

Monografías Nuevas Publicar Blogs Foros

Busqueda avanzada

Buscar

[Monografias.com](#) > [Administración y Finanzas](#) > [Recursos Humanos](#)

↓ [Descargar](#)

[Imprimir](#)

[Comentar](#)

[Ver trabajos relacionados](#)

◀ [Página anterior](#)

◀◀ [Volver al principio del trabajo](#)

[Página siguiente](#) ▶

## Planeación, reclutamiento y selección de personal (página 2)

Enviado por [Bernard Pavel Barreto Véliz](#)

Partes: [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Planeación, reclutamiento y selección de personal planeacion-reclutamiento-seleccion-personal.zip

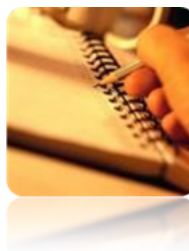


◀◀ [Volver al principio del trabajo](#)

[Página siguiente](#) ▶

Figura: Todas las **funciones** de personal tienen un impacto en la planeación de personal.

- PLANEACION DEL EMPLEO



Una forma muy usual de enfrentar las decisiones de búsqueda de personal es esperar que se produzca una vacante. Este **método**, que puede ser eficaz para **empresas** pequeñas, no nos será muy útil en **organizaciones** complejas y que requieran personal con características muy específicas. Por eso, en empresas grandes y complejas lo más conveniente es hacer una previsión de las necesidades futuras de empleados.

Por **Planeación Del Empleo** entenderemos todas aquellas actividades de personal que intentan proporcionar los **recursos** humanos necesarios para lograr los **objetivos** organizacionales presentes y futuros. Implica estimar las necesidades, dentro de distintos períodos de **tiempo** (uno, tres, cinco años), de los empleados de diferentes tipos y niveles (para las diferentes áreas, y para los niveles estratégicos, gerenciales y operativos). Una vez establecidas estas necesidades, deberemos compararlas con las disponibilidades, es decir, con el número de empleados actuales. De esta manera se determinará el número y tipo de empleados que es necesario obtener. Por el contrario, si observamos que en algunas áreas o departamentos se presentan excedentes, se verá la posibilidad de reasignar personal a otros cargos, previamente hecha la **capacitación** que sea necesaria. Si no hay reasignaciones posibles, la decisión final para esas personas será el despido, que debiera ser considerado como última alternativa. De aplicarse, debe admitir posibilidades de ayuda técnica de **la empresa** para facilitarle condiciones de empleabilidad.

El **proceso** de planeación del **empleo** en **una empresa**, intenta equilibrar a través del tiempo, sus necesidades de personal con las necesidades de éste. La dificultad estriba en lograr este calce, teniendo en cuenta que la **demand**a de **recursos humanos** que corresponde a las necesidades- y la **oferta** que representan las disponibilidades, tienen, cada una, su **dinámica** propia.

La demanda de recursos humanos deberá estar basada en la **planificación** y **presupuestos** generales de la **empresa**. Por lo tanto, deberá tener una debida consideración de todas aquellas decisiones estratégicas que afecten, en el período cubierto por la planificación, la cantidad y **calidad** del personal requerido por las decisiones estratégicas. De éstas, a vía de ejemplo, podemos mencionar las siguientes:

- Pronósticos económicos generales
- Previsiones de cambios tecnológicos
- Planes de **inversión** en **plantas**, equipos, maquinarias, que impliquen cambios en la **estructura** de la empresa.
- Planes de actividades propias de la empresa y sub-contratadas, y sus cambios planeados.

La incidencia de éstos y otros **pronósticos** relevantes deberá reflejarse en los requerimientos de personal de distintos tipos y niveles. Vemos aquí un punto muy importante que señala la necesaria relación de la **función** de Recursos Humanos con la planificación estratégica de la **organización**. Ha sido práctica común en muchas empresas que la función de Personal esté ubicada en un segundo o tercer nivel jerárquico y que, por lo tanto, no tenga la suficiente influencia o participación en los **procesos** estratégicos para plantear sus observaciones a la consecución del personal requerido. Como es fácil comprender, esto puede tener consecuencias graves, o al menos no permite una detección temprana de posibles **problemas** y sus eventuales **soluciones**.

La oferta de recursos humanos corresponde a la totalidad del personal estimado a los distintos períodos de planeación después de deducir las pérdidas esperadas.

Dentro de estas pérdidas deberemos tener en cuenta las tasas esperadas de rotación de personal, las jubilaciones, e incluso probabilidades de **enfermedades** graves o **muerte** de empleados.

