

un conjunto de solicitantes, de los cuales se obtiene un nuevo o nuevos empleados. Al proceso de selección se le considera independiente al del reclutamiento.

Como los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría las compañías, sus métodos resultan variados, por lo que la descripción de puestos es esencial, ya que proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Así mismo se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe y siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

## **ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO**

Los reclutadores deben tomar en cuenta el entorno en que habrá de moverse, conocer sus límites (dentro de la organización) y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, la lista a continuación incluye los elementos más importantes:

### **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos**

Tanto las condiciones internas como externas influyen en gran medida al reclutamiento, ya que los cambios en el mercado, la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a la que pertenece la empresa, la abundancia o escasez de oferta laboral, cambio en las legislaciones laborales, y aunque estos factores incluyen planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez, para confirmar que no hayan ocurrido cambios fundamentales, el reclutador puede acudir a tres indicadores básicos.

### **Indicadores de la condición económica actual del país**

El primero es el que permite conocer los acontecimientos macroeconómicos más importantes dentro del país. Otro se detecta mediante el grado en que otras compañías buscan candidatos similares, factor que puede medirse con relativa precisión mediante los avisos publicados en la prensa escrita y otros medios de difusión. Y por último las ventas actuales de la compañía con vitales comparadas con las previstas, ya que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que lograrán la compañía, debiéndose ajustar las políticas de reclutamiento a este factor. Por lo que no se debe olvidar que a medida que evoluciona la economía, los reclutadores deberán adecuar sus técnicas en consonancia con los cambios.

### **Requerimientos del puesto**

Éstos son un factor delimitante; por ejemplo los empleados altamente especializados son más difíciles de encontrar, basada esta información del análisis de puestos y en la información verbal que pudo haber proporcionado del gerente del área que solicita al nuevo empleado.

Podría parecer razonable una política de “identificar al mejor candidato con más experiencia” Después de todo, las compañías siempre desean obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado. También conviene recordar que diez años de experiencia quizá no sean más que la experiencia obtenida durante un año, repetida diez veces, sin variante alguna.

## **CANALES O MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO**

En ocasiones, pueden designarse también a los métodos como canales para la identificación de candidatos, algunos de los más usuales son;

- **Candidatos espontáneos** se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre aproximadamente un año para considerarlos inválidos.
- **Recomendaciones de los empleados de la empresa.** Las ventajas que da este canal es que probablemente el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar, en segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta y en tercer lugar los empleados que tienden a presentar a sus amistades, probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.
- **Anuncio en la prensa.** Los periódicos pueden llegar a un mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores. Describen el empleo, las prestaciones, a la compañía, proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo. Entre las desventajas que se pueden encontrar es que se den pocas muchas solicitudes o por el contrario halla una escasa respuesta. El aviso ideal debe incluir mínimo tres elementos:
- **Agencias de empleos,** establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas, ésta solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante, las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.
- **Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo,** en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas buscan personal a nivel ejecutivo, mientras que otras a técnicos y científicos.

En ocasiones se les acuse de practicar la “piratería institucional” y reciben el nombre de “cazadores de cabezas”.

- ▼ **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Los reclutadores en ocasiones no solo colocan anuncios sino que entablan acuerdos directos con las instituciones para formalizar esta práctica.
- ▼ **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados, el reclutador podrá conocer los detalles de los programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identifica expertos de alto nivel.
- ▼ **Sindicatos.** Muchos sindicatos llevan relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral, cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera. En algunos casos —especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio— resultaría indispensable contar con asistencia legal.
- ▼ **Agencias de suministro de personal temporal.** Casi en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso.
- ▼ **Personal de medio tiempo.** Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etcétera) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

## **FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Cumplen la función de presentar información comparable con la de diferentes candidatos, en ocasiones la organización prepara su propia solicitud, en ésta suelen tomarse en cuenta factores como son:

### **Datos personales**

Como la edad, ya que de ella dependerá si un candidato es excesivamente joven para un puesto o bien si es un candidato de edad mayor donde se necesita la fortaleza de personal joven. Sin embargo no se considera ético ni legal rechazar a un candidato por su lugar de nacimiento. La religión y la raza son factores que —al menos en México— ya no desempeñan un papel preponderante en la selección de un candidato, afortunadamente. La discriminación contra las mujeres es una práctica perfectamente irracional.

## **Preparación académica**

La educación ha sido un factor decisivo para una evaluación, el reclutador procura identificar a los candidatos con la formación académica que requiere el puesto, aunque esto no garantiza la eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. Aunque por otro lado la obtención de determinadas distinciones, demuestran el potencial intelectual. Por lo que regularmente la preparación académica es un factor determinante.

## **Antecedentes laborales**

Es frecuente proporcionar una relación de sus empleos anteriores, ya que permite ver si se trata de una persona estable o si cambia continuamente de una ocupación a otra, también permite conocer su desempeño laboral y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato. Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas del reclutador es probable que el solicitante haya distorsionado información sobre sueldo, responsabilidades, nivel, etc., y es necesario verificar sus declaraciones.

## **Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos**

Esto resulta importante cuando regularmente se trata de una vacante a nivel ejecutivo, ya que en este sentido algunas compañías cuidan su imagen, el hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

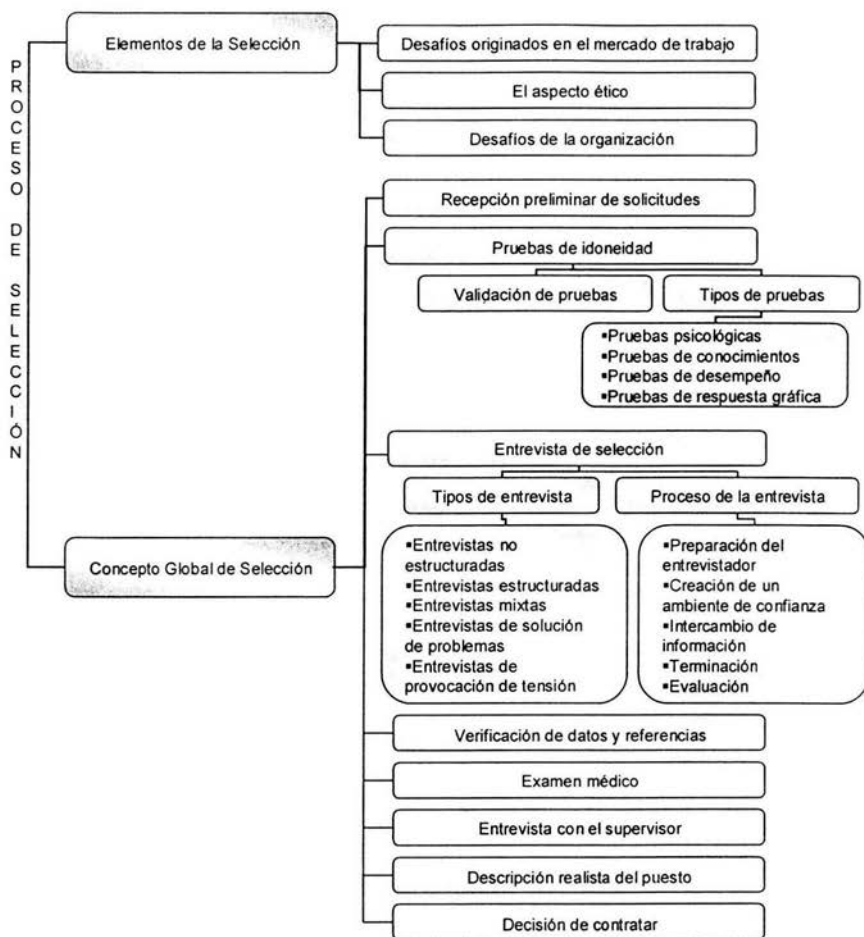
## **Referencias**

Aunque es un elemento subjetivo por excelencia (es infaltable en las técnicas tradicionales de reclutamiento de personal) las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tienen sobre el candidato sus amistades o parientes. Por otro lado el reclutador debe tener un máximo de tacto, ya que resulta obvio que bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado su decisión de rescindir el contrato de trabajo.

## **Autenticidad**

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un complicado juicio legal.

# SELECCIÓN



Los autores señalan como concepto de selección: "una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de **selección**"<sup>1</sup>. Esta fase implica una serie de pasos, factores pueden resultar tardados, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen vacantes.

Aunque los pasos del principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se lleven a cabo adecuadamente, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y personal de selección, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

<sup>1</sup> Werther B, William, Jr., Keith, Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos" p. 82



En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En mayor personal tenga una empresa se necesitará de gerentes específicos. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña toda la labor de selección.

Es importante destacar que una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o detener el ingreso a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la **selección** adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

## **ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN**

Los tres elementos siguientes determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

El **proceso de selección** se basa en tres elementos esenciales. La información que ofrece el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los **planes de recursos humanos** a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Los **candidatos**, finalmente, son un elemento fundamental, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

### **Desafíos originados en el mercado de trabajo**

Resulta muy importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, particularmente los que exigen conocimientos especializados.

En estos casos se habla de puestos de baja razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Una razón de alta selección es 1.25; una baja, de 1.2. Una razón de selección baja significa que existen pocos solicitantes para escoger. En muchos casos esto significa también que el nivel de adecuación de los solicitantes para el puesto es bajo. La razón se determina en la fórmula:

$$\frac{\text{Números de candidatos contratados}}{\text{Razón de selección}} = \text{Número total de solicitantes}$$

## El aspecto ético

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente indignos, sino que también prácticas de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no sólo no será idónea, y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

## Desafíos de la organización

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

El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan de él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

## **CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN**

El **concepto global de selección** consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Cuando se realiza una selección interna no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que describen los autores a continuación.

## PASO 1 RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es habitual que se presenten solicitantes "espontáneos", que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que pueda considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista.

## PASO 2 PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

### Validación de pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y no debe emplearse para fines de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y racional.

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer y elimina muchos subjetivos. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba y se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar.

**Los varios tipos de pruebas Psicológicas.** Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. En el manual se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Las pruebas psicológicas miden la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El administrador de personal, sin embargo debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente para la vacante que se pretende llenar.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica, finalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se su experimentar es muy grande) como a factores económicos. No es satisfactorio su uso extensivo.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión.

### PASO 3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar el puesto que tenga el solicitante. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa —el entrevistador— y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada de las otras desempeña una función importante.

Las **entrevistas no estructuradas** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas y en ocasiones se pueden dejar de preguntar cosas importantes.

Las **entrevistas estructuradas** se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes

En las **entrevistas mixtas**, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas.

Las **entrevistas de solución de problemas** se centran en un asunto en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante.

Las **entrevistas de provocación de tensión** de un puesto se desempeña en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

## El proceso de la entrevista

**Preparación del entrevistador.** Antes de dar inicio a la entrevista el entrevistador debe prepararse. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. Es importante que durante su preparación de la entrevista el entrevistador consulte el expediente del solicitante: en prácticamente todos los casos, un estudio un poco más detenido de varios aspectos pueden revelar ángulos muy interesantes.

**Creación de un ambiente de confianza.** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca responde al entrevistador. El entrevistador tiene el deber de representar a su organización y dejar en sus visitantes —incluso en los que no sean contratados— una imagen agradable, humana, amistosa.

**Intercambio de información.** Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin dar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores van en el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas.

**Terminación.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión.

**Evaluación.** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. El uso de esta lista mejora considerablemente el uso de la entrevista como técnica en la selección de personal, incluso de una entrevista muy breve puede obtener considerable información.

**Errores del entrevistador.** Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque no hace preguntas clave. Estos errores, sin embargo, son muy obvios, y un poco de práctica los elimina. Existe otra posible fuente de errores, más difícilmente detectados y erradicados con más dificultad: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño

potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede existir incluso el peligro de “guiar” al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin base válida alguna lo la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

**Errores del entrevistado.** También los entrevistados cometen errores. Algunos pueden tratar de encubrir ciertas debilidades relacionadas con el puesto que están tratando de obtener. Otros errores pueden atribuirse sencillamente a nerviosismo. En tanto que los entrevistadores —especialmente los que trabajan en el departamento de recursos humanos— pueden llevar a cabo cientos de entrevistas durante el año la mayor parte de los solicitantes enfrenta una experiencia poco común en su vida diaria. Los cinco errores más comunes son el intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros propios, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

#### **PASO 4 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran desconfianza con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy controvertible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando son aspectos negativos. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

#### **PASO 5 EXAMEN MÉDICO**

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

#### **PASO 6 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR**

Para la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y

conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con precisión a ciertas preguntas. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

## **PASO 7 DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar. Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo.

## **PASO 8 DECISIÓN DE CONTRATAR**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Por último, deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

## **ANÁLISIS DEL MODELO**

Existen aportaciones que imprimen diferencias entre un modelo de Reclutamiento y Selección y otro, en este sentido podemos comentar que no encontramos punto de acuerdo con los autores, en su planteamiento que considera al proceso de reclutamiento independiente al de selección, ya que éstos desde nuestro punto de vista deben ir estrechamente ligados, debido a que la adecuada o inadecuada planeación y estructura del primero necesariamente afectará al segundo, por lo que no deben verse como dos cosas separadas.

Sin embargo nos parece interesante la importancia que dan a la descripción de puestos, considerando la posibilidad de que no siempre exista un área exclusiva para el reclutamiento y que será el área de recursos humanos quien tenga que realizar esta función, por lo que se verá obligada a conocer ampliamente los requerimientos del puesto, agregando a esto, que se apoyará también del área donde se requiera cubrir la vacante. Aunque no del todo, puede ser adaptada esta propuesta a las necesidades de **CAPPESA**, que no posee área de reclutamiento, en el sentido que se tendría que capacitar al personal que realiza estas actividades a conocer perfectamente las descripciones de los puestos y a mantenerse actualizado con las necesidades del servicio en que será comisionado el guardia.

Otro aspecto que llamo nuestra atención es el manejo que le dan al entorno, que no sólo se queda en el análisis del mercado laboral, la disponibilidad interna y externa de personal y los canales de reclutamiento, sino toma en cuenta desde las condiciones de la industria a la que pertenece la organización, cambio en legislaciones laborales y las actividades de reclutamiento de otras compañías, las condiciones económicas del país y los requerimientos del puesto. Aunque no se considere necesario realizar un análisis en todos los casos, resulta interesante tomar en cuenta la oferta y demanda en comparación con otras compañías del ramo, con el fin de no salir del mercado y ser ignorados por los candidatos, cuando éstos consultan las fuentes de reclutamiento.

Un punto más que vale la pena considerar, es la solicitud de empleo, ya que de acuerdo a la formulación y estructura de las preguntas que sean contempladas en ésta, será la efectividad de la información que se obtenga, lo que nos dará mayor posibilidad de conocer mejor al candidato. En este mismo punto debemos subrayar un aspecto que en muchas ocasiones se deja pasar de largo y es algo que los autores denominan la autenticidad, es decir, nunca olvidar asentar dentro de una solicitud que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo el contrato de trabajo, como esto puede implicar problemas de tipo legal, se recomienda que la verificación de la información se lleve a cabo dentro del período en que se encuentre a prueba el candidato, en este sentido nos resulta de gran utilidad retomar este punto, debido a la importancia que representa conocer el entorno y referencias de un candidato.