#### • PLANEACIÓN DE PERSONAL

La planeación de personal es el proceso de anticipar y prevenir el **movimiento** de personas hacia el interior de **la organización**, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta **eficacia** como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

#### • PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de **negocios**.

Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación el equipo de alta **dirección** reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

### 1.3 LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA EXPLORACIÓN DEL ENTORNO



La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En **teoría**, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la **administración de recursos humanos**.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualesquiera **estrategias** deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las cuestiones contemporáneas que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la **administración** de los recursos humanos.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas:

1. Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas
2. Cambios tecnológicos, incluyendo **robótica** y **automatización** de la oficina
3. Aspectos políticos y legislativos, incluyendo **leyes** y disposiciones administrativas
4. Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los **niños** (guarderías) y las prioridades de educación
5. Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su **medio ambiente** interno. Debido a que las empresas consideran básico para el **éxito** la **cultura** orientada a los empleados, realizan **auditorías** culturales para examinar las **actitudes** y actividades de la **fuerza laboral**. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla. La **auditoría** puede incluir preguntas, como lo son:

- ¿Cómo emplean los empleados su tiempo?
- ¿Cómo interactúan entre ellos?
- ¿Tienen **autoridad**?
- ¿Cuál es el estilo predominante de **liderazgo** de los gerentes?
- ¿Cómo **escala** el personal dentro de la organización?

Al hacer **entrevistas** a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

### 1.4 ELEMENTOS DE UNA PLANEACIÓN EFICAZ DE RECURSOS HUMANOS

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o **modelo**.

Los 3 elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de **oferta y demanda**. Una cuidadosa **atención** a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

#### 1.4.1 Pronóstico de la demanda de empleados

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Con frecuencia el pronóstico es más un **arte** que una **ciencia** y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante e que opera una organización contribuye a este problema.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: **cualitativo y cuantitativo**.

#### Enfoque cuantitativo:

Estos suponen el uso de **técnicas estadísticas** o **matemáticas**; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el **análisis** de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. Se elige un factor adecuado de negocios
2. Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados
3. Se calcula la relación de **productividad** de los últimos 5 años por lo menos
4. Se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

**Enfoque cualitativo:**

En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización.

#### 1.4.2 Pronósticos de la oferta de empleados

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos **fuentes** de reclutamiento: interna y externa.

- Oferta interna de **trabajo**:

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando **organigramas**, o sea representaciones **gráficas** de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

- **Oferta externa de trabajo:**

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

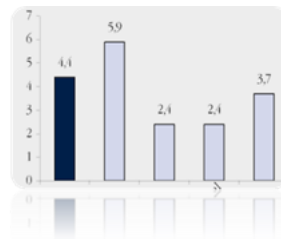
- Recorte organizacional:

Cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas

- Tomar la decisión de despedir empleados:

Por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el **desempeño** o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen **contratos** colectivos, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras, quizá prevalezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos.

- **PROYECCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL**



- **Factores en la proyección de los requerimientos del personal**

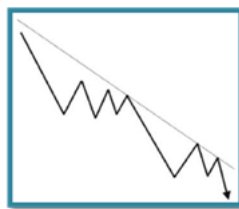
La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Por lo tanto, en una empresa de **manufactura** lo primero que se proyecta son las **ventas**. Después, se determina el **volumen de producción** requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Sin embargo, además de éste "Requerimiento básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

1. La rotación proyectada (como el resultado de renunciaciones o despidos)
2. La calidad de **naturaleza** de sus empleados (en relación con lo que se aprecia, las necesidades cambiantes).
3. Las decisiones para mejorar la calidad de los **productos** o **servicios** o incursionar en los **mercados**.
4. Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
5. Los recursos financieros disponibles para su departamento.

### 1.5.1. TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencia, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

### A. ANALISIS DE TENDENCIA



Una manera **lógica** de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa, en los últimos 5 años aproximadamente, para predecir las necesidades futuras.

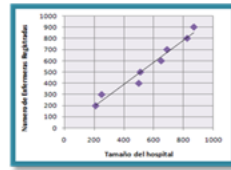
El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen solo del paso del tiempo. Más bien otros factores afectaran también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

## B. ANALISIS DE MARGEN

	Norte do Ar		Sudeste do Ar	
	Frequência	Grande	Frequência	Grande
Arado (kg/m²)	34	38	22	28
Arado Superfície (1000/200)	200	230	200	230
Arado Total (kg)	760,0	878,0	500,0	580,0
Arado Superfície (kg)	340,0	367,0	200,0	230,0
Arado Bruto (100/200)	400,0	500,0	300,0	350,0
Arado Superfície (kg)	300,0	330,0	200,0	230,0
Arado Bruto (kg)	110,0	168,0	100,0	150,0
Arado Total (kg)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Es posible utilizar el análisis de margen para proyectar los requerimientos futuros de personal utilizando los márgenes entre el ingreso de las ventas y el neto de empleados requeridos.