Todo este conjunto de consideraciones, resultan a nuestro parecer atractivas dentro del proceso de reclutamiento, mismas que pueden adaptarse en algún sentido a las necesidades detectadas dentro de **CAPPESA**.

En cuanto al proceso de selección, unos de los puntos que se analizaron, es la comprensión y el adecuado manejo de las etapas de principio a fin de dicho proceso, ya que pudiéndose pensar que son trámites burocráticos y poco útiles pueden no llevarse a cabo adecuadamente. Sin embargo, consideramos fundamentales para seleccionar a un buen candidato o rechazar a uno negativo.



De ahí que los autores puntualicen que una selección adecuada es esencial e incluso puede determinar el éxito de la organización. Tener un análisis de puestos confiables, planes de recursos humanos adecuados y una buena calidad básica del grupo de solicitantes, y así se lleve a cabo un proceso de selección en condiciones óptimas.

Así mismo se rescata dentro de este modelo la importancia que tiene el profesional que selecciona, ya que debe enfrentar uno de los retos más significativos de su actividad y que es combinar dentro de sus políticas de selección un enfoque más social y humano. Siendo esta parte importante subrayar, ya que precisamente la fusión que podemos hacer de todos estos aspectos será lo que haga la diferencia entre nuestro planteamiento como trabajadores sociales y lo que otros profesionistas pudieran plantear. Ya que como mencionan los autores, no dar a estos aspectos la importancia debida nos puede hacer perder a candidatos valiosos que se pueden sentir desalentados. Coincidiendo en toda esta parte con la esencia de nuestra propuesta y que consiste en la importancia que se le debe dar al recurso humano.

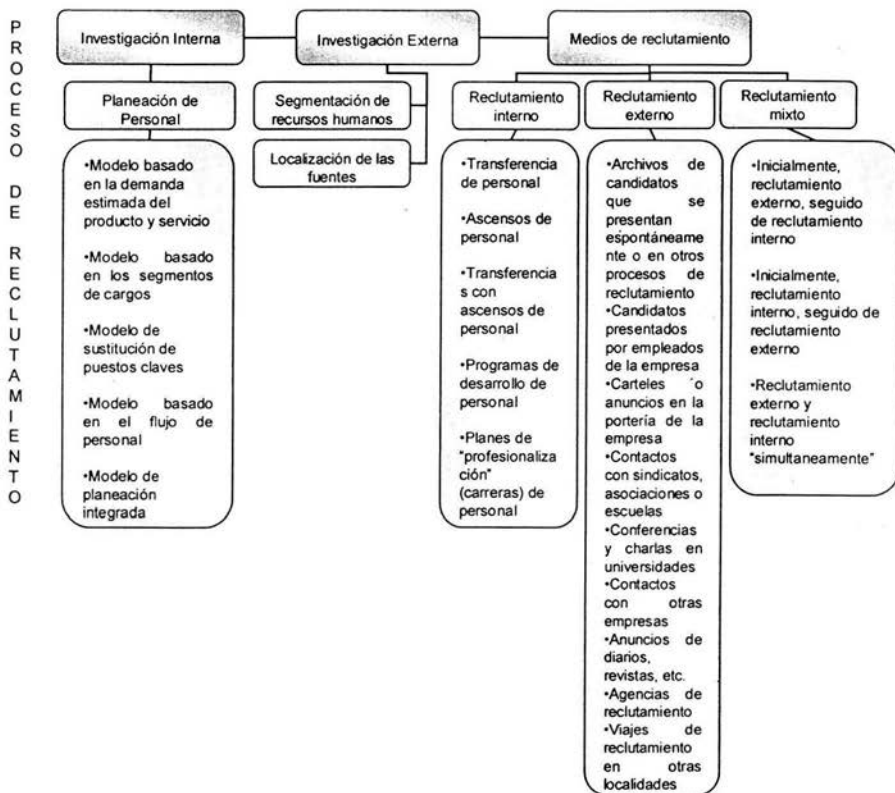
Un punto que no consideramos viable en México, es la prueba del polígrafo, que si bien es mencionada, se señala que su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas. Por lo que coincidimos con los autores en afirman que su uso no resulta práctico y sus resultados no pueden garantizarse.

Vale la pena retomar la importancia que le dan a conformar una buena imagen de la organización, por lo que se debe mantener informado al candidato de cada uno de los pasos del proceso y más aún si no fueron seleccionados, sin olvidar agradecerles su disposición.

Por último podemos decir, que este modelo muestra importantes coincidencia con las necesidades latinas, lo que puede hacer que más fácilmente se adapte a la realidad de las empresas mexicanas, destacando siempre el factor humano y enfatizando la importancia de una imagen agradable, humana y amistosa que debe proyectar la organización a todos sus candidatos.

**1.3 IDALBERTO CHIAVENATO**  
**Libro: "ADMINISTRACIÓN**  
**RECURSOS HUMANOS"**

**RECLUTAMIENTO**



El autor señala que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

En el reclutamiento también se realizan actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficientes de personas para conseguir los objetivos, exige una planeación rigurosa constituida por una

secuencia de tres fases: Personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

## **INVESTIGACIÓN INTERNA**

El censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

### **Planeación de personal**

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

En la práctica, esto significa que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal. Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal.

- ✦ **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.** Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables -número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.
- ✦ **Modelo basado en segmentos de cargos.** Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de Recursos Humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Y consiste en:
  - a. Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) de cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.

- b. Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
  - c. Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
  - d. Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.
- ▼ **Modelo de sustitución de puestos clave.** Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quién sustituye a quién en la organización, ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro. Este modelo de planeación de personal, también considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones futuras dentro de la organización, en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas y subordinados. La posibilidad de ascenso depende del desempeño actual y de los estimados del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas recurren a la tecnología informática para desarrollar modelos más complejos con inventarios y registros que ofrecen información más amplia, como formación escolar, experiencia profesional anterior, cargos ocupados, desempeño en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etc.
- ▼ **Modelo basado en el flujo de personal.** Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en ésta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.
- Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. Así mismo, es útil en el análisis de los sistemas de carreras, cuando el organizador adopta una política coherente en este aspecto.
- ▼ **Modelo de planeación integrada.** Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes:
- a. Volumen de producción planeado
  - b. Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
  - c. Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de la clientela
  - d. Planeación de carreras en la organización

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal debe considerar la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y las salidas de personal y su movimiento en la organización. Éste es un modelo sistémico y totalizante de la planeación de personal.

## **INVESTIGACION EXTERNA**

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

El reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de recursos humanos, sin una dirección precisa. El problema fundamental de la organización es detectar localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento. Es un problema de localización: ¿dónde buscar los candidatos pretendidos? O, en otros términos, ¿dónde se encuentran los candidatos que tratamos de atraer? De ahí la necesidad de identificar y localizar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de candidatos capaces de cumplir los requisitos y exigencias de la organización. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
- b. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- c. Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

Finalizadas la investigación externa y la interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

## Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de "profesionalización" (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una inmensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas, así mismo se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

## Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con (universidades, escuelas, entidades estatales, directorios, académicos, centros de integración, empresa-escuela, etc.)
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

- ▼ Anuncios en diarios, revistas, etc.
- ▼ Agencias de reclutamiento.
- ▼ Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

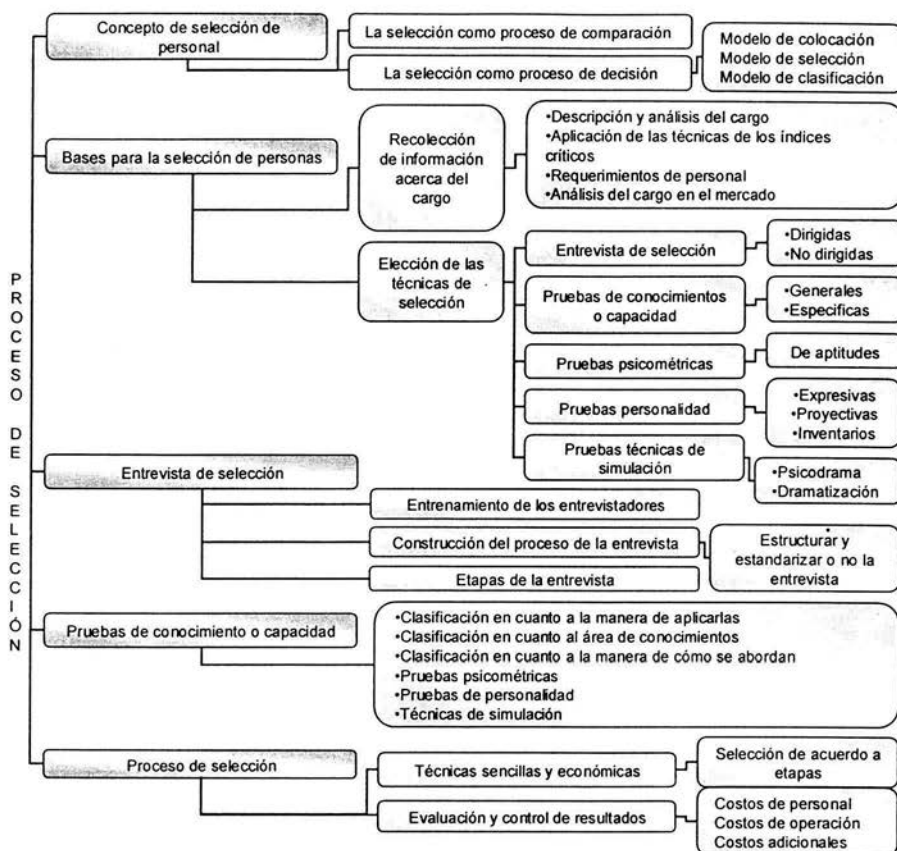
### **Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- ▼ ***Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno***, en caso de que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
- ▼ ***Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo***, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- ▼ ***Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos"***. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

# SELECCIÓN



El autor nos refiere que: "la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La **selección** es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva".<sup>1</sup>

Por lo que la selección es seleccionar entre los candidatos reclutados los que tengan más probabilidades de adaptarse al puesto y desempeñarlo correctamente. "El **objetivo básico de la selección** es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" p. 238.

<sup>2</sup> Ibid.



## **CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Un dicho popular afirma que la **selección** es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: La adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real sino también proyección de cómo serán el aprendizaje y la práctica en el futuro.

### **La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un **proceso de comparación** real entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean "x" la primera variable y "y" la segunda.

"Cuando "x" es mayor que "y", el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo "y", en consecuencia, es rechazado. Cuando "x" y "y" son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando "x" es menor que "y", el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo "y", en consecuencia, está superdotado para este cargo".<sup>3</sup>

### **La selección como proceso de decisión**

Chiavenato menciona que una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como **proceso de decisión**, la selección de personal tiene tres modelos de comportamiento:<sup>4</sup>

**a. Modelo de colocación.** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

**b. Modelo de selección.** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas aprobación o rechazo.

<sup>3</sup> Ibid., p. 240

<sup>4</sup> Esta sección se basa en Antonio Carelli, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, Tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidad de San Paulo, p. 972.

**c. Modelo de clasificación.** Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

Este modelo se sustenta que la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un **candidato** de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

- ❖ Técnicas de selección capaces de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los cargos.
- ❖ Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deben ocuparse) y reducción de costos implicados (por evitar duplicación o repetición de gastos en el proceso).

## **BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características de cargo vacante. En consecuencia el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

### **Recolección de información acerca del cargo**

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

1. **Descripción y análisis del cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.
2. **Aplicación de la técnica de los índices críticos<sup>5</sup>.** Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

<sup>5</sup> J.C. Flanagan "The Critical Incident Technique", en Psychological Bulletin, No. 51, 1954. p. 327-358.

3. **Requerimientos de personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. **Análisis del cargo en el mercado.** Cuando se trata de un cargo nuevo sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
5. **Hipótesis de trabajo.** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción acerca del contenido de cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

La **ficha profesiográfica** representa una especie de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el cargo. A través de ella el seleccionador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad.

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

El autor denomina predictor a la característica que debe tener una **técnica de selección** que nos permite predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente. Algunas de las principales características de cada una de las técnicas de selección son:

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas, y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que tenga los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

**La entrevista de verificación** de condiciones o requisitos es distinta de la entrevista de clasificación realizada en la etapa final del reclutamiento. Éste proporciona candidatos

adecuados para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento.

**La entrevista de clasificación** es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas. Generalmente la lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente y su equipo.

Para llevar a cabo una excelente entrevista es precisa de tres puntos fundamentales:

1. **En el entrenamiento de los entrevistadores**, el entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Las organizaciones mayormente están entrenando a sus gerentes y equipos en la habilidad de entrevistar candidatos. El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:
  - a. Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
  - b. Evitar la formulación de preguntas "capciosas"
  - c. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
  - d. Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
  - e. Evitar omitir opiniones personales.
  - f. Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
  - g. Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular o pésimo.
  - h. Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.
1. **La construcción del proceso de entrevista**, depende de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, se puede estructurar y estandarizar la entrevista o puede dejarse a su libre voluntad. Para Chiavenato las entrevistas pueden clasificarse en cinco tipos:
  - a. **Entrevista estandarizada por completo.** Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, con derrotero preestablecido, en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
  - b. **Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas.** Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre. El entrevistador recibe una lista de preguntas y recoge las respuestas o información del candidato. La solicitud de empleo funciona bien como lista de preguntas para entrevistar candidatos de manera estandarizada.
  - c. **Entrevista dirigida (entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas).** No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

d. **Entrevista no dirigida.** No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador. Se les critica su escasa coherencia debido a que no tienen un itinerario preestablecido para cada entrevista. No obstante, el entrevistador puede olvidar u omitir algunos asuntos o alguna información.

## 2. Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

**1. Preparación.** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículo vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

**2. Ambiente.** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

- **Físico.** El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.
- **Psicológico.** El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir celos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista, la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de espera. Esta debe contar con abundantes periódicos, revistas y textos, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

**3. Desarrollo de la entrevista.** La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar interés.

El **proceso de la entrevista** debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- **Contenido de la entrevista.** Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica,

conocimientos e intereses, aspiraciones personales etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o curriculum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

- **Comportamiento del candidato.** Constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y éste varía con cada candidato.

**4. Terminación de la entrevista.** La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación amable y controlada. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

**5. Evaluación del candidato.** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada. Al final deben tornarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

En general **la entrevista** debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento de medida confiable.

## **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD**

Las **pruebas de conocimiento o de capacidad** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, el grado de capacidades o habilidades.

El autor propone diferentes clasificaciones para las pruebas:

### **Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas**

- **Orales.** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en éstas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- **Escritas.** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.

- **De realización.** Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

#### **Clasificación en cuanto a área de conocimientos abarcados**

- **Pruebas generales.** Miden nociones de cultura o conocimientos generales,
- **Pruebas específicas.** Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.

#### **Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas**

- **Pruebas tradicionales.** De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan sólo una pequeña extensión del campo de conocimientos.
- **Pruebas objetivas.** Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, también denominadas tests, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en preguntas de prueba.

Los principales ítems son:

- ✓ Test de alternativas simples (verdadero-falso, sí-no, etc). Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
- ✓ Test con espacios abiertos para completar (Preguntas con espacios para completar)
- ✓ Test de selección múltiple (con tres, cuatro o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta para reducir la posibilidad de acierto al azar.
- ✓ Test de ordenamiento o apareamiento (por ejemplo varios países enumerados en un lado y las capitales colocadas en desorden en el otro)

Los test permiten extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación (rápida, fácil y objetiva)

- **Pruebas Mixtas.** Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

#### **Pruebas Psicométricas**

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La **prueba psicométrica** es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinadas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

En tanto las **pruebas de conocimientos o de capacidad** miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. Existe gran diferencia entre aptitud y capacidad. La **aptitud** nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada

habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona, que deja de utilizarla durante toda la vida. En consecuencia, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica.

Según Chiavenato la **Capacidad** es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio.

Mientras una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

El autor hace un interesante acercamiento al estudio de las aptitudes lo ofrece Thurstone, quien desarrolló **la teoría multifactorial**. Según esa teoría, la estructura mental de la persona la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales corresponde a una aptitud. Thurstone definió siete factores específicos, a los que añadió un factor general (factor G) al que denominó inteligencia general, que rige y complementa todas las aptitudes. Luego organizó una serie de pruebas para medirlos. Los factores específicos son:

- 1. Factor V o comprensión verbal.** Relacionado con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. También, se llama aptitud verbal e incluye el raciocinio verbal. Las pruebas para medir el factor V incluyen lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario, etc. Es el factor que más abunda en escritores, poetas y personas que van a utilizar las palabras.
- 2. Factor W o fluidez verbal (word fluency),** Fluidez verbal o facilidad de hablar. Se encuentra más en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
- 3. Factor N o numérico.** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos. Abunda más en las personas que hacen cálculos mentales con rapidez.
- 4. Factor S o relaciones espaciales.** Habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones. Factor abundante en proyectistas, diseñadores, conductores de camiones y personas que realizan cálculos geométricos o proyecciones mentales respecto de espacio y dimensión.
- 5. Factor M o memoria asociativa.** Incluye facilidad de memorización, que puede ser visual (imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.) o auditiva (palabras escuchadas, sonidos, música, etc.)
- 6. Factor P o rapidez perceptual.** Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez semejanzas y diferencias. También se denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Se halla más en empleados que trabajan con números y le trae (digitadores, auxiliares de oficina, etc.)
- 7. Factor R o raciocinio.** Puede ser raciocinio inductivo o concreto (de las partes al todo) o raciocinio deductivo (del todo a las partes).

Para cada factor existe una o más pruebas psicométricas específicas. Normalmente, los candidatos presentan una serie de pruebas psicométricas para evaluar sus diversas aptitudes. Para medir el factor G se aplican pruebas de inteligencia. En la actualidad se hace mucho énfasis en la denominada inteligencia emocional, es decir, el grado de adaptación del comportamiento emocional de la persona.



Según Chiavenato: las pruebas psicométricas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- a. **Validez.** Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
- b. **Precisión.** Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos por una misma persona son diferentes y dispersos.

### **Pruebas de Personalidad**

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las **pruebas de personalidad** son genéticas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas **pruebas expresivas** (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y las denominadas **pruebas proyectivas** (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Macbayer, la prueba de Szondi, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

### **Técnicas de Simulación**

Las **técnicas de simulación** tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado el momento presente, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar.

## **EL PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- a. **Selección en una sola etapa.** Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- b. **Selección secuencial en dos etapas.** Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia de programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.

- c. **Selección secuencial en tres etapas.** Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d. **Selección secuencial en cuatro o más etapas.** Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados.

Tomada la decisión de admitir al candidato, éste debe ir a al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

### Evaluación y control de resultados

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Chiavenato enfatiza un que para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente **estructura de costos**, la cual permite un análisis adecuado:

- a. **Costos de personal.** Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- b. **Costos de operación.** Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, etc.
- c. **Costos adicionales.** Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

Gran parte de lo estudiado en la sección relacionada con la rotación de personal puede aplicarse a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos, como ya se mencionó anteriormente.

Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal:

- ❖ Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- ❖ Costo de admisión (costo per cápita).
- ❖ Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- ❖ Total de admisiones.
- ❖ Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- ❖ Calidad de reclutamiento por fuente.
- ❖ Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- ❖ Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente a los rechazados.
- ❖ Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- ❖ Total de admisiones por anuncio.
- ❖ Costos diferenciales por fuente.
- ❖ Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

No obstante el elevado costo operacional, la selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- Acoplamiento de las personas al cargo y, por ende, satisfacción de éstas con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importantes beneficios para las personas:

- a. Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- b. Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.
- c. Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- d. Evita pérdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas, debido al fracaso probable en el cargo.

Como todo sistema, el **proceso de provisión de personal** es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, debe descentralizarse para que sea participativo; es decir, debe involucrarse a los gerentes de línea y a sus respectivos equipos en el reclutamiento y selección de personal.

El autor concluye con la importancia de tener siempre presente a una **administración participativa**, ya que se caracteriza porque descentraliza la administración de personas, con el fin de que cada gerente se convierta en gestor de personas, en gestor de sus subordinados. Así mismo, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los gerentes y sus respectivos equipos de trabajo seleccionan el personal. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas deben involucrarse en el proceso decisorio y, en consecuencia, nada es más lógico que los propios equipos sean responsables en la decisión respecto de quiénes serán sus futuros miembros y colegas.

## **ANALISIS DEL MODELO**

Este modelo resulta para nosotras un poco más confuso, ya que plantea al reclutamiento como un proceso dialéctico, en el cual se da una continua atracción entre el candidato y la organización. Califica al reclutamiento como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, idea con la que no estamos del todo de acuerdo ya que si bien es cierto, la organización proporciona empleo, ésta también obtiene beneficios y en ningún momento se mencionan éstos.

Menciona que el reclutamiento debe llevarse a cabo bajo una planeación rigurosa, la cual contiene a su vez una serie de submodelos, mismos que podemos considerar como poco viables, ya que siempre se debe tomar en cuenta la operación y necesidades de una organización, teniendo que considerar aspectos internos y externos que permitan implementar política de éste tipo.

Por otro lado nos pareció interesante, su propuesta en como se deben detectar y trabajar con las fuentes de suministro del recurso humano y en las cuales debemos concentrar nuestro esfuerzo de comunicación y atracción que permita elevar el rendimiento, disminuir tiempos y reducir costos operacionales en el proceso de reclutamiento.

Otro aspecto que pudiera resultar un tanto novedoso es que dentro del reclutamiento interno y externo incluye al mixto, que no es más que la combinación de ambos, algo que desde nuestro punto de vista siempre se considera sin que haya necesidad de conceptualizarlo como algo diferente.

Por otra parte, el proceso de selección es visto de una manera general y completa, por lo que toma en cuenta la comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Chiavenato menciona de manera específica que tiene que existir una comparación entre el cargo y los candidatos, ya que ahí parte ser postulados y que pueda ocupar una vacante. Como consecuencia de esta comparación se toma una decisión final de aceptación o rechazo, lo cual puede resultar viable desde nuestro punto de vista, ya que siempre debe existir una relación entre el puesto a cubrir y el candidato que se seleccionará.

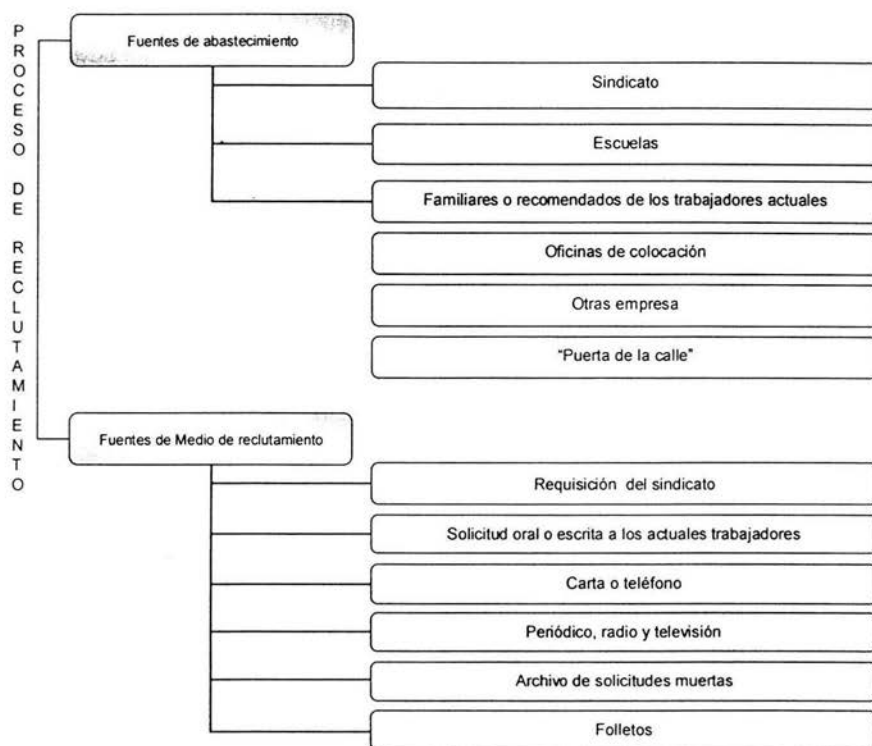
Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, según el autor, es necesario que se apoye en un criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características de cargo vacante. Por lo que de ahí parte la obtención o recolección de información sobre el cargo, mediante la elección de las técnicas de selección como: la entrevista de selección, las pruebas de conocimiento o de capacidad (con clasificaciones para medir conocimiento, psicométricas y personalidad) y, el proceso

compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En esta etapa el autor considera desde técnicas sencillas y económicas, hasta técnicas más complejas y costosas.

Para finalizar podemos concluir que aunque su modelo puede resultar muy impresionante y aplicable a organizaciones de diferentes tamaños, nosotras como trabajadoras sociales y profesionales debemos evaluar si todos los aspectos que él contempla, valen la pena tomar en cuenta, ya que nuestra propuesta se fundamenta en consideraciones viables de acuerdo a las necesidades de la organización, y ésta debe ser factible, práctica y accesible. Además vale la pena mencionar que no contempla aspectos fundamentales para nosotras, como son las necesidades del candidato y su entorno.

**1.4 AGUSTIN REYES PONCE**  
**Libro: "ADMINISTRACIÓN DE**  
**RECURSOS HUMANOS"**

**RECLUTAMIENTO**



El autor menciona dos factores importantes del proceso de reclutamiento que conviene distinguir: las Fuentes de abastecimiento y los Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal" y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

**FUENTES DE ABASTECIMIENTO**

- ✦ **Sindicato.** Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libre mente contrata.
- ✦ **Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.** Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y contadores.
- ✦ **Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.** De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.
- ✦ **Oficinas de colocación (gratuitas y de paga).** La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras, ya que las segundas están teóricamente al menos, prohibidas por la Constitución.
- ✦ **Otras empresas.** Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales. trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por red de trabajo.
- ✦ **"La puerta de la calle".** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

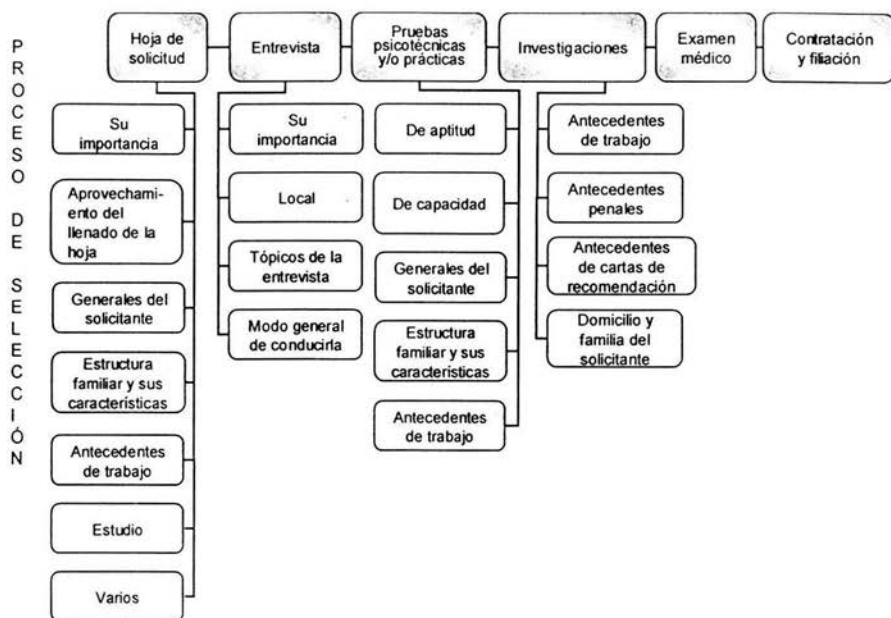
### **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

- ✦ **Requisición al sindicato,** Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Ésta debería comprender:
  - a. Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción 1 de la Ley Federal del Trabajo.
  - b. La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
  - c. La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
  - d. El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenar los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aún de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b.
  - e. De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc.).
- ✦ **Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores.** Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en recomendación, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar datos.



- ✦ **Carta o teléfono.** Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.
- ✦ **Periódico, radio, televisión.** Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.
- ✦ **Nuestro archivo de solicitudes muertas.** Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.
- ✦ **Folleto.** Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

## SELECCIÓN



En el proceso de selección el autor menciona las etapas más usuales, y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudarán para lograr la realización del principio: el hombre adecuado para el puesto adecuado, son las siguientes:

### HOJA DE SOLICITUD

**Su importancia:** Es, no sólo la base del proceso de la selección —ya que todos los demás pasos se comparan con ella—, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

**Aprovechamiento del llenado de la hoja:** Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que, como dijimos, alguna vez podremos quizá utilizarlos, y además, como medio de hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la empresa. Sirve también para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, etcétera, y ver si se llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante y solamente eso. En todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

**Generales del solicitante:** nombre, domicilio, estado civil, etc.

**Estructura familiar y sus características económicas:** nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. Participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquéllos que sólo lo hagan parcialmente, v.gr.: jóvenes solteros.

**Antecedentes de trabajo:** empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó trabajado; puestos que ocupó tiempo en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un resúmen, que facilite recordar estos datos.

**Estudios:** primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente.

**Varios:** suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc. A nuestro juicio, estos datos se obtienen mejor en la entrevista.

Reyes Ponce menciona que las cartas de recomendación, deben pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que las comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las idas sean muy confiables y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para revistarlas después.

## ENTREVISTAS

La que se hace para completar datos del solicitante —conocida como entrevista de fondo—. Tiene un valor incalculable, sólo que, como toda entrevista, vale lo que al entrevistador. Pero éste puede “hacerse” en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.

**Local.** Debe arreglarse correctamente la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa. Conviene hacer citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecerá la buena entrevista.

**Tópicos de la entrevista.** Aunque son muy variados, y conviene por ello fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, los principales son:

### ***Modo general de conducirla***

- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y cómo tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- Cuidar de entrevistar, más que de “ser entrevistados”.
- Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, el interés, el sigilo.
- Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.

- Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible.

Lo obtenido en la entrevista son siempre “datos que comprobar”; pero aun así, tienen gran valor.

## **PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y/O PRÁCTICAS**

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- Que estudien la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc.

Entre las ***pruebas de inteligencia*** podemos mencionar los tests de Binet, las Matrices Progresivas de Rayen (5 series), la Prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Entre las demás ***pruebas de aptitudes***, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual. Todas éstas son ejemplo de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan Minnesotas, Purdues, etc., destinados a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

Entre las ***pruebas de capacidad*** podemos mencionar las de: mecanografía, ortografía, dibujo, contabilidad, mecánica, etc. Como se ve, entre estas pruebas deben catalogarse las que suelen ponerse en el taller antes de otorgar el puesto, o, por lo menos, en el período de prueba. Suele decirse que estas pruebas son más interesantes, ya que las de aptitudes sólo nos dicen que un candidato es “apto” para tal puesto, pero puede no serlo de hecho en este momento; en cambio, si demuestra que es “capaz”, de algún modo tiene que tener aptitudes; estas últimas son más interesantes para puestos futuros.