### C. ANALISIS DE CORRELACIÓN



Es la determinación de las reacciones estadísticas entre dos **variables**. En el caso de la proyección de requerimientos de personal, requeriría determinar si dos factores están relacionados. El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades de personal.

#### D. PROYECCIONES COMPUTARIZADAS

Algunas organizaciones utilizan **sistemas** computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal. La proyección computarizada determina las necesidades futuras de personal mediante la proyección de las ventas, volúmenes de producción y personal requerido por la empresa para mantener los volúmenes de producción.

##### 1.5.2. PROYECCION DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS INTERNOS

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la **información** sobre sus calificaciones. Estos **inventarios de calificaciones** contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

##### • PROYECCION DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

Suponiendo que no hay suficiente candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos; aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección de suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del **mercado** local y las condiciones del mercado ocupacional.

- **Condiciones Económicas Generales:** Lo primero es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de **desempleo**; cuánto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal.
- **Condiciones de Mercado Local:** También es importante la proyección de las condiciones laborales locales debido a que el empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo como resultado de cierre de fábricas o de nuevas **industrias**.
- **Condiciones de Mercado Ocupacional:** Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas que se vayan a reclutar.

##### • EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL PERSONAL

Se define como: "flujo de **eventos** interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un **objetivo** determinado". En cierto sentido el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. La planeación de personal traduce los objetivos en función de los trabajadores que se necesitan para lograrlos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de **escasez** y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado.

Como se observó en los desafíos a los que se enfrenta la **administración** de RH, los dramáticos cambios que han surgido en el mundo globalizado exigen que los gerentes participen más en la planeación de RH, ya que tales cambios afectan no sólo el reclutamiento de los empleados, sino también los **métodos de selección**, capacitación, compensación y **motivación** de los mismos. Si bien la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la **administración**, el creciente énfasis en la planeación de RH se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar **fusiones**, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios **costos** intangibles. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de **eficiencia**, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

Es posible que surjan situaciones en que se despidan a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién contratados. Por último, la falta de planeación de RH dificulta a los empleados planear con eficacia su **desarrollo** profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo, cuyos elementos fundamentales son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos.
- Pronosticar la oferta.
- Equilibrio entre los factores de oferta y demanda.
- **Pronóstico de la demanda:**

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización además de en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de **control** de la organización, en tanto que otros no lo están. La demanda de RH experimenta variaciones debido a factores de su personal; cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, así como la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la **acción** que se debe realizar.

*Técnicas de detección de tendencias:*

Estas técnicas consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, los pronósticos formulados por expertos en el área, estas se basan en las opiniones que emite un **grupo** de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Quizá la técnica más rápida es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento, los dos métodos más sencillos son los de **extrapolación** e **indexación**: la extrapolación requiere prolongar las tendencias del **cambio** del pasado a fases futuras. La indexación es un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización permanecerán constantes; los análisis estadísticos son más viables para la proyección a largo plazo.

- **Pronóstico de la oferta:**

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: *la interna y la externa*. Oferta interna de trabajo:

Una **evaluación** de la oferta interna de RH requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los planificadores deberán llevar a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de RH. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Oferta externa de trabajo:

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la **persona** adecuada para sustituir a un empleado que recibe una **promoción** o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de RH. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la **política** de alentar la promoción interna de su personal.

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de RH para efectuar esa importante tarea.

- **Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:**

La planeación de recursos humanos deberá esforzarse por lograr un **equilibrio** adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes. Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la planeación recibe cada vez más atención.

Después de evaluar la oferta y demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna. La mayor parte de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a **acciones** a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro.

## CAPÍTULO II

### Reclutamiento de personal

- **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**



- **RECLUTAMIENTO.**

El reclutamiento es un "conjunto de **procedimientos** utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección".

Todo departamento debe contar con una minuciosa selección de candidatos para su posterior contratación; es de vital importancia que el reclutamiento de personal se lleve a cabo de manera objetiva, profesional, precisa y metódica, dado que de acuerdo a este rubro así se medirán los resultados finales en el crecimiento, buen desarrollo o consolidación de una empresa en el mercado comercial e industrial.

Fig. : Pirámide de rendimiento de reclutamiento



- **RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO**

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar un conjunto de solicitantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento, descritas a continuación. El reclutamiento es una actividad importante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede

ser en la contratación.

• PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

**Etapas 1.- Necesidad de ingresar personal.** Comienza cuando un determinado sector de la empresa sufre la carencia de personal para el desempeño normal de las tareas. La carencia de personal se verifica: a) cuando la dotación es insuficiente y, b) cuando los empleados no poseen determinadas competencias.

**Etapas 2.- Definición del perfil del puesto.** Se trata de condiciones y competencias que deberá poseer el empleado a ingresar. Comprende – entre otras - habilidades técnicas y humanas.