Entre las ***pruebas de temperamento-personalidad***, podemos mencionar la conocida de Rorseharchd, el Inventario de la Personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, etc. Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que, ordinariamente, sólo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez.

Para que una prueba —o test psicológico— pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

1. La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes ha sido aplicado.
2. La confiabilidad de un test se refiere a garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente.
3. Por último, la validez de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido.

Desde otro punto de vista las pruebas o test pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas; de papel y lápiz, o instrumentales (v.gr.: un ergógrafo —que consiste en un instrumento para medir la resistencia a la fatiga—; singulares, o bien baterías de tests, que es un conjunto de ellos que sirven para que, en su aplicación conjunta, pueda investigarse mejor, por su relación, un sector de la conducta del solicitante).

### **Requisitos para su aplicación efectiva.**

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección. Pero suponen para ser útiles:

1. Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad, y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aun nocivos, porque hacen suponer cualidades o de efectos que no existen.
2. Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.
3. Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias. El pedir exclusivamente "máximos", puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten — y son— superiores.
4. Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.
5. No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino sólo como "indicios muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

## **INVESTIGACIONES**

**Investigación de antecedentes de trabajo.** Son uno de los medios más fáciles, y más efectivos para comprobar la idoneidad, labor o capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene, en lo posible, hacer estas investigaciones en forma personal, y no sólo por teléfono, ya que, por este último medio, podemos perder muchos datos que la entrevista personal obtendríamos.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado en asuntos personales", entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó, al salir de la que nos da el informe.

Investigación de antecedentes penales. El investigar en las penitenciarias cárceles preventivas, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

Investigación de las cartas de recomendación. Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

Investigación en el domicilio y familia del solicitante. Es uno de los medios más discutidos. Consiste en que una trabajadora social: acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos

El autor afirma que debe usarse con mucha cautela este medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Muchas veces, por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato "acepta" estas llamadas "encuestas económico-sociales", pero conserva siempre un resentimiento —o por lo menos una actitud agresiva— frente a la institución que —considera él— violó la discreción a que tiene derecho en su vida familiar.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato en el contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el período de prueba.

## EXAMEN MÉDICO

Puede tener como fines principales:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas. (Art. de la Ley Federal del Trabajo.)
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, v.gr.: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.
- Conocer si el trabajador no sufre ya al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).
- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

## **CONTRATACIÓN Y FILIACIÓN**

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos muestran aún aprehensión contra esta última, debido a que su uso se inició en problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aun para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este período puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del Contrato Colectivo de Trabajo para impedir la celebración de contratos individuales.

## **ANALISIS DEL MODELO**

Este modelo es planteado como si se hubiera estructurado de manera general, tomado en cuenta solo algunos de los aspectos que comúnmente se plantean dentro de un proceso de Reclutamiento, solo se distinguen dos factores: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento, ya que mientras uno propone donde se podrán encontrar a los candidatos, el otro no señala como se pueden atraer. En este sentido se podría pensar que podría resultar fácil de llevar a cabo sin mayores complicaciones, sin embargo para nosotras no resulta de esta forma, ya que como trabajadoras sociales debemos analizar y contemplar necesidades y problemáticas de la organización, para luego conformar una propuesta efectiva, que brinde soluciones.

Sin embargo desde nuestro punto de vista consideramos que siendo un modelo sencillo, puede llevarse a cabo dentro de una organización pequeña sin mucho movimiento en el sentido del reclutamiento, ya que de tratarse de una organización como **CAPPESA**, no sería funcional y solucionaría muy escasamente la problemática y el rezago que actualmente existe en materia de reclutamiento.

En cuanto al proceso de selección el autor lo divide en forma somera en seis etapas, como son: la hoja de solicitud, entrevistas, pruebas psicotécnicas y/o prácticas (verifican de algún modo las capacidades que el trabajador posee), investigaciones, examen médico y contratación y filiación.

De lo anterior, cabe destacar que es el único autor que contempla la participación del Trabajo Social como el profesional capaz de realizar una investigación en el domicilio, agrega que es uno de los medios más discutidos ya que consiste en que una trabajadora social acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive. Sin embargo, en este punto consideramos de suma importancia tener un alto sentido de responsabilidad al momento de hacer un planteamiento de este tipo a la organización, ya que si no es clara la idea de nuestro trabajo, se puede pensar que representamos a simples visitantes domiciliarios, por lo que debemos subrayar que somos profesionales que utilizamos una metodología y contamos con habilidades y capacidades para llevar a cabo una observación estructurada, un análisis integral del entorno personal, familiar y sociocultural de un candidato, lo que permitirá contar con personal confiable y perfectamente bien identificado. Todo este conjunto de conocimientos serán invaluable para la empresa.



## **CAPÍTULO 2.**

### **DIAGNÓSTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (EMPRESA *CAPPESA*)**

**2.1 Antecedentes**

**2.2 Cultura Organizacional**

**2.3 Organigramas**

**2.4 Metodología**

**2.5 Resultados**

Con el fin de conocer las acciones que se llevan a cabo en materia de Reclutamiento y Selección dentro de **CAPPESA** fue necesario establecer un diagnóstico, del cual se obtendrán las bases que fundamenten la propuesta de un estudio monográfico que integre la metodológica de los procesos de Reclutamiento y Selección.

## 2.1 ANTECEDENTES

### 2.1.1 HISTORIA

Consultores Asociados en Protección Privada Empresarial, S.A. de C.V., (**CAPPESA**) fue constituida legalmente ante el Notario Público No. 65 del D.F. y cuenta con el registro No. 984 atorgado por la Dirección del Registro de Servicios Privados de Seguridad de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, así como también tiene asignado el Registro de la Secretaría de Seguridad Pública Federal No. 06/01/0088/A, es una de las empresas que conforman Consultores en Seguridad Integral, (GRUPO CSI) RFC-840514 BM8, conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales en todo el ámbito de seguridad, con una experiencia de más de 25 años en esta área.

Miembro activo de la American Society for Industrial Security (ASIS), de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Privada y Eventos Especiales (ANESPEE), y de la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C. (AMHSAC).

### 2.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa se conceptualiza como la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios que generen utilidades, bajo estas premisas toda empresa debe ubicarse dentro de un contexto económico, situando así a **CAPPESA** dentro de:

#### **GIRO ¿Qué hace?**

Empresa dedicada a los servicios de:

- Guardias profesionales de Vigilancia, Seguridad y Custodia.
- Consultoría y Asesoría integral en las áreas de Seguridad física e industrial.
- Auditorías de Seguridad, detección de Vulnerabilidades y Potencialidad de riesgos en las Empresas.
- Programas de Protección civil, planes y simulacros de evacuación.
- Cursos de capacitación en seguridad integral por instructores reconocidos por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
- Análisis en el diseño, operación y venta de equipos y sistemas de seguridad, como: Alarmas de prevención y combate de incendios, Censores de Movimiento, Sistemas de Circuito Cerrado de Televisión, Control de accesos (lectoras), etc.
- Resguardo y custodia de transportes.

- Estudios socio-económicos y confidenciales.
- Seguridad personal VIP (Very Important People).
- Seguridad a Eventos especiales y Sociales.

### TAMAÑO "Número de empleados"

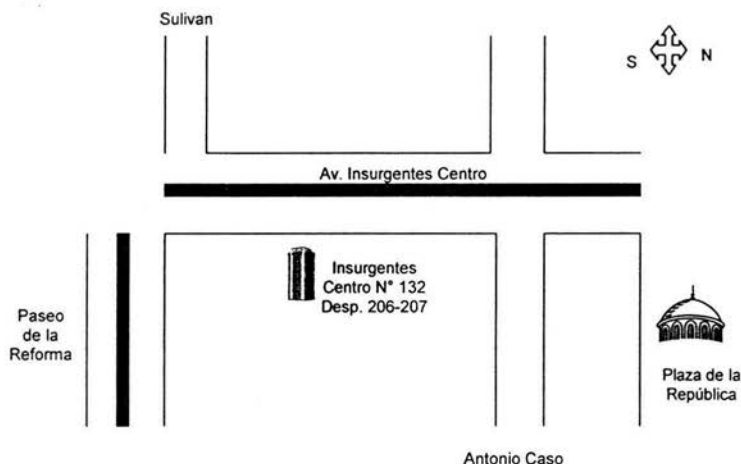
Basándonos en el criterio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se clasificara el tamaño de una empresa por el número de empleados, podemos decir que **CAPPESA**, se encuentra ubicada como gran empresa, ya que cuenta con un número aproximado de 350 empleados<sup>1</sup> aproximadamente, divididos en dos rubros principales, Administrativos y Operativos, con sus respectivas categorías.

### SECTOR AL QUE PERTENECE "Impacto Social"

**CAPPESA**, puede ser ubicada dentro del Sector Terciario, mismo que se fundamenta en las actividades de Comercios y Servicios.

### 2.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Las oficinas administrativas centrales de **CAPPESA**, se encuentran ubicadas en Insurgentes Centro No. 132, Despacho 206, 2º piso, Colonia Tabacalera, en México, D.F., C.P. 06030, con teléfonos 55 35 94 62, 55 91 04 09, 57 05 31 98, Fax 57 05 69 40, Correo Electrónico CAPPESA@prodigy.net.mx



<sup>1</sup> Martínez García, Martha A y Flores Robledo Jesús. Manual: "Enfoques y teorías sobre la organización", Módulo I. Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social. Profesor Guía: Martha Angélica Martínez García. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, 2001. p. 4

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 MISIÓN**

Como su misión intrínseca manifiesta: "Percibir el servicio como un camino privilegiado de realización, crecimiento y sentido, otorgando a las empresas el recurso humano con conocimientos técnicos que le permita garantizar la seguridad física integral".<sup>2</sup>

### **2.2.2 VISIÓN**

Literalmente hablando, la organización estructura su visión como "La Satisfacción inmediata, oportuna y atenta de las necesidades de nuestro cliente (interno y externo), manteniendo un alto nivel de calidad en los diferentes servicios que proporcionamos, procurando la continuidad en los procesos de operación".<sup>3</sup>

### **2.2.3 VALORES**

"Los valores que da a conocer la organización como preponderantes son:

- ↘ Honestidad
- ↘ Valor
- ↘ Respeto y tolerancia
- ↘ Compromiso
- ↘ Confianza
- ↘ Responsabilidad".<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Consultores Asociados en Protección Privada Empresarial, S.A. de C.V., "Manual de Procedimientos", P. 5

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid., p. 6

## 2.3 ORGANIGRAMAS

El organigrama se puede definir como una representación gráfica que muestra la interrelación de los departamentos, las funciones, los niveles jerárquicos existentes dentro de una organización, **CAPPESA** divide su estructura en dos áreas: La administrativa y la operativa.

### 2.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

El organigrama que representa la estructura del área administrativa en **CAPPESA**<sup>5</sup>, se puede clasificar dentro de una jerarquía vertical, mostrando sus niveles de arriba hacia abajo. Por su área se ubica como departamental, ya que es representada por sus diversos departamentos o secciones. Así mismo por su contenido se le denomina Esquemática, al contener únicamente los órganos principales sin más detalles.<sup>6</sup>

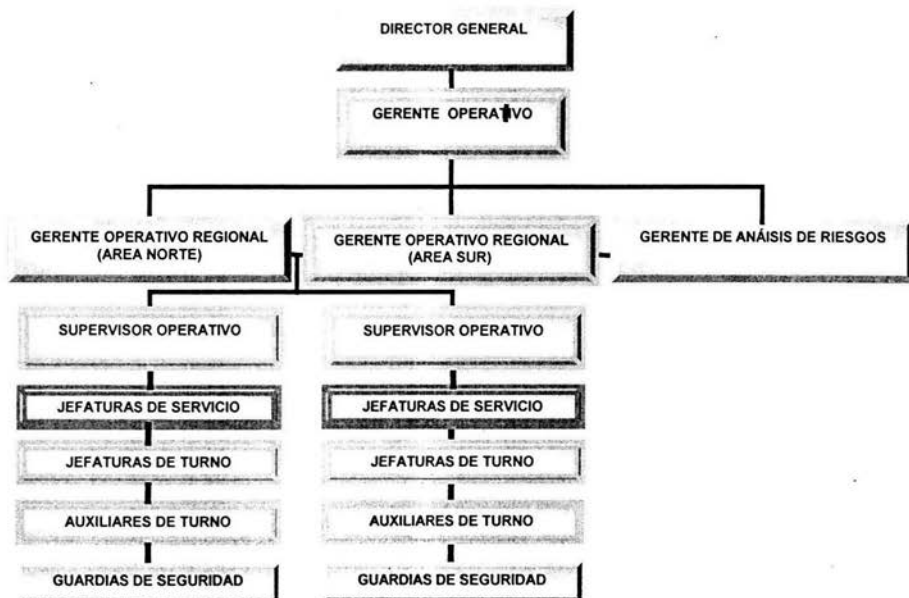


<sup>5</sup> Ibid., p.9

<sup>6</sup> Calderón Uribe, María de la Luz. Manual: "Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano", Módulo II. Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, para optar al

### 3.3.2 ÁREA OPERATIVA

Por otra parte la estructura del área operativa<sup>7</sup>, tiene un perfil vertical, la cual determina los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y a diferencia de la anterior es clasificada por su contenido como Analítica, ya que son detallados todos los niveles.<sup>8</sup>



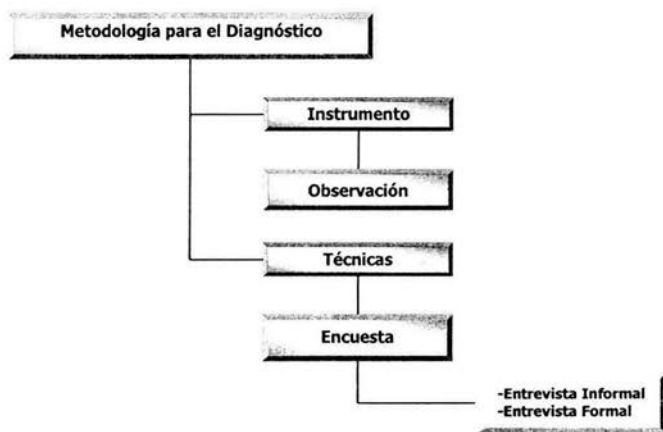
<sup>7</sup> Consultores., Op.cit., p.10

<sup>8</sup> Calderón, Op.cit., p.15

## 2.4 METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

Con el fin de tener una perspectiva del contexto actual dentro de **CAPPESA**, en lo que a su Proceso de Reclutamiento y Selección se refiere, fue necesario llevar a cabo una investigación de campo, utilizando una metodología que nos permitiera realizar un proceso de intervención que nos llevará a conocer lo desconocido, saber los efectos y sus causas, adoptando para ello, el uso de técnicas e instrumentos, con el objeto de alcanzar una metodología sustentable que coadyuve con la investigación de nuestro interés, que ofrecerá una propuesta integral, que se encuentre estrechamente ligada a la realidad actual.

Estas técnicas e instrumentos fueron aplicadas en el área administrativa y operativa; cada una de éstas resultó indispensable para conocer las problemáticas existentes.



### 2.4.1 OBSERVACIÓN

Con el fin de tener una perspectiva preliminar que nos permitiera ir detectando las necesidades en materia de Reclutamiento y Selección, era necesario conocer todas las actividades que se llevaban a cabo, por lo que se consideró a la observación como instrumento que complementó, apoyó y reforzó los resultados obtenidos en las técnicas que fueron aplicadas más adelante.

Para llevarla a cabo se tomo en cuenta lo siguiente:

- *Que aspectos se observarían;* Todas las actividades que se realizan en el área administrativa en materia de Reclutamiento y Selección.
- *¿Cómo se realizaría?;* Mediante observación no estructurada y no participante<sup>9</sup>,
- *¿Cuándo se llevaría a cabo?;* A diario, durante un periodo de tres semanas (días hábiles), en un horario de 8:00 a.m. a 14:00 p.m.
- *¿En que lugar?;* Dentro de las instalaciones de las oficinas administrativas de **CAPPESA**.
- *Como se registro lo observado;* Mediante el uso del cuaderno de campo.

De esta manera se obtuvo la información que permitió conocer un panorama preliminar de las necesidades y problemáticas existentes dentro de la organización en lo que a Reclutamiento y Selección se refiere.

## 2.4.2 ENCUESTA

Definida "como una técnica de investigación social que consiste en averiguar, a través del análisis de las respuestas dadas por un número determinado de personas a un conjunto de preguntas formuladas previamente por el investigador"<sup>10</sup> fue que se determino aplicar entrevistas, entendida ésta como la forma de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas (entrevistado–entrevistador), con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista puede ser: informal y formal: La primera "da gran flexibilidad al entrevistador en la formulación y secuencia de las preguntas, en ésta el entrevistado goza de libertad para expresarse por sí mismos y el comportamiento del entrevistador es discreto sin tratar de interrumpir y utilizando sólo preguntas breves para motivar al entrevistado"<sup>11</sup>, mientras que la segunda "da paso a preguntas rigurosas que tratan de obtener resultados comparables a través del estímulo que representa la pregunta y que es homogéneo a todo entrevistado"<sup>12</sup>. Tomando en cuenta lo anterior, consideramos necesario dividir las áreas de trabajo de la siguiente forma, utilizando la metodología abajo descrita:

- **Personal del área administrativa.-** Mediante una encuesta global<sup>13</sup>, realizada a todo el personal que interviene en las actividades de Reclutamiento y Selección a través de la entrevista,

<sup>9</sup> Espinoza Vergara, Mario. "Programación" p. 70

<sup>10</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 527

<sup>11</sup> Espinoza, M. Op. Cit., p. 66

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid. p.56



### Entrevistas Informales

Con el fin de llevar a cabo una detección de necesidades, consideramos de gran utilidad realizar un sondeo preliminar por medio de entrevistas informales al personal del área administrativa de **CAPPESA** para conocer cómo se llevan a cabo las actividades de Reclutamiento y Selección.

Para la ejecución de éstas se considero:

- *¿Cómo se llevo a cabo?* Mediante preguntas que surgieron conforme realizaban sus actividades diarias en materia de Reclutamiento y Selección.
- *¿Cuándo se realizaron?* Diariamente, durante un periodo de dos semanas (días hábiles), con horarios entre las 8:00 a.m. a 14:00 p.m.
- *¿En que lugar?* En las oficinas administrativas de **CAPPESA**.
- *Como se registro la información.* Mediante el uso de cuaderno de campo.

### Entrevistas Formales

La entrevista formal represento un papel fundamental como apoyo en la investigación, tomando en cuenta que por medio de ésta podemos sustentar la detección de necesidades y la problemática.

Para la ejecución de éstas se considero:

- *¿Cómo se llevo a cabo?* Mediante una serie de preguntas específicas asentadas en un formato previamente elaborado (ver anexo I).
- *¿Cuándo se llevaron a cabo?* Se programaron en un período de dos semanas (días hábiles), con horarios entre las 8:00 a.m. a 18:00 p.m.
- *¿En dónde se llevaron a cabo?* Dentro de las oficinas administrativas de **CAPPESA**.
- *Como se registro la información.* Se utilizó la cédula de entrevista.

En este punto cabe señalar que del instrumento aplicado (anexo I), solo se retomo lo que a reclutamiento y selección se refiere.

- **Personal del área operativa (guardias).**- A través de una encuesta de muestreo razonada<sup>14</sup>, ya que se tomo en cuenta; solo una parte del universo de estudio –40 de 350 guardias de seguridad–, los cuales a su vez fueron elegidos dentro de una muestra del 50 por ciento de las empresas que tienen contrato de prestación de servicios de guardias de seguridad en **CAPPESA** –15 empresas–, las cuales fueron seleccionadas solo tomando en cuenta sus diversas ubicaciones geográficas, aunque cabe aclarar que la muestra obtenida no fue probabilística, ya que ésta fue determinada por la organización en función de su ubicación geográfica, ya que se nos pidió tomar dicha muestra de los servicios distribuidos en cada una de las zonas geográficas, tanto en el distrito federal como el área metropolitana (zona norte, sur, este y oeste).

<sup>14</sup> Ibid., p. 59

Para la ejecución de éstas se considero:

- *¿Cómo se llevaron a cabo?* Se realizaron una serie de preguntas específicas de su experiencia como candidatos en el Proceso de Reclutamiento y Selección. (ver anexo II)
- *¿Cuándo se realizaron?* Se programo un período de una semana, en diversos horarios. (turnos matutino, vespertino y mixtos)
- *¿En dónde se llevaron a cabo?* En los lugares de trabajo del personal operativo (guardias), distribuidos en diversas áreas geográficas.
- *Como se registro la información.* Mediante la utilización de la cédula de entrevista.

En este punto cabe señalar que del instrumento aplicado (anexo II), solo se retomo lo que a reclutamiento y selección se refiere.

## 2.5 RESULTADOS

### 2.5.1 OBSERVACIÓN

En el **cuadro 1** se enlistan las observaciones que se obtuvieron durante un periodo de tres semanas continuas (días hábiles), dentro de los horarios en que comúnmente se reciben a los candidatos (de 8:00 a.m. a 14:00 p.m.), al personal administrativo de **CAPPESA**, que realiza las actividades de Reclutamiento y Selección, o bien que de alguna manera intervienen en éstas (7 personas).

OBSERVACIONES	
RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realiza un reclutamiento interno por medio de las recomendaciones por conocidos y trasferencias de personal.</li> <li>➤ Como reclutamiento externo la empresa cuenta con una sucursal en la zona norte.</li> <li>➤ Los medios de reclutamiento que se utilizan son: el periódico, volantes y mantas.</li> <li>➤ Los anuncios en el periódico se publican los días lunes de cada semana, donde se proporciona el puesto, requisitos, prestaciones y salario.</li> <li>➤ La información que se publica en el anuncio es confusa, ejemplo: en el anuncio se ofrece un sueldo, pero éste corresponde a un puesto más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se lleva a cabo una recepción indiferente, sin calidez y amabilidad.</li> <li>➤ Lo único que se les pregunta es: si llevan la documentación que se solicita, ya que es un requisito presentar tres documentos originales. (en ocasiones son presentados los de sus familiares (actas de matrimonio, actas de nacimientos de hijos y/o esposa (o)).</li> <li>➤ En caso de no contar con la documentación, en ocasiones se les otorga un tiempo, para que ésta sea completada.</li> <li>➤ Posterior a la revisión de la documentación, se les indica que llenen una solicitud de empleo, sin más cuestionamientos o preguntas.</li> <li>➤ Les indican que tomen asiento sin informarles cuanto tiempo esperarán y para qué.</li> <li>➤ El tiempo de espera para la realización de la entrevista es de 20 y 30 minutos aproximadamente.</li> <li>➤ La entrevista dura entre 3 y 5 minutos</li> </ul>

<p>alto que el de guardia de seguridad y esto solo se informa hasta el momento de la entrevista.</p>	<p>aproximadamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↘ No se tiene un lugar privado y dedicado para la aplicación de las entrevistas.</li> <li>↘ El personal que aplica las entrevistas en ocasiones no se presenta de ninguna forma con el entrevistador.</li> <li>↘ Algunos entrevistadores se distraen continuamente en otras actividades.</li> <li>↘ Sólo en algunas ocasiones se le comunica al candidato los ofrecimientos de la organización durante la entrevista.</li> <li>↘ Les solicitan referencias laborales y personales, sin embargo, éstas nunca fueron verificadas durante todo el tiempo que transcurrió la observación.</li> <li>↘ Se realiza un trámite ante la Dirección General de Prevención y Readaptación Social con el fin de obtener los antecedentes no penales de los candidatos.</li> <li>↘ Según se observo solo se realizan exámenes psicométricos, psicológicos y médicos cuando el servicio lo requiere como requisito indispensables.</li> <li>↘ En caso de no haber entregado la documentación correspondiente solo ocasionalmente se realiza un seguimiento de la documentación faltante.</li> <li>↘ Existe en todas las actividades de selección falta de cortesía y respeto para indicarle al candidato los movimientos a seguir.</li> </ul>
--	---

**CUADRO 1** Fuente: Observación del entorno durante el sexto bimestre del 2002, en las oficinas centrales de **CAPPESA**.

## 2.5.2 ENCUESTA

### 2.5.2.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### Entrevista Informal

En el **cuadro 2** se enumeran los diversos comentarios que se originaron del personal administrativo de **CAPPESA**, que realiza las actividades de Reclutamiento y Selección, o bien que de alguna manera intervienen en éstas (7 personas), durante un periodo de dos semanas continuas (días hábiles), dentro de los horarios de 8:00 a.m. a 14:00 p.m.

RESULTADOS	
RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Solo una persona manifiesta estar a cargo de llevar a cabo los anuncios publicados en el periódico.</li> <li>↘ Comentaron que no se establecen lineamientos de horarios en que deben presentarse los candidatos, esto origina que se presenten cuando el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Todo el personal administrativo manifiesta tener relación con el proceso de Selección.</li> <li>↘ Coinciden en que no existe un responsable del área</li> <li>↘ Manifiestan su descontento ya que al no tener un responsable directo para las actividades de selección, son distraídos de sus funciones originales para cubrir éstas.</li> </ul>

<p>personal de recepción no se encuentra y tenga que atenderlos cualquier personal administrativo que se encuentre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Únicamente una persona manifiesta estar a cargo del reparto de volantes en diversos lugares estratégicos.</li> <li>→ Manifiestan que no cuentan con conocimientos formales en las actividades de reclutamiento.</li> <li>→ Agregan que sus conocimientos se limitan a su experiencia práctica.</li> <li>→ El reclutamiento interno (por transferencias entre servicios y recomendaciones) lo maneja el personal administrativo de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comentan que la persona que aparentemente esta encargada de estas actividades, las delega a otras personas.</li> <li>→ Añadieron coincidentemente que esta misma persona, cuando lleva a cabo sus actividades de selección, muestra un trato inapropiado hacia los candidatos.</li> <li>→ Exteriorizan que al presentarse un error con respecto a la selección de un candidato, no hay un responsable.</li> <li>→ Todo el personal se manifiesta por un cambio urgente en ésta área, excepto el que esta como supuesto responsable.</li> <li>→ Revelan que no cuentan con los conocimientos formales en materia de Selección.</li> <li>→ Agregando que su experiencia radica en su práctica diaria.</li> <li>→ Finalizan comentando que es urgente una definición en funciones de esta área.</li> </ul>
--	--

**CUADRO 2** Fuente: Entrevistas informales, aplicadas durante el mes de enero de 2003, en las oficinas centrales de **CAPPESA**.

## Entrevista Formal

En el **cuadro 3** se resumen los resultados que se obtuvieron del personal administrativo de **CAPPESA**, que realiza las actividades de Reclutamiento y Selección, o bien que de alguna manera intervienen en éstas (7 personas), durante un periodo de dos semanas continuas (días hábiles), dentro de los horarios de 8:00 a.m. a 18:00 p.m.

RESULTADOS	
RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No se reconoce un área de reclutamiento como tal.</li> <li>→ El reclutamiento es llevado a cabo como una serie de actividades, sin que se tenga una estructura definida de éstas.</li> <li>→ No se tiene una estructura orgánica definida.</li> <li>→ No se reconoce a un responsable del área de reclutamiento.</li> <li>→ No hay un responsable de la información que se publica en los anuncios, mantas o volantes.</li> <li>→ El personal no tiene una formación teórica en el proceso de reclutamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No se reconoce el área de selección como tal</li> <li>→ No se cuenta con un método en el proceso de selección.</li> <li>→ La intervención es de diversas personas del área administrativa</li> <li>→ No reconocen que exista un responsable de esta área.</li> <li>→ No existe un compromiso en cuanto al proceso de selección.</li> <li>→ Se duplican actividades, ya que son varios los que intervienen en este proceso.</li> <li>→ El personal no cuenta con conocimientos formales o teóricos en el proceso selección.</li> <li>→ Su experiencia se traduce en experiencias prácticas.</li> <li>→ Por su multiplicidad de funciones, no se tiene el tiempo suficiente para emplear un método adecuado en el proceso de selección.</li> <li>→ El personal que realiza las actividades de selección,</li> </ul>

	<p>no cuenta con las características que requiere un seleccionador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Seis de las personas que se encuentran involucradas o bien que apoyan este proceso, manifiestan que debe realizarse una reestructuración en los métodos de este proceso.</li> <li>↘ La persona que funge en ocasiones como el responsable de la selección manifiesta que no debe reestructurarse nada.</li> </ul>
--	--

**CUADRO 3** Fuente: Entrevistas formales (Ver anexo 1), aplicadas durante el mes de febrero de 2003, en las oficinas centrales de **CAPPESA**.

### 2.5.2.2 PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS)

#### Entrevista Formal

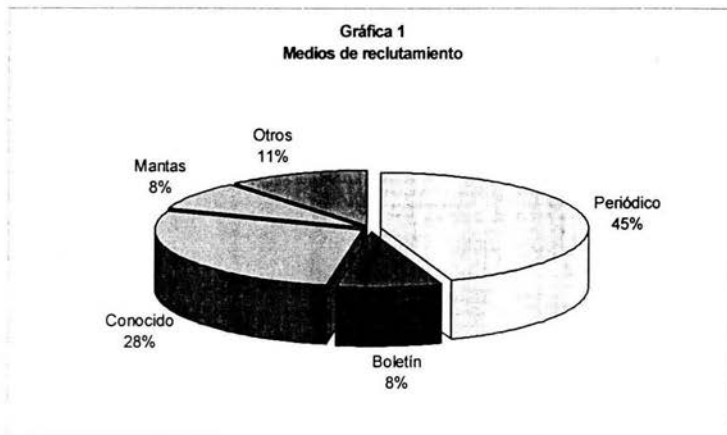
La necesidad de incluir al personal operativo (guardias) dentro del diagnóstico, resulta fundamental, ya que todo ellos participaron como receptores en los Procesos de Reclutamiento y Selección. Para lo cual se aplicó una entrevista formal a una muestra de 40 elementos de un total 350, comisionados dentro de las empresas que tienen contrato de prestación de servicios de seguridad con **CAPPESA**, aquí se consideraron 15 empresas, que representan el 50 por ciento del total, también en este punto se tomaron en cuenta diversas áreas geográficas de las mismas. Las entrevistas se llevaron a cabo durante un período de una semana y tomando en consideración los turnos matutino, vespertino y mixto.