**Etapas 3.- Publicación de avisos / Difusión de la búsqueda.** Hacer conocer que se está en proceso de búsqueda y selección de personal.

**Etapas 4.- Postulantes entregan sus datos.** Recepción de los antecedentes de todos los postulantes.

**Etapas 5.- Análisis de postulaciones.** Es el primer filtro del proceso. En esta etapa se seleccionan los postulantes que serán entrevistados.

**Etapas 6.- Entrevista de selección.** Generalmente a cargo de un especialista del Departamento de Recursos Humanos. En esta etapa se trata de definir si el entrevistado se ajusta al perfil establecido por la empresa.

**Etapas 7.- Entrevista técnica.** En ella se evalúa la profundidad de los conocimientos, habilidades y destrezas. De ser necesario - en función de las competencias requeridas para el puesto - se realizan análisis de casos prácticos y pruebas técnicas.

**Etapas 8.- Confirmación de antecedentes.** Llamado también pre-ocupacional o socio-ambiental. Tiene como objetivo: a) determinar el medio social, económico y ambiental del postulante y su grupo familiar, b) corroborar la trayectoria laboral, c) otros antecedentes. Es realizado por empresas especializadas quienes verifican que los datos brindados por el postulante concuerden con la realidad, consultando a los referentes ofrecidos por el futuro empleado, concurriendo a colegios, y/o al domicilio del postulante para verificar datos personales, también puede darse que soliciten opinión a vecinos. Además se consulta a empleadores anteriores para definir tareas realizadas, experiencia laboral, asistencia y puntualidad, calidad del desempeño, y motivos de los egresos. Se averigua también si el postulante posee antecedentes policiales o judiciales. Esta etapa es poco utilizada en la actualidad.

**Etapas 9.- Test.** Los psicotécnicos son realizados por psicólogos laborales. Los grafológicos por técnicos en la materia que analizan la escritura del postulante. Ambos persiguen el propósito de indagar en la personalidad del candidato a efectos de definir si concuerda con el perfil del puesto. En algunas oportunidades ambos test se reemplazan por actividades frente a una pantalla de PC.

**Etapas 10.- Examen de aptitud médica.** De obligatoriedad y normado por la Ley 20587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

**Etapas 11.- Decisión de ingreso.** Es el análisis de los postulantes que llegan al final del camino a fin de decidir quién o quienes comenzarán a integrar el plantel de empleados de la empresa.

**Etapas 12.- Ingreso.** Es la "frutilla del postre" para el postulante. Es la culminación del proceso de búsqueda de trabajo al comenzar tareas en la empresa, y es también el inicio del proceso de conservación del trabajo y de la capacitación práctica. En empresas debidamente organizadas se realiza el Proceso de Inducción.

• FUENTES DE RECLUTAMIENTO



La determinación de las fuentes de reclutamiento de personal apropiadas es de suma importancia ya que de ello depende una buena selección de candidatos, así como la reducción en el tiempo de búsqueda y en los costos relacionados.

Podemos clasificar las fuentes de reclutamiento como primarias y secundarias.

**FUENTES PRIMARIAS.-** Estas son las fuentes en que la empresa lleva a cabo una combinación directa entre la empresa y el mercado de recursos humanos.

**FUENTES SECUNDARIAS.-** Estas son aquellas en las que un intermediario lleva a cabo la gestión entre la empresa y el mercado de recursos humanos, podemos indicar que la fuente secundaria está definida por las agencias de reclutamiento, bolsas de empleo, empresas de servicio, etcétera, las cuales se encargan de buscar y contactar a los candidatos a un puesto determinado de una empresa.

• RECLUTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzo por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

• Fuentes Internas de Candidatos

Aunque el reclutamiento con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de candidatos. Las promociones de dentro para que sea eficaz, requieren de la utilización del anuncio del empleo, los registros de personal y los bancos de capacidades. Los anuncios de empleo significan anunciar el puesto abierto y enlistar los atributos como calificaciones, supervisor, horario de trabajo y tasa salarial. En este punto también son útiles los recursos de personal, analizar estos registros podría revelar a empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción o habilidad, así mismo también revelan el potencial de las personas de una mayor capacitación o aquellos que tienen antecedentes para puestos indicados. Algunas empresas también desarrollan bancos de habilidad que enlistan a los empleados actuales que tienen capacidades específicas para poder hacer las transferencias adecuadas.

• Ventajas de reclutar desde el interior



La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

- **Medios para localizar candidatos calificados para el puesto**

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un **sistema** para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de **registro** por **computadora**, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

**Sistema de registro por computadora:**

Las **computadoras** han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

- **Requisitos de puesto**

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con **justicia**. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un **programa** de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

- **Limitaciones del reclutamiento interior**

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles **medios** y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el **conocimiento** y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

- **RECLUTAMIENTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

A menos que haya 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. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora.