En el siguiente **cuadro 4** se enlistan los resultados obtenidos, donde cabe señalar que se determinó tomar en cuenta ciertas observaciones que resaltaron los guardias.

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ El medio que más candidatos capta, son los anuncios de periódico, seguido por las recomendaciones que proporciona el personal que ya se encuentra laborando, sin dejar de mencionar los volantes y mantas (ver gráfica 1).</li> <li>↘ El tiempo promedio de atención por parte del personal de la recepción a los candidatos que llegan para reclutarse es de aproximadamente 30 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En este punto señalan algunos guardias que los anuncios no especifican claramente los ofrecimientos económicos, tales como salario, prestaciones y aguinaldo.</li> <li>⇒ En este sentido señalan que si bien son atendidos en la recepción en un corto tiempo, en ocasiones para continuar con el siguiente paso (como puede ser la entrevista) el tiempo de espera puede resultar excesivo.</li> </ul>
<p>La recepción en el momento en que se recibe a los candidatos, es considerada como buena.</p>	

↘ Se da buen nivel de información tanto en las fuentes de reclutamiento como en la recepción en cuanto a la documentación que requiere el candidato para ser reclutado.

**CUADRO 4** Fuente: Entrevistas formales (Ver anexo 2), aplicadas durante el mes de marzo de 2003, practicadas en los diversos servicios de **CAPPESA**.



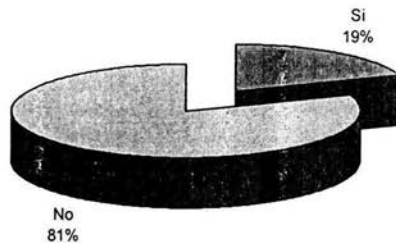
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>↘ La documentación que se solicita como indispensable para el ingreso de un candidato es revisada y recibida en un tiempo promedio de 30 minutos.</p> <p>↘ La mitad del personal entrevistado ingreso sin haber presentado toda la documentación requerida por la empresa.</p> <p>↘ Al momento de realizar las entrevistas, la mitad del personal continúa sin entregar la documentación que la empresa solicita como requisito de ingreso.</p>	

- ▼ De la fase de entrevista se obtiene lo siguiente:
  - ▼ **Del entrevistador:**
    - ▼ No se tiene uno definido, pueden ser diversas personas. ⇒ Los candidatos indicaron que quien les realizó la entrevista y no se trata de la misma persona en todos los casos.
    - ▼ Un ochenta por ciento de los guardias opinaron que quien los entrevisto les causo una buena impresión. ⇒ En estos punto cabe hacer la observación que algunos de los elementos (a quien les toco ser entrevistados por él) señalaron que la persona que funge como aparente responsable del reclutamiento, se mostró muy osco e indiferente y en algunos casos hasta grosero.
    - ▼ Del cien por ciento de los entrevistados, es un ochenta y cuatro que considera que el trato de los entrevistadores fue, generalmente bueno, (amabilidad, respeto, presentación, confianza). ⇒ Según manifiestan los elementos, no en todos los casos hubo una presentación
  - ▼ **De la entrevista:**
    - ▼ No se tiene un lugar definido y privado para llevarla a cabo ésta. ⇒ Aquí cabe el comentario, que en ocasiones los entrevistadores se distraían continuamente con otros asuntos, al momento de estar llevando a cabo la entrevista.
    - ▼ Un sesenta y siete por ciento de los guardias entrevistados externo que se les pregunto si tenían dudas, respecto al empleo. ⇒ Sin embargo fueron varios los elementos que manifestaron que algunos de los entrevistadores que los atendieron, no dieron oportunidad de manifestar sus dudas, por lo tanto éstas no fueron aclaradas
    - ▼ Y solo un setenta por ciento comentó que fueron resueltas las dudas que tenían acerca del empleo. ⇒ En este punto también aplica la observación anterior
- ▼ Es alto el índice de elementos a los que no se les practica ningún tipo de examen —médico, Psicométrico y de conocimientos— (ver graficas 2 y 3).
- ▼ A la mayoría de los candidatos les fueron solicitadas sus referencias tanto laborales como personales (ver graficas 4 y 5).
- ▼ A ningún elemento le fue practicado estudio socioeconómico ni visita domiciliaria.

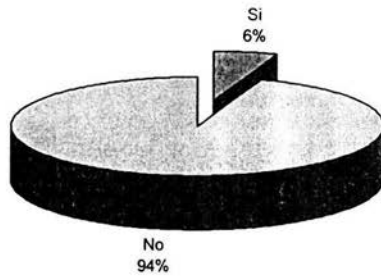
**CUADRO 5** Fuente: Entrevistas formales (Ver anexo 2), aplicadas durante el mes de marzo de 2003, practicadas en los diversos servicios de **CAPPESA**.



**Grafica 2**  
**Aplicación de exámenes psicométricos o de conocimientos**



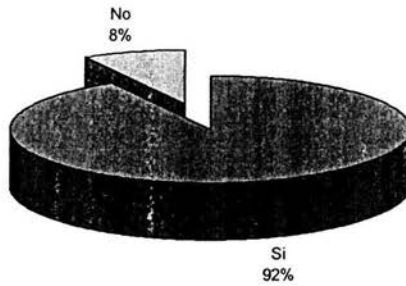
**Grafica 3**  
**Aplicación de exámenes médicos**



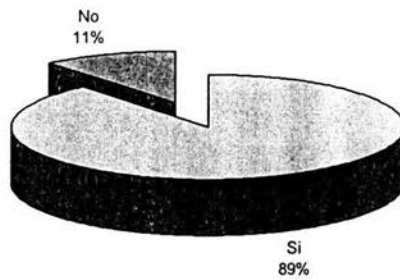




**Grafica 4**  
**Solicitud de referencias laborales**



**Grafica 5**  
**Solicitud de referencias personales**



┌ ┌

## **CAPÍTULO 3.**

# **PROPUESTA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (EMPRESA CAPPESA)**

**3.1 RECLUTAMIENTO**

**3.2 SELECCIÓN**

Este estudio integral, plantea una propuesta centrada en las necesidades urgentes en materia de Reclutamiento y Selección, procesos que son llevados a cabo como simples actividades, que se encuentran desarticuladas, sin planeación ni metodología, sin una área estructurada y definida, sumando a esto que el personal que realiza estas actividades ha obtenido sus conocimientos de forma empírica y a través de la práctica que les ha dejado la experiencia con **CAPPESA** únicamente.

Lo anterior se convierte relevante al entender que la organización tiene como principal función: llevar a cabo actividades de custodia, resguardo y protección de personas, bienes, propiedades y empresas, por lo que estas "actividades" pasan de ser simples acciones a una problemática que requiere urgente atención, y dependerá de un proceso de Reclutamiento y Selección adecuado, la contratación de personal confiable y calificado, ya que mientras uno reúne a los solicitantes de manera oportuna, otro selecciona al candidato idóneo para cubrir una vacante.

Basada en una exploración y análisis de diversos métodos existentes y un diagnóstico que incluye técnicas e instrumentos de investigación, es así como se conforma esta propuesta pensada en personal de guardias de seguridad y dirigida a empresas que realicen actividades de seguridad y custodia, que tiene como principal objetivo integrar y plantear los criterios y formas de acción que permitan conformar una metodología en los procesos de Reclutamiento y Selección.

Lo que le permitirá a la organización, dar inicio a la formulación de procesos administrativos adecuados, que renueven su clima laboral, su cultura organizacional y que a su vez refuercen su imagen como una empresa preocupada en establecer nuevos mecanismos que mejoren sus procesos, actividades y servicios, los cuales no sólo le beneficiaran a ella sino también a sus clientes y empleados. Mientras que para nosotras como trabajadoras sociales esta experiencia nos permitió reforzar y obtener nuevos conocimientos en el área de recursos humanos.

Así mismo debemos mencionar que la perspectiva que tenemos como trabajadoras sociales, nos permite no sólo plantear la parte conveniente para la organización, sino también el lado positivo de que ésta considere a sus candidatos y empleados como parte fundamental, los cuales deben ser tratados con respeto, calidad y calidez, desde la formulación del anuncio donde se publica una vacante hasta el momento en que éste es seleccionado. En este punto cabe hacer la observación que los candidatos y personal que son reclutados y seleccionados, son de escasos recursos económicos y bajo nivel académico, sin embargo, esto no tiene porque modificar de ninguna forma el trato que se le debe a cada uno de ellos.

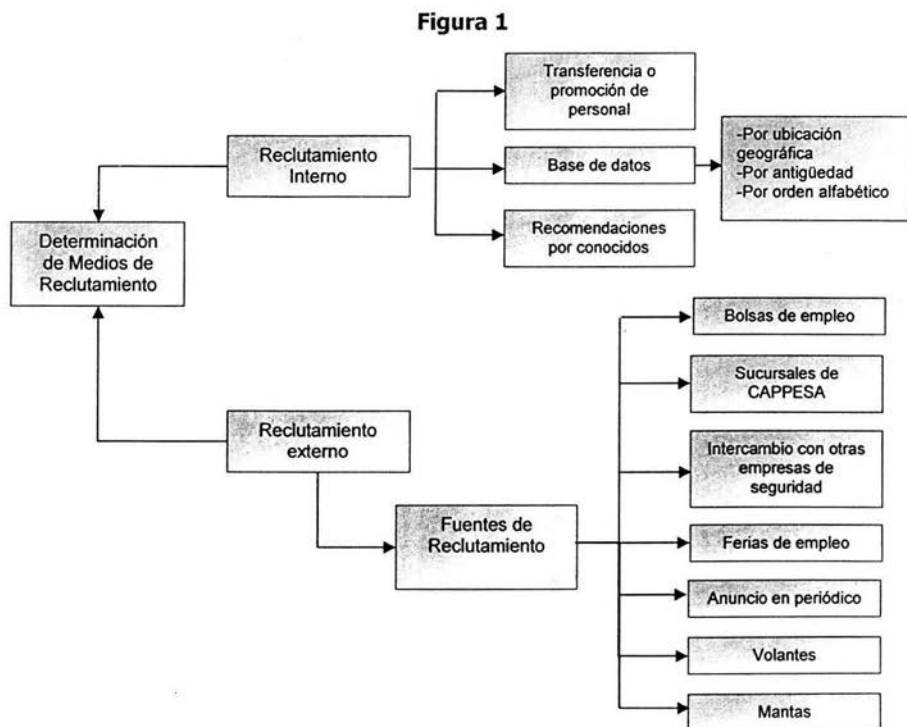
Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se presenta un propuesta integral en los procesos de Reclutamiento y Selección que nos permita por un lado romper con algunos de los paradigmas de la organización, así como transformar la cultura y procedimientos que actualmente se tienen en estos temas.

### 3.1 RECLUTAMIENTO

Consideramos que el reclutamiento es aquel que se distingue por ser un procedimiento que se encarga de atraer a los candidatos viables y capaces de ocupar un puesto dentro de una empresa, para lo cual tienen que ser determinados los medios y las fuentes que se utilizaran para ello.

Sin embargo, no debemos olvidar las necesidades de cada organización, en este caso nos ocupa **CAPPESA**, donde se presenta un constante reclutamiento, originado por una marcada rotación de personal, debido en parte a los movimientos de contratación y cancelación de servicios y por la otra al personal mismo, que presenta características tales como la inconsistencia, el aburrimiento, la búsqueda de un mejor salario, falta de compromiso, lejanía del servicio, entre otras.

Con el fin de plantear nuestra propuesta del proceso de reclutamiento, presentamos el siguiente esquema que se detalla a continuación (**Figura 1**).



### **3.1.1 DETERMINACIÓN DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

Sabiendo que los medios de reclutamiento son aquellos que nos permiten identificar y localizar a nuestros candidatos potenciales (guardias de seguridad) a través de diferentes técnicas, debemos seleccionarlos muy cuidadosamente, sin dejar a un lado los resultados que fueron obtenidos mediante el diagnóstico a la organización.

Tomando en cuenta lo antes mencionado podemos determinar que según el diagnóstico de **CAPPESA**, podemos considerar al reclutamiento interno y externo<sup>1</sup> como las mejores opciones de atraer y buscar candidatos.

#### **3.1.1.1 Reclutamiento Interno**

Entendiendo que el reclutamiento interno se origina cuando se da una vacante y la organización intenta llenar esa vacante temporal o definitivamente con sus propios empleados, los cuales pueden ser ascendidos o reubicados según sea el caso. Podrá ser cubierta de tres diferentes formas:

- ↓ Intercambio de personal
- ↓ Promoción de personal
- ↓ Recuperación de candidatos de la base de datos
- ↓ Recomendaciones por conocidos

#### **Intercambio de personal**

Para que se dé este tipo de reclutamiento deberá considerarse la ubicación del servicio, con el fin de tomar en cuenta a aquellos guardias potenciales a una reubicación, ya sea por su actual domicilio particular o bien sus aspiraciones personales. En este último punto nos referimos a aquellos guardias que sin importar la distancia están dispuestos a una reubicación siempre y cuando haya un ascenso de por medio.

#### **Promoción de Personal**

En el caso de la promoción de personal se refiere al empleado que se le puede dar un ascenso basado en: resultados obtenidos desde su ingreso mediante evaluaciones de desempeño –conocimientos, disposición, confiabilidad, responsabilidad y capacidades- que serán efectuadas por sus superiores.

En dado caso que por estos medios no se tenga focalizado ninguna propuesta de promoción será necesario utilizar la base de datos.

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", p.210

## Base de Datos

Esta base de datos permitirá filtrar y reconocer guardias que trabajaron en la organización y que se deseen reclutar nuevamente por ser candidatos potenciales. Al presentarse algún candidato de reingreso solo actualizará sus datos personales y domicilio, con el fin de realizarle nuevamente una visita domiciliaria, corroborar la información existente y actualice algún cambio.

Para obtener esta base de datos es necesario que de cada elemento que ingrese a **CAPPESA** se capturen los siguientes datos:

- ↓ Datos personales
- ↓ Domicilio
- ↓ Fecha de ingreso
- ↓ Fecha y causa de renuncia

Considerándose que deben ser estructuradas mediante las siguientes búsquedas:

### ↓ **Por ubicación geográfica**

Se deberá tomar en cuenta la ubicación geográfica del domicilio del candidato, ya que en caso de tratarse de una permuta o ascenso, deberá considerarse la relación entre lugar de trabajo y domicilio.

### ↓ **Por antigüedad**

Ya ubicado geográficamente a los candidatos, se procederá a analizar la antigüedad de cada uno de los mismos y seleccionarán aquellos que mantuvieron más antigüedad, esto es porque se necesita contratar personal con mayor estabilidad para evitar la rotación de personal.

### ↓ **Por orden alfabético**

Se ubicará a los candidatos por orden alfabético, localizándolos posteriormente por medio de una llamada telefónica o algún conocido, haciéndoles una invitación a que colaboren nuevamente en la empresa, sin dejar de mencionarles que el servicio es cerca de su domicilio.

## Recomendaciones por conocidos

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, esta fuente de reclutamiento, representa la segunda más importante, originándose con la invitación que hace un elemento de la organización a familiares, amigos y conocidos, lo que podrá generar un ahorro en gastos de publicaciones de otras fuentes de reclutamiento.

Estas tres formas de reclutamiento interno están pensadas considerando su bajo costo, ya que hacen uso de los recursos internos de la organización.