- **El mercado laboral**

El mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los **límites** del mercado laboral.

- **Fuentes de reclutamiento externo**

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al 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.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. 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.

- **Anuncios:**

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan **la radio**, **la televisión**, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posible solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de **sindicatos** y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

<p><b>Estas ganando lo que te mereces?</b></p> <p>Considera estos iniciales beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gana dinero extra.</li> <li>• Siéntase bien con lo que haces.</li> <li>• Fíjate tus horarios pudiendo trabajar desde casa.</li> <li>• Una respuesta rápida con un crecimiento anual explosivo.</li> <li>• Trabajo medio jornada o completa.</li> <li>• Recompensas e incentivos inalcanzables por los competidores.</li> </ul> <p><b>Llama hoy al 505 55 00 55</b></p>	<p><b>URGENTE</b></p> <p><b>NECESITO DE 10 A 15 PERSONAS PARA TRABAJAR EN MI NEGOCIO</b></p> <p><b>INTERESADOS PREGUNTAR POR Sr. JOSE A. MARTINEZ TLF: 606 66 00 66</b></p>
---	---

- **Agencia pública de colocación:**

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los **programas** de reubicación y las **encuestas** de niveles de **ingresos** en la **comunidad**.

- **Agencia privadas de colocación:**

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus **clientes**. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

- **Agencia para reclutamiento de ejecutivos:**

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el **cliente**. Estas agencias no se anuncian en los medios de **comunicación** en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan **dinero** de la persona que ubican.

- **Instituciones educativas:**

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

- **Recomendaciones de los empleados:**

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una "**venta** de reclutamiento" exitosa. Otros **incentivos** que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, **viajes** con todos los **gastos** pagados y **seguros** gratuitos.

- **Solicitantes y currículos que llegan solos:**

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

- **Organizaciones profesionales:**

Muchas organizaciones y **sociedades** profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

- **Sindicatos:**

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

- **Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento**

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la **probabilidad** del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de **tolerancia** de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

- **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 deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto 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, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Algunos de los medios de **reclutamiento de personal** más utilizados por la empresa son los siguientes.

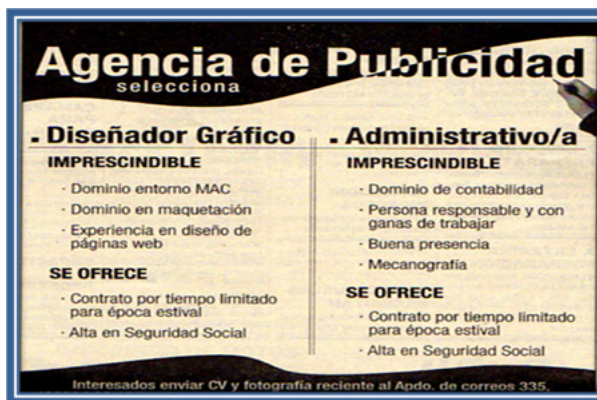
- Anuncios en el **periódico**, revistas, radiales y televisivos.
- Cartas dirigidas.
- Agencias de reclutamiento.
- Carteles o anuncio en una pizarra externa de la empresa.
- Conferencias en Universidades e Institutos.
- Anuncio a través de volantes.
- Recomendaciones a través de empleados de la propia empresa.
- **LA PUBLICIDAD COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS**

La publicidad es otra fuente importante para traer candidatos, pero para que los anuncios de oferta de empleo tengan resultados, existen dos elementos que se tiene que considerar: Los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende de los tipos de puesto para los que se está reclutando.

#### **Principios de la publicidad para solicitar empleados**

Además de los medios que se van a utilizar, la elaboración del anuncio es importante. Primero, es necesario atraer la atención al anuncio, para esto es conveniente que las letras de los anuncios destacados son aquellos que utilizan amplios espacios vacíos y separaciones. A continuación se debe desarrollar el **interés** en el empleo, el interés se puede crear por la naturaleza del empleo mismo. Luego se debe crear un deseo apoyándose en los factores de interés más los extras del trabajo en términos de satisfacción en el empleo y otras ventajas similares.