### 3.1.1.1 Reclutamiento Externo

Este tipo de reclutamiento es empleado para candidatos que se tienen que captar fuera de la empresa, lo que implica cubrir las vacantes mediante técnicas de reclutamiento, que también incluyan candidatos disponibles en otras empresas. De acuerdo al diagnóstico realizado a continuación se mencionan las técnicas que se pueden aplicar en **CAPPESA**.

#### ↓ Bolsas de Empleo

Es una técnica que nos contacta con diferentes organizaciones y que permitirá que **CAPPESA** capte candidatos en busca de empleo y que a su vez tenga las características y/o requisitos necesarios de la vacante.

Otro punto a considerar es que estas bolsas de empleo pueden ser gratuitas, ya que existen entidades gubernamentales que las ofrecen o bien en diversos sitios de internet.

#### ↓ Sucursales de **CAPPESA**

Actualmente **CAPPESA** cuenta con algunas oficinas que son utilizadas como puntos de reclutamiento (sucursales) independientemente de las oficinas centrales, éstas no deberán ser olvidadas y por el contrario tendrán que ser equipos de recursos humanos y materiales adecuados, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de las mismas.

#### ↓ Intercambio con otras empresas de seguridad

El intercambio de personal con otras empresas de seguridad se utiliza como una estrategia de apoyo entre ellas, ya que siempre se tiene la necesidad de personal debido a un número de vacante o por el contrario en algunos casos la sobrepoblación de personal a causa de la pérdida reciente de un servicio. Por lo que se deberá mantener una comunicación y negociación para que entre ellas se vean favorecidas.

#### ↓ Ferias de Empleo

La práctica actual de reclutamiento ha llevado a la necesidad de conjuntar en un mismo espacio a empleadores y candidatos, lo que ha dado paso a las conocidas ferias de empleo, de las cuales no puede quedar fuera **CAPPESA**, participa con un stand en el que se invite a los candidatos a formar parte de la organización, esto siempre y cuando existan vacantes disponibles y la ubicación geográfica de la feria corresponda a los requerimientos de la misma.

### 3.1.1.2.1 Fuentes de Reclutamiento

Como ya sabemos, estas fuentes de reclutamiento son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer una vacante, por lo que se debe considerar que estén a la vista de una cantidad importante de candidatos, orientados de acuerdo a los requerimientos del puesto y al nivel sociocultural de la vacante a cubrir. Deben ser tomadas en cuenta las siguientes características:

- ↓ Diseño atractivo a la vista.
- ↓ Logotipo de la empresa.
- ↓ Lenguaje claro y sencillo.
- ↓ Información concreta de la vacante.
- ↓ Información fidedigna.
- ↓ Información general de la empresa.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones y según los resultados obtenidos en el diagnóstico, se determinó que los medios más sobresalientes en la captación de candidatos dentro de **CAPPESA** son los siguientes:

#### ↓ Anuncio de periódico

Siendo el anuncio de periódico el medio de comunicación que capta al mayor número de candidatos según los resultados obtenidos en el diagnóstico de la organización, se recomienda que éstos, sean publicados en los diarios de mayor circulación sin olvidar que debe ser tomado en cuenta el nivel sociocultural de la vacante que se desee cubrir.

Éste deberá contener:

- ↓ Nombre y Logotipo de **CAPPESA**.
- ↓ Nombre de la vacante.
- ↓ Requisitos
  - ◆ Edad
  - ◆ Documentación original (especificar que documentos deberán ser considerados como indispensables)
  - ◆ Escolaridad
  - ◆ Zona geográfica (del domicilio particular)
  - ◆ Experiencia en el ramo
- Se podrá agregar
  - ◆ Presentación del candidato
  - ◆ Si se requiere disponibilidad de horario
  - ◆ Si se requiere conocimiento en idiomas
  - ◆ Otros conocimientos adicionales (manejo de computadoras, cámaras de circuito cerrado, entre otros)
- ↓ Ofrecimientos
  - ◆ Salario
    - ⇒ Sueldo base
    - ⇒ Aguinaldo
  - ◆ Prestaciones
    - ⇒ Seguro de Vida
    - ⇒ Compensaciones
  - ◆ Tiempos extras
  - ◆ Buen ambiente de trabajo



- ↓ Días de atención
- ↓ Domicilio
- ↓ Horarios de atención
- ↓ Teléfonos (incluir extensión si éste es el caso)
- ↓ Persona con la que se contactará

Es indispensable que el anuncio contenga todos los puntos antes mencionados, sin olvidar que será el primer acercamiento que tendrá el candidato con la organización, sin olvidar ser claros en la información que se quiere publicar, lo que permitirá que éste sea un filtro excelente para las personas que no cuenten con los requisitos mínimos necesarios que solicita **CAPPESA**, evitándoles con esto falsas expectativas y gastos innecesarios.

#### ↓ **Volantes**

Este medio deberá ser utilizado cuando se quiere atraer a los candidatos en una cierta zona geográfica en específico. La información que contendrá será la misma del anuncio de periódico. Estos volantes serán distribuidos en puntos estratégicos como son: bases de transporte público, líneas de metros o paraderos más concurridos de acuerdo al lugar del servicio donde existen las vacantes.

#### ↓ **Mantas**

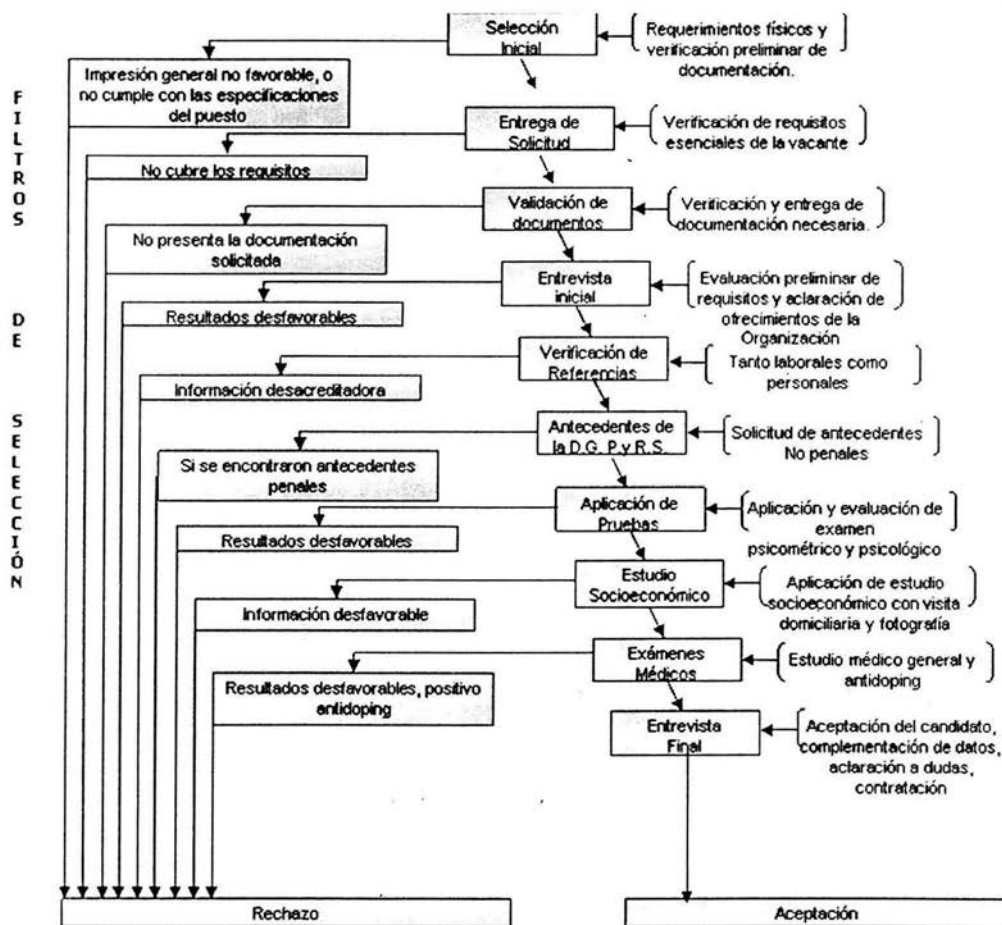
Este medio puede resultar de bajo costo y atrae candidatos de la zona donde se requieran cubrir las vacantes –cabe señalar que nunca deberá ser colocada fuera de la empresa donde se está prestando el servicio, ya que esto podría causar una imagen indebida de la organización–, y sólo contendrá los nombres de las vacantes, teléfonos y horarios de atención. Se recomienda colocarlas fuera de las sucursales de reclutamiento con las que cuenta **CAPPESA**.

Hasta este punto comprende lo que el proceso de reclutamiento deberá contener, ya que a partir de que el candidato llegue a las oficinas de la organización, será como de inicio el proceso de selección, abajo descrito.

## 4.2 SELECCIÓN

Como anteriormente mencionamos, concluido el proceso de reclutamiento, se inicia el de selección, el cual tiene como función principal proporcionarnos los elementos necesarios para determinar el ingreso de un candidato, siendo esencial estudiar minuciosamente cada uno de los pasos o filtros como nosotros determinamos llamarlos, que contemplaran todo un conjunto de actividades y métodos que validen mediante instrumentos, pruebas u otros procedimientos la aceptación o rechazo de éste (Figura 2).

Figura 2



Sin embargo, debemos puntualizar que la estructura de este proceso de reclutamiento está estrictamente ligada con las necesidades de la organización, consideración que siempre debe ser tomada en cuenta ya que cada empresa requerirá una propuesta diferente e incluso ésta dependerá también del tipo de vacante que se este tratando de cubrir, en este sentido cabe mencionar que la propuesta se encuentra principalmente enfocada al personal de **CAPPESA**.

### 3.2.1 SELECCIÓN INICIAL

El planteamiento de esta selección se basa en dos sentidos, el primero de ellos son los requerimientos intrínsecos de tipo físico que debe tener un candidato de seguridad, como son: estatura, peso, defectos físicos (que afecten el desenvolvimiento de las actividades del puesto), discapacidades así como la presencia y apariencia del candidato. Y el segundo es la verificación de documentación preliminar, que consiste en observar la documentación que esta presentando el candidato, de acuerdo a lo solicitado en el proceso de reclutamiento.

### 3.2.2 ENTREGA DE SOLICITUD

Representa el siguiente contacto que se tiene con el candidato, ya que en este formato se sintetizan: sus generales, historial escolar, laboral, referencias tanto laborales como personales, experiencia, conocimientos, pasatiempos, entre otras. Vista como el sustento de algunos de los instrumentos y herramientas que se llevarán a cabo más adelante, consideramos debe ser tomada en cuenta no como un simple formato, sino como un instrumento formal que debe ser estructurado mediante los siguientes aspectos:

- ↓ En el encabezado debe observarse el logotipo y nombre de la empresa.
- ↓ Diseño agradable a la vista.
- ↓ Aunque no debe olvidarse contemplar todos los datos generales del candidato, se deben considerar únicamente los datos necesarios que servirán para la toma de decisiones en la contratación.
- ↓ Preguntas concretas.
- ↓ Evitar frases, conceptos o calificativos que pudieran ofender a cualquier candidato.
- ↓ Fotografía reciente.
- ↓ De ser necesario, incluir instrucciones de llenado.
- ↓ El llenado siempre debe hacerse a mano.
- ↓ Como herramienta indispensable de la entrevista, debe diseñarse de acuerdo a las etapas de ésta.
- ↓ Como apoyo de otro instrumento como lo es el Estudio Socioeconómico, debe tomarse en cuenta un espacio para dibujar el croquis de su domicilio y permita la visita domiciliaria.
- ↓ Como dato de retroalimentación considerar por qué medio se entero de la vacante.
- ↓ Incluir una anotación que establezca que la información proporcionada por el candidato es considerada como confidencial, y así mismo otra que apunte que dicha información es fidedigna y susceptible de verificarse y que será causal de

requisición de contrato la falsedad de la misma, incluyendo la firma. En este punto cabe resaltar que se debe establecer como una política de selección que exista un tiempo límite para la verificación de la información que se desee confirmar y que empate perfectamente con el tiempo que dure el contrato eventual que se establezca con el elemento.

### **3.2.3 REVALIDACIÓN DE DOCUMENTACIÓN**

Hablando de la importancia de tener personal confiable, se debe revisar a la documentación que presente el candidato –la cual fue debidamente referida en el anuncio de la vacante–, ya que puede resultar determinante para continuar con el proceso de selección o no. Por la naturaleza de la empresa no debe ser contratado ningún candidato que no presente la misma.

Aquí valdría la pena agregar que en el momento de ser seleccionado un candidato se le deberá conformar un expediente, el cual contenga solicitud, resultados de pruebas, instrumentos y herramientas aplicadas durante su selección, así como de forma indispensable tres documentos originales como mínimo, entre los cuales se pueden contemplar: acta de nacimiento, certificado(s) de estudio (s), cartilla del servicio militar, comprobante de domicilio actual (original y copia) e identificación oficial vigente (original y copia), con el fin de corroborar ambos y evitar la falsificación de los mismos, lo que nos permitirá contar con personal que se tenga perfectamente identificado.

Esto no simboliza ningún gasto, por el contrario representará ir conformando políticas en materia de selección.

### **3.2.4 ENTREVISTA INICIAL**

Tomando en cuenta el respeto y deferencia que siempre se le debe brindar a cualquier candidato, se considero necesario una entrevista inicial, concreta y corta, donde por una parte el reclutador lleve a cabo una evaluación preliminar del candidato, sus características, experiencia, aclaración de dudas con respecto a su solicitud de empleo, así como la explicación a groso modo de las prestaciones y ofrecimientos y, por la otra, aclarar las dudas que pudiera tener el candidato.

### **3.2.5 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, donde resulto preocupante que no sean verificadas ningún tipo de referencias, se propone que a partir de esta etapa se inicie un conjunto de instrumentos y herramientas que ayuden a concretar la aceptación o rechazo de un candidato. Por lo que se debe considerar la verificación de referencias laborales como

requisito indispensable, y aunque esto represente una carga más para el área de selección no debe dejarse a un lado, pueden ser flexibles en el sentido de que no sean corroboradas personalmente, sino vía telefónica, aunque esto podría representar un riesgo, sin embargo, la experiencia del seleccionador contemplará una guía de preguntas, que solo la empresa en la que se está investigando pueda responder y no halla posibilidad alguna de que se trate de una referencia construida por el candidato.

### **3.2.6 ANTECEDENTES DE LA D.G. P.Y R.S.**

Por la naturaleza del giro de **CAPPESA** actualmente los gobiernos federal y estatal solicitan una serie de requisitos, entre los cuales se encuentra la verificación de los antecedentes no penales de los candidatos, servicio que la misma Dirección General de Prevención y Readaptación Social proporciona mediante un pago único por parte de la empresa.

### **3.2.7 APLICACIÓN DE PRUEBAS**

Las pruebas que deben contemplarse dentro de este rubro son los exámenes psicométricos y psicológicos, los cuales deberán ser aplicados por personal experto (psicólogo y/o profesionista con formación suficiente para aplicar este tipo de instrumentos) y que permitan evaluar rasgos fundamentales, impulsos, tendencias, habilidades, destrezas y demás características. La interpretación y evaluación deberá contener un reporte puntualizando los rasgos más sobresalientes y las observaciones y recomendaciones pertinentes.

### **3.2.8 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

Enfatizando la principal razón de ser de **CAPPESA**, que es la custodia y seguridad de personas y bienes, se debe crear un compromiso por parte de ésta, de tener perfectamente ubicado a su personal, como según Reyes Ponce afirma que se debe conocer el contexto social del candidato, esto implica realizar un estudio socioeconómico que contemple a su vez la visita domiciliaria (si es posible incluir fotografía) en el domicilio que halla proporcionado el candidato, el cual debe ser llevado a cabo por expertos del área (trabajadores sociales), los cuales tendrán la habilidad de obtener y observar la información que se requiera, proporcionando confianza, sin que se sienta intimidado el candidato. Por otro lado los resultados de este estudio socioeconómico proporcionarán certidumbre y confianza a los contratantes de los servicios. Proporcionando un análisis integral del candidato, visto desde su entorno personal, familiar y sociocultural.

### **3.2.9 EXÁMENES MEDICOS Y ANTIDOPING**

De igual forma estos exámenes sólo pueden ser aplicados por expertos en su área (médicos), para lo cual se recomienda llevar a cabo un acuerdo económico con algún laboratorio y/o consultorio médico que proporcione los dos servicios al mismo tiempo con un costo especial.

### **3.2.10 ENTREVISTA FINAL**

Con esta etapa se esta a punto de culminar el proceso de selección, mediante una entrevista estructurada –valiéndose de una cédula– que no permita dejar pasar por alto ninguna duda que pudiera haber surgido durante el desarrollo de los pasos antes mencionados, y que nos permita ampliar algunos aspectos de interés para el entrevistador.

Así mismo se le dará a conocer todos los detalles con respecto a prestaciones, sueldos, turnos, cortes de nómina etc., cerrando con una información sencilla en cuanto al servicio en el que será comisionado. Por último se hará una invitación a manifestar cualquier duda, comentario o aclaración que deseará manifestar el seleccionado.

En este punto cabe aclarar dos cuestiones, la capacitación acerca de lo que es la organización, se deberá contemplar de manera formal y a profundidad durante el proceso de inducción y los detalles del servicio al cual estará comisionado, le será profundizado en la capacitación previa al inicio del servicio.

### **3.2.11 ACEPTACIÓN**

Este concepto es mencionado por significar la culminación exitosa de una serie de pasos, que nos permitieron llevar a cabo una metodología del proceso de selección, que nos proporcionará personal confiable y aceptable para la organización. Aunque, si bien es cierto que cuando se habla del recurso humano no siempre se garantiza un cien por ciento de éxito, a manera de retroalimentación podemos afirmar que si la mayoría de los elementos son constantes en los procesos, tanto de reclutamiento como de selección, se sustenta que se llevó a cabo una correcta contratación de personal.

### **3.2.12 FILTROS**

El contexto económico en el que se ubican los candidatos que se presentan en **CAPPESA** regularmente es bajo, por lo que se debe brindar certidumbre desde el momento en que inicia su proceso de selección, brindándole todo el respeto y la consideración pertinente. Por ello fue necesario considerar filtros que van a lo largo de todo el proceso de selección y que permitan evitar pérdida de tiempo y dinero tanto para el candidato como para la organización.

#### **4.2.13 RECHAZO**

Así como fue considerada la aceptación dentro del esquema, proponemos que existe esta fase que se puede dar incluso desde el primer momento, y donde debe ser notificado de inmediato el candidato, sin olvidar llevar a cabo esto con todo respeto. Notificándole en cualquier momento si existe un resultado no satisfactorio, o bien si en alguno de los pasos del proceso de selección fue rechazado.

Como ya es sabido, un principio fundamental es tratar a todas las personas con respecto, calidad y calidez, el hecho de que un candidato no halla sido seleccionado no significará que sea tratado inadecuadamente, por lo que esta notificación deberá siempre conducida de forma apropiada y respetuosa, sin herir susceptibilidades u ofender a candidato.

## CONCLUSIONES

El acceso al sector empresarial para el trabajador social ha sido lento, difícil de contemplar, la misma idea que nosotros tenemos de nuestra participación en esta área de trabajo, nos ha dejado al margen de una intervención real. Sin embargo, la experiencia que tuvimos con nuestra investigación fue enriquecedora, gracias a la apertura y el apoyo desde un inicio por parte de la Dirección General de **CAPPESA**; debido en gran parte a una creciente detección de problemáticas organizacionales de tipo administrativo, al deseo de una mejora continúa dentro de sus procesos y a un rompimiento de estereotipos con respecto a los trabajadores sociales, esto debido, a que se les dió a conocer la profesión lo cual fue determinante para que se nos permitiera colaborar con la organización.

Al realizar una detección de necesidades, la cual no fue sencilla ya que se encontraron obstáculos con relación al personal que de alguna manera tenía inferencia en ésta área, temiendo un cambio o una reestructura en sus puestos, sin embargo, al concluir la investigación se determinó que la principal problemática consistía en una nula metodología en los procesos de Reclutamiento y Selección, llevándose a cabo estos procesos como meras actividades informales, desarticuladas y sin planeación, a esto sumamos que el personal que llevaba a cabo éstas no poseían conocimientos de ningún tipo en materia de reclutamiento y selección, llevándolas a cabo de forma empírica, situación que origina uno de nuestros principales obstáculos al momento de pretender obtener la información que nos permitiera conocer la problemática, la cual adquirió una gran importancia al entender que la principal razón de ser de la organización, es llevar a cabo custodias, resguardo y protección de personas, bienes, propiedades y empresas.

Por lo que nos dimos a la tarea de investigar y explorar diversos métodos existentes, que nos pudieran apoyar en algunos aspectos de nuestra propuesta, para lo cual realizamos un análisis de los mismos y de esta forma pudimos obtener algunos de los sustentos con que basamos nuestro estudio, que tiene como principal objetivo integrar y plantear los criterios y formas de acción que permitan conformar una metodología en los procesos de Reclutamiento y Selección, ya que de ello depende en gran parte lograr los objetivos organizacionales que



deben ser planeados para un tiempo determinado. Se destaca también que implica iniciar la formulación de procesos administrativos adecuados, que renueven el clima laboral y la cultura organizacional, lo cual le permitirá fortalecer su imagen tanto al interior como al exterior del contexto.

Además esta propuesta nos permitió no sólo plantear beneficios para **CAPPESA** sino también para cualquier otra organización de este giro, sin que se deje a un lado en ningún momento a los candidatos y empleados que participan en los procesos de reclutamiento y selección, los cuales deben ser considerados como parte fundamental, ya que representan el sustento principal de la organización, por lo que deben ser tratados con respeto y dignidad, desde el primer contacto con la empresa.

Esta experiencia nos permitió conjugar los conocimientos adquiridos dentro del Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, las experiencias que teníamos con respecto al tema, la investigación y el análisis así como la inquietud de aprender más en relación al área de recursos humanos. En el transcurso de esta investigación nos dimos cuenta que si bien nos faltaban algunos conocimientos que pueden tener otros profesionistas dedicados exclusivamente a la administración y/o estudio de las organizaciones y su recurso humano, también podemos incluirnos en el ámbito empresarial en esta área, mediante una apertura en nuestra formación, una actualización constante, resaltando que somos poseedoras de habilidades y cualidades, como el manejo de la observación, la entrevista, el contacto con las personas y la visión de su entorno, lo que nos permite realizar un análisis integral que nos accede a resaltar la importancia de los individuos, así como su contexto social, laboral y humano.

Para finalizar, podemos concluir que este estudio nos proporciono una satisfacción profesional al permitimos demostrar que un trabajador social puede llevar a cabo valiosas aportaciones dentro de una organización, ya que puede ser un profesional que integre por un lado las necesidades de la organización y por otra las de los candidatos, mediante la formulación de una metodología bien estructurada que brinde la oportunidad de realizar transformaciones dentro de una organización, tanto en sus procesos como en su cultura.

# BIBLIOGRAFÍA

Ander Egg, Ezequiel. "**Metodología del Trabajo Social**"  
Editorial El ateneo, México, 1994.

Amezcuca, N. "**Manual Práctico Laboral**"  
Editorial SICCO, México, 1999.

Bohlander, George; Snell, Scout; Sherman, Arthur. "**Administración de Recursos Humanos**"  
Editorial Thomson Learning, Duodécima edición, México, 2001.

Chiavenato, Idalberto. "**Administración de Recursos Humanos**"  
Editorial Mc. Graw Hill, Quinta edición, México, 2000.

Espinoza Vergara, Mario. "**Programación**"  
Editorial Humanitas, Argentina, 1992

Grados Espinosa; Sánchez Fernández. "**La Entrevista en las Organizaciones Manual Moderno**"  
Editorial: El Manual Moderno, S.A. de C.V, México, 1993.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Gallardo; Bautista Lucio. "**Metodología de la Investigación**"  
Editorial Mc. Graw Hill, México D.F, 1991.

Hodgetts, R.M; Altman, S. "**Comportamiento en las Organizaciones**"  
Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993.

Mendoza Núñez, Alejandro. "**Manual para determinar Necesidades de Capacitación**"  
Editorial Trillas, México, 1998.

Milcovich, G.T; Boudreau, J.W. "**Dirección y Administración de Recursos Humanos**"  
Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, U.S.A, 1994.

Much Galindo; García Martínez. "**Fundamentos de Administración**"  
Editorial Trillas, México, 2000.

Pigors, Paul; Myers, Charles A. "**La Administración de Personal, un punto de vista y un método**"  
Editorial: Continental, S.A., primera edición, México, 1960.

Reyes Ponce, Agustín. "**Administración de Personal**" (primera parte)  
Editorial Limusa, México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín. "**Administración de Empresas Teoría y Práctica**"  
Editorial Limusa, México, 1994.

Sánchez Rosales, Manuel. (Compilador) "**Manual de Trabajo social**"  
Escuela Nacional de Trabajo Social UNAM, 1999.

Tello Peón, E. Nelia. **Modelos de Trabajo Social: Notas para su discusión.**  
Escuela Nacional de Trabajo Social UNAM, 1999.

Werther, William B; Keith Jr., Davis. "**Administración de Personal y Recursos Humanos**"  
Editorial Graw Hill, 3ra edición, México, 1991.

## **HEMEROGRAFÍA**

**Diccionario de las Ciencias de la Educación.**  
Vol 1. Ediciones Diagonal Santillana. México, D.F., 1984.

**Manual: "Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano", Módulo II.** Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social. Profesor Guía: María de la Luz Calderón Uribe. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, 2001.

**Manual: "Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano", Módulo II.** Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social. Profesor Guía: María de la Luz Calderón Uribe. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, 2001.

**Manual de Procedimientos.** Consultores Asociados en Protección Privada Empresarial, S.A. de C.V.

**Revista. Trabajo Social en Empresa.**  
Herrera Loyo, Angélica. Editorial ENTS-UNAM México, D.F., 1994

**Tesis Modelo de Trabajo Social Empresarial.**  
Herrera Loyo, Angélica. UNAM. Escuela Nacional de Trabajo Social. México ,D.F., Junio 1994.

## **SITIOS DE INTERNET**

<http://www.depi.itchiuahua.edo.mx>

<http://www.monografias.com>



## ANEXO I

<b>NOMBRE:</b> _____ _____ <b>PUESTO:</b> _____ _____	<b>ÁREA:</b> _____ _____ <b>JEFE INMEDIATO:</b> _____ _____	
<b>ENTREVISTADO</b>		
01	¿A qué departamento pertenece?	
02	Área o sección a la que pertenece	
03	Secciones a su cargo:	
04	¿Hay en la empresa puestos semejantes?	
05	¿Cuál es la diferencia?	
06	¿Dónde realiza las tareas de su puesto?	
07	Puestos bajo su mando	
08	Jefe inmediato	
09	Reporta a:	
10	Contactos permanentes, tanto internos como externos:	
11	Jornada de trabajo:	
12	Tiempo en la empresa:	
13	Tiempo en el puesto	
14	Experiencia (fuera de la empresa y en qué puestos)	
15	Como organiza su trabajo, diario, semanal, ¿existen actividades programadas?	
16	Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas:	
17	Ya sea eventualmente, poco frecuente, constantemente	
18	Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar	
19	El puesto que usted tiene a su cargo exige la creación de nuevos sistemas, métodos:	
20	¿Cuáles son los requisitos esenciales para este puesto?	
21	Si tiene subordinados, ¿cuál es la responsabilidad que usted tiene?	
22	¿Cuáles son los riesgos que tiene usted al desempeñar sus funciones?	
23	¿Cuál es su expectativa en el puesto que ocupa?	
24	¿Cómo considera su desempeño?	

<b>OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADO</b>
<b>PROPUESTAS:</b>
↓
<b>SUGERENCIAS:</b>
↓
<b>OTROS:</b>
↓

<b>ENTREVISTADOR</b>
----------------------

<b>OBSERVACIONES DEL CLIMA LABORAL:</b>
---

<b>OBSERVACIONES EN LA ENTREVISTA: (COMUNICACIÓN NO VERBAL, ACTITUDES, ETC.)</b>
--

<b>COMENTARIOS:</b>
POSITIVOS: (QUE ES LO POSITIVO QUE OBSERVA DE SU ORGANIZACIÓN)
NEGATIVOS: (QUE ES LO NEGATIVO QUE OBSERVA DE SU ORGANIZACIÓN)

<b>APORTACIONES:</b>
QUE PROPUESTAS DA:
QUE ESTA DISPUESTO A HACER:

<b>COMENTARIOS GENERALES:</b>
-------------------------------

**ENTREVISTADOR:**

\_\_\_\_\_

## ANEXO II

FECHA: \_\_\_\_\_

RECEPCIÓN		
¿Por qué medio se enteró de la vacante?	PERIÓDICO ( )	BOLETÍN ( )
¿Cuánto tiempo tardaron en atenderlo?	MANTAS ( )	OTROS ( )
¿Al recibirlo fueron amables?	___ MINUTOS	___ HORAS
¿Le explicaron claramente de todos los requisitos y documentos que requirió?	___ SI	___ NO
	___ SI	___ NO
OBSERVACIONES:	_____	

ENTREVISTA		
	SI	NO
¿Qué impresión le dio el entrevistador?	_____	_____
¿Fue respetuoso el entrevistador?	_____	_____
¿Fue amable el entrevistador?	_____	_____
¿Cómo sintió la privacidad en su entrevista?	_____	_____
¿Se presentó el entrevistador?	_____	_____
Durante la entrevista ¿le hablaron de Ud?	_____	_____
¿Se sintió tranquilo y con confianza durante la entrevista?	_____	_____
¿Le preguntó el entrevistador si tenía dudas sobre el empleo?	_____	_____
¿Se sintió tranquilo y con confianza durante la entrevista?	_____	_____
¿Le preguntó el entrevistador si tenía dudas sobre el empleo?	_____	_____
¿Le aclaró el entrevistador todas sus dudas sobre el empleo?	_____	_____
OBSERVACIONES:	_____	

SELECCIÓN		
¿Le aplicaron algún examen psicométrico o de conocimientos generales?	___ SI	___ NO
¿Le aplicaron algún examen médico?	___ SI	___ NO
¿Le solicitaron referencias laborales?	___ SI	___ NO
¿Le solicitaron referencias personales?	___ SI	___ NO
¿Le realizaron una investigación socioeconómica?	___ SI	___ NO
¿Visitaron su domicilio?	___ SI	___ NO
OBSERVACIONES:	_____	