#### Ventajas Y Desventajas De Los Principales Tipos De Medio

TIPOS DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	¿Cuándo utilizarlas?
<b>Periódicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plazos Breves.</li> <li>Flexibilidad en el tamaño del anuncio.</li> <li>Circulación Concentrada en áreas específicas.</li> <li>Secciones clasificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil de ignorar.</li> <li>Considerable confusión.</li> <li>Circulación no especializada.</li> <li>Baja calidad de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica.</li> <li>Cuando existen suficientes prospectos.</li> </ul>
<b>Revistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llegan a las categorías de ocupación específicas.</li> <li>Flexibilidad en el tamaño del anuncio.</li> <li>Gran calidad de impresión.</li> <li>Medio Editorial prestigiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia circulación.</li> <li>Gran tiempo de anticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando el empleo es especializado.</li> <li>Cuando el tiempo no es importante.</li> </ul>
<b>Directorios (de Teléfonos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público especializado.</li> <li>Larga Vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene una fecha determinada.</li> <li>Con frecuencia tienen obstrucción competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo para reclutamientos continuos.</li> </ul>
<b>Correo Directo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma más personal de anunciar.</li> <li>Número limitado de formatos y cantidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad para encontrar lista de prospectos.</li> <li>El costo para llegar a cada prospecto es alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valioso solo en situaciones competitivas.</li> </ul>
<b>Radio y Televisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difíciles de ignorar.</li> <li>Puede llegar a los prospectos que no estén buscando empleo.</li> <li>Puede limitarse a áreas geográficas específicas.</li> <li>Creativamente flexible.</li> <li>Poca Confusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo es posible difundir mensajes breves.</li> <li>Falta de permanencia.</li> <li>Falta de selectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En situaciones competitivas.</li> <li>Cuando hay múltiples vacantes.</li> <li>Útil para llamar la atención.</li> </ul>
<b>Exteriores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil de ignorar.</li> <li>Selectividad geográfica.</li> <li>Llega a grande cantidades de personas.</li> <li>Puede llegar a los prospectos cuando están viajando a su empleo actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de mensajes breves.</li> <li>Requiere mucho tiempo para su preparación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando existe una necesidad continúa.</li> </ul>
<b>Punto de Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llama la atención.</li> <li>Flexibilidad creativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidad limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posters, folletos, pancartas, presentación audiovisual en ferias de empleo.</li> </ul>

#### • EL RECLUTAMIENTO UNIVERSITARIO COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

Ya se ha visto que la promoción desde dentro es una fuente importante de candidatos para niveles administrativos. Muchos de estos candidatos promocionables originalmente son contratados a través del reclutamiento universitario, que por lo tanto es una fuente valiosa de aprendices de gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos.

Existen dos problemas principales con el reclutamiento en las universidades. Primero, desde el punto de vista de las personas que lo realizan por lo general es costoso al mismo tiempo toma mucho tiempo. Un segundo problema es que los reclutadores mismos en ocasiones son ineficaces (o peor). Algunos reclutadores no están preparados, muestran poco interés en el candidato y actúan mal.

Aspectos del reclutamiento	Cualidades (1-7)
Identificación de aspirantes de alta calidad	5.8
Profesionalismo del reclutador	5.6
Cubrir todas las vacantes	5.5
Generar el número adecuado de aspirantes	5.5

Alto desempeño de los nuevos empleados		5.4	
Alta retención de los nuevos empleados		5.3	
Altas tasas de aceptación de empleo		5.0	
Procedimientos administrativos		4.7	
Tiempos de rotación		4.5	
Planeación y determinación de metas		4.5	
Evaluación del programa		4.3	
Control de costos		4.2	

**Tabla: Factores en la selección de reclutadores universitarios.**

- **ESTANDARES DE RECLUTAMIENTO**
- **La necesidad de definir los criterios de reclutamiento**

A fin de asegurar que se seleccione el personal para **operaciones** electorales con capacidades apropiadas y otros atributos relevantes mediante el proceso de reclutamiento, hay que desarrollar criterios definidos para contar con un parámetro en la determinación de la capacidad y la **actitud** del personal potencial. Si bien esto puede parecer un proceso extremadamente burocrático, y en algunas jurisdicciones los criterios consisten en requisitos muy vagos para el empleo en las operaciones electorales, definir criterios generales sirve para:

- Identificar a quienes tengan experiencia relevante y aptitudes idóneas para labores específicas de operación electoral.
- Permitir la eliminación de personal potencial cuya imparcialidad es cuestionable.
- Permitir la eliminación de personal potencial que no está calificado con base en la legislación o las reglas electorales para desempeñar operaciones de votación.
- Fomentar el reclutamiento del personal para las mesas de votación que sea representativo de las comunidades a las que sirve.
- Proporcionar parámetros transparentes para ayudar a combatir la **corrupción** en las.
- **Criterios para el Empleo**

Las capacidades y requisitos con que debe contar el personal para operaciones electorales son aquellos que le permitan:

- Instrumentar procedimientos de votación con precisión bajo **presión**.
- Ofrecer un servicio cortés y eficiente a los electores y al público.
- Realizar todas las tareas con imparcialidad e integridad.

Al desarrollar sistemas que evalúen la idoneidad de los candidatos para desempeñar los puestos de personal para las operaciones electorales, hay algunos criterios generales que casi siempre resulta útil aplicar. Al diseñar **documentos** de solicitud o entrevistas para estos puestos, así como los **informes** de evaluación sobre los candidatos, sería recomendable tomar en consideración los siguientes criterios generales:

**Disponibilidad.** Los candidatos deben tener disponibilidad para trabajar durante los periodos en los que se les puede asignar labores de operaciones electorales, y estar dispuestos a tomar la capacitación requerida.

Es necesario que el personal para las operaciones electorales tenga cualidades personales de integridad, confiabilidad, disponibilidad para aceptar las responsabilidad y capacidad de rendir **cuentas**. En algunas áreas, es posible que haya que reclutar al personal de las mesas de votación en especial entre las personas que tienen prestigio y que sean respetadas en su comunidad.

**Habilidades básicas.** Los candidatos deben poseer aptitudes básicas a un nivel que indicaría su capacidad para comprender e instrumentar procedimientos electorales con precisión después de la capacitación. Las aptitudes importantes incluyen:

- Nociones elementales de **cálculo** aritmético
- Capacidad para mantener y clasificar los **materiales** con precisión;
- Capacidad para usar el equipo (incluyendo vehículos) relevante a su puesto;
- Capacidad para comprender e instrumentar las instrucciones y los procedimientos.

Hacer exámenes prácticos de estas aptitudes antes de ofrecer empleo (por ejemplo, mediante ejercicios tales como encontrar nombres en una lista electoral de **muestra** hacer clasificaciones numéricas y alfabéticas y resolver problemas aritméticos sencillos) puede servir para eliminar a los candidatos inadecuados.

**Motivación interna, confiabilidad y energía.** Puesto que hay que completar gran cantidad de actividades de las operaciones electorales con fechas límite muy estricto, los candidatos deben demostrar poseer la **motivación** y la capacidad para completar tareas a tiempo y conservar la energía y la precisión bajo presión. La capacidad para trabajar efectivamente sin **supervisión** constante también es un requisito.

Se exigen estándares de buena **salud** y visión.

La habilidad de comunicación interpersonal eficaz es parte integral de la calidad en el servicio para los electores. No se requiere sólo de habilidades de **comunicación oral** y escrita en el idioma oficial del área, sino también cualidades personales de diplomacia, tacto y compostura bajo presión al tratar con el público y los colegas. La fluidez en un (varios) idioma(s) o dialecto(s) local(es) es una habilidad adicional que mejorará el servicio.

**Experiencia previa.** Los candidatos deben demostrar de preferencia que tienen experiencia previa en un área de trabajo que requiera de aptitudes y cualidades personales similares a las que se necesitan para las operaciones electorales. Esta experiencia podría consistir en un desempeño satisfactorio en operaciones electorales previas (lo cual debe ser verificado por referencia a los registros de evaluaciones del personal en elecciones anteriores) o en otro trabajo que requiera aptitudes similares de precisión y de servicio al cliente. En áreas de alto desempleo a largo plazo, la aplicación de un criterio de experiencia puede afectar negativamente la representación equilibrada. Sería más apropiado recurrir al uso intensivo de pruebas de aptitudes básicas y capacitación y a la referencia a los estándares educativos alcanzados.

- **Otras Consideraciones**

Hay cierto número de estándares adicionales que tendremos que tener en cuenta a fin de desarrollar criterios de reclutamiento para el personal que desempeñará las operaciones electorales. Estos incluyen:

- Si el personal debe ser independiente de cualquier actividad política, o si se busca un equilibrio de interés político.
- Cualquier circunstancia que descalificaría a una persona para obtener el empleo.
- Si el personal debe cumplir con requisitos profesionales o académicos específicos.
- El empleo del personal que representa a la comunidad dentro de la cual estará trabajando.
- **Criterios atinentes a las funciones del personal**

Los niveles de logro y los criterios con los cuales se comparan pueden resultar diferentes para los puestos particulares del personal operativo electoral. Por ejemplo, los criterios adicionales relacionados con la iniciativa y la capacidad de administración serían adecuados para quienes están a cargo de las mesas de votación; por otra parte el personal temporal empleado para asistir con cuestiones logísticas o con el embalaje de materiales puede no necesitar contar con las aptitudes de **comunicaciones** interpersonales que sí se requieren de quienes trabajan en las mesas de votación.

En entornos menos desarrollados, especialmente en aquellos con niveles más bajos de alfabetización, los requisitos de aptitudes para el reclutamiento pueden ser más flexibles para asegurar la representación de la comunidad en el personal de la mesa, cuyas aptitudes básicas se incrementarán mediante un proceso intensivo de capacitación.

#### • DESARROLLO Y USO DE LA FORMA DE SOLICITUD

**Propósito de la forma de Solicitud.**- Una vez que se cuentan con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar y para la mayoría de las organizaciones la forma de solicitud es el primer paso en el proceso de la selección. En la práctica, la mayoría de las organizaciones utilizan diferentes formas de solicitud. Por ejemplo, para el personal técnico y del nivel general, la forma podría requerir respuestas detalladas a preguntas referentes a **la educación** y otros aspectos del aspirante.

**Uso de las solicitudes del empleo.**- La solicitud de empleo contiene abundante información que es posible utilizar para evaluar a los candidatos; algunas **normas** prácticas de revisión para obtener esta información:

1. Utilice las solicitudes como una guía para contratar.
2. Estudie de empleo del aspirante.
3. Verificar la calidad de escritura del aspirante.
4. Estudie la forma en que los aspirantes responden las preguntas.

#### Uso de las formas de Solicitud para predecir el desempeño en el trabajo

A través de un **procedimiento** bastante sencillo se puede encontrar la relación entre respuestas en la forma de solicitud y medidas del éxito en **el trabajo**. A continuación se puede utilizar la forma de solicitud de cada persona para predecir que candidatos tendrán éxito y cuáles no. (Ver Anexo Fig. 1)

### CAPÍTULO III

#### Prueba y selección de personal

##### • PRUEBAS Y SELECCIÓN DE PERSONAL



El propósito que tiene este tema es mostrar cómo usar diversas técnicas de selección de personal, incluyendo las pruebas, los centros de evaluación, las muestras de trabajo y las verificaciones de referencia. Primero se analizan las pruebas y los conceptos de validez y confiabilidad, y por último se analizan las ventajas y debilidad de los centros de valuación.

Una de las tareas gerenciales más importantes comprende el reclutamiento y colocación; encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla. Para esto es necesario seleccionar a los candidatos, analizando una importante técnica de selección (solicitudes). No obstante también existen otras **herramientas** de selección como los son pruebas, entrevistas, experiencias previas en el trabajo, centros de evaluación y verificación de referencias que serán tratadas en este tema.

##### • PRESELECCION

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al **currículum** y **carta** de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo, pero aumenta el **riesgo** de que al final ningún candidato resulte adecuado.

"Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechacemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres **grupos**: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados". En este sentido es bueno que el psicólogo

se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

#### • SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de Personal es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al **hombre** que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado **que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.**

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la **filosofía** y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

#### • PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. **Inventario** de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. **Informe** de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

##### 1. Puesto vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

##### 2. Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

##### 3. Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

##### 4. Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya **documentación** contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

##### 5. Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

***El reclutamiento puede ser interno o externo.***

##### a. Reclutamiento interno.

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

##### b. Reclutamiento Externo.

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el **periódico**, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar personal de nivel intermedio y administrativo.

##### 6. Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Las solicitudes más comunes que utilizan las empresas son las conocidas como PRINTAFORM.

### 7. Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

### 8. Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más. También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de [la entrevista](#).

### 9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida. Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

### Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

- Los de personalidad
- Los de aptitud o eficiencia

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un **valor** informativo concerniente al **carácter** está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastorno en el momento de la selección.

Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas.

### 10. Pruebas de trabajo.

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

### 11. Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce **el estado** de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

[◀ Página anterior](#)

[◀ Volver al principio del trabajo](#)

[Página siguiente ▶](#)

Partes: [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

[◀ Página anterior](#)

[◀ Volver al principio del trabajo](#)

[Página siguiente ▶](#)

## Comentarios

## Trabajos relacionados

[Norma de competencia laboral en soldadura](#) Area ocupacional:  
Fabricación y reconstrucción de productos metálicos soldados (tubería)....

El presente trabajo se realizó en el Hospital II EsSalud - Talara, y se estudió al personal asistencial y Administrativo...

[Estudio de la motivación y producción de un servicio de cirugía](#) Sin  
[Planeación Participativa y Cultura Organizacional](#) lugar a duda la  
planeación es la base que sostiene el funcionamiento administrativo, y de  
ésta depende en gran medida...

Ver mas trabajos de [Recursos Humanos](#)

Nota al lector: es posible que esta página no contenga todos los componentes del trabajo original (pies de página, avanzadas formulas matemáticas, esquemas o tablas complejas, etc.). Recuerde que para ver el trabajo en su versión original completa, puede descargarlo desde el [menú superior](#).

Todos los documentos disponibles en este sitio expresan los puntos de vista de sus respectivos autores y no de Monografias.com. El objetivo de Monografias.com es poner el conocimiento a disposición de toda su comunidad. Queda bajo la responsabilidad de cada lector el eventual uso que se le de a esta información. Asimismo, es obligatoria la cita del autor del contenido y de Monografias.com como fuentes de información.

El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red.  
[Términos y Condiciones](#) | [Haga publicidad en Monografias.com](#) | [Contáctenos](#) | [Blog Institucional](#)  
© Monografias.com S.A.