

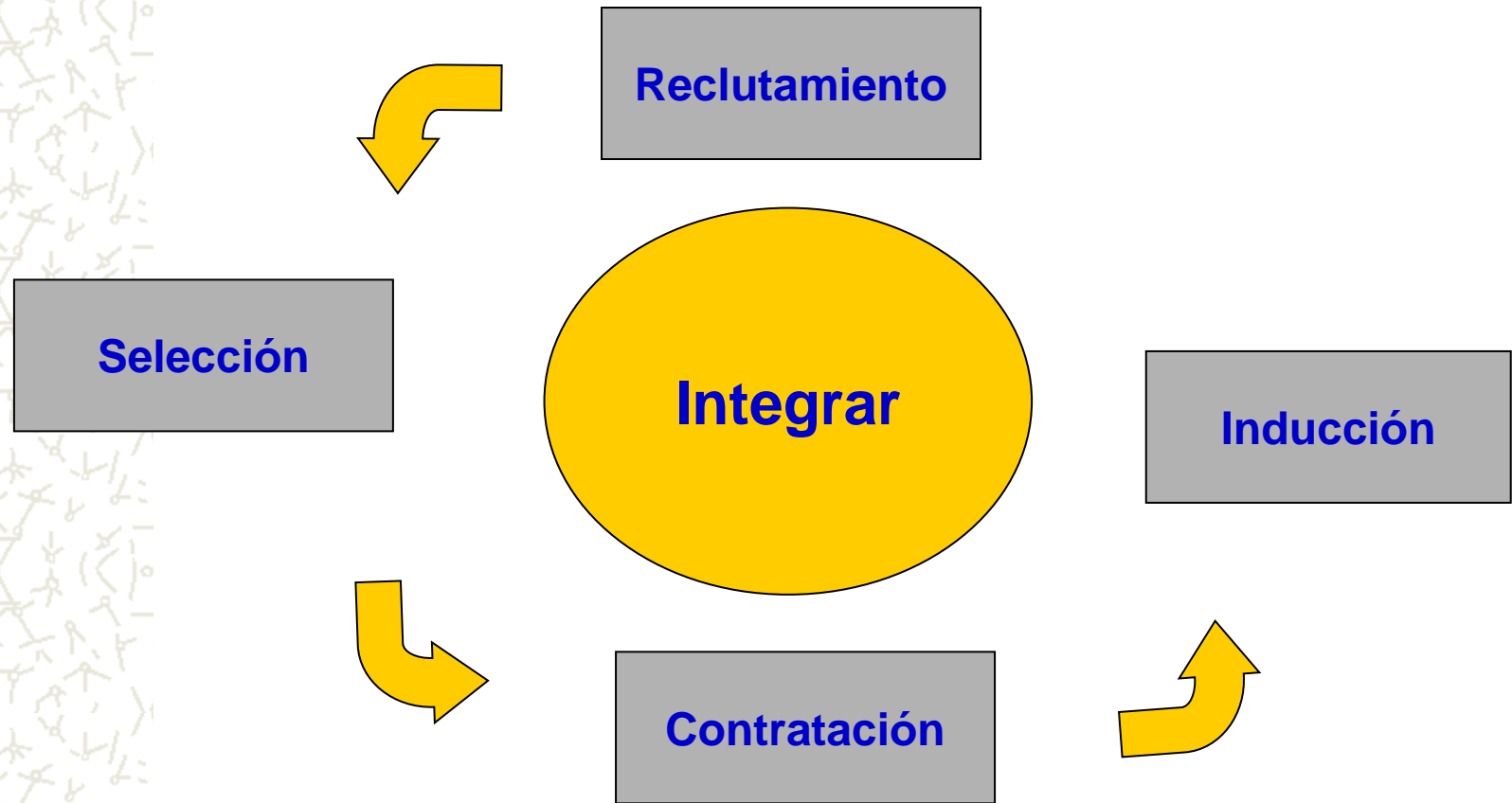
# PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN





# **Subsistema de Integración de Recursos Humanos**

## Subsistema de Provisión de Recursos Humanos





## **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos :**

Los procesos de Integración están relacionados con el suministro de personas a la organización, se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con :

- ***Investigación de Mercado***
- ***Reclutamiento y Selección de personas***
- ***Integración a las tareas organizacionales o proceso de inducción de personal***



## *Política de Provisión de Recursos Humanos*

- 1. Donde reclutar***
- 2. Criterios de selección de Recursos Humanos***
- 3. Como integrar al nuevo trabajador***



# **Planeación de Recursos Humanos**

# PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



Consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de personal que requiere la empresa para sostener su crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Debe determinar entonces el numero y calificación de personas necesarias para desempeñar funciones específicas (competencias)

# PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, para ello hay que tener en cuenta la demanda y la oferta de los recursos humanos

El propósito de este trabajo de planeación consiste en determinar cuáles son los requerimientos existentes en la organización para la oferta - demanda presente y futura de trabajadores.

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.***



# MERCADO LABORAL

Está conformado por las ofertas de trabajo o empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

El mercado laboral puede segmentarse por :

- *Sectores de actividades o por categorías (empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos, etc.)*
- *Por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.)*
- *Por regiones (zona Norte, zona centro, zona sur, etc.)*

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demandas de empleos.



## Mercado Laboral

Situación de oferta  
de Empleos

Situación de demanda  
de Empleos



$$O > D$$

$$O < D$$

Oferta y demanda de empleos



## **SITUACIÓN DE OFERTA –** Oferta mayor que la demanda.

- Excesiva cantidad de ofertas de vacantes.
- Competencia entre las empresas para conseguir candidatos.
- Aumento de inversiones en reclutamiento.
- Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo.
- Aumento de inversiones en capacitación.
- Énfasis en el reclutamiento interno.
- Desarrollo de políticas de estabilización del personal.
- Orientación hacia las personas y su bienestar.
- Aumento de las inversiones en beneficios sociales.



## **OFERTA IGUAL A LA DEMANDA.**

Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas, es decir, de demanda de empleo.



## **SITUACIÓN DE DEMANDA –**

**Oferta menor que la demanda.**

- Insuficiente cantidad de ofertas de vacantes.
- Falta de competencia entre las empresas.
- Reducción de inversiones en reclutamiento.
- Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo.
- Énfasis en el reclutamiento externo.
- Desarrollo de políticas de sustitución de personal.
- Orientación hacia el trabajo y la eficiencia.
- Reducción o congelación de las inversiones en beneficios sociales.

# MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de la población que está en condiciones de trabajar o está trabajando.

El mercado de recursos puede segmentarse por grados de especialización :

- *Mercado de profesionales*
- *Mercado de técnicos profesionales*
- *Mercado de obreros especializados*
- *Mercado de obreros calificados*
- *Mercado de obreros no calificados o mercado de mano de obra*

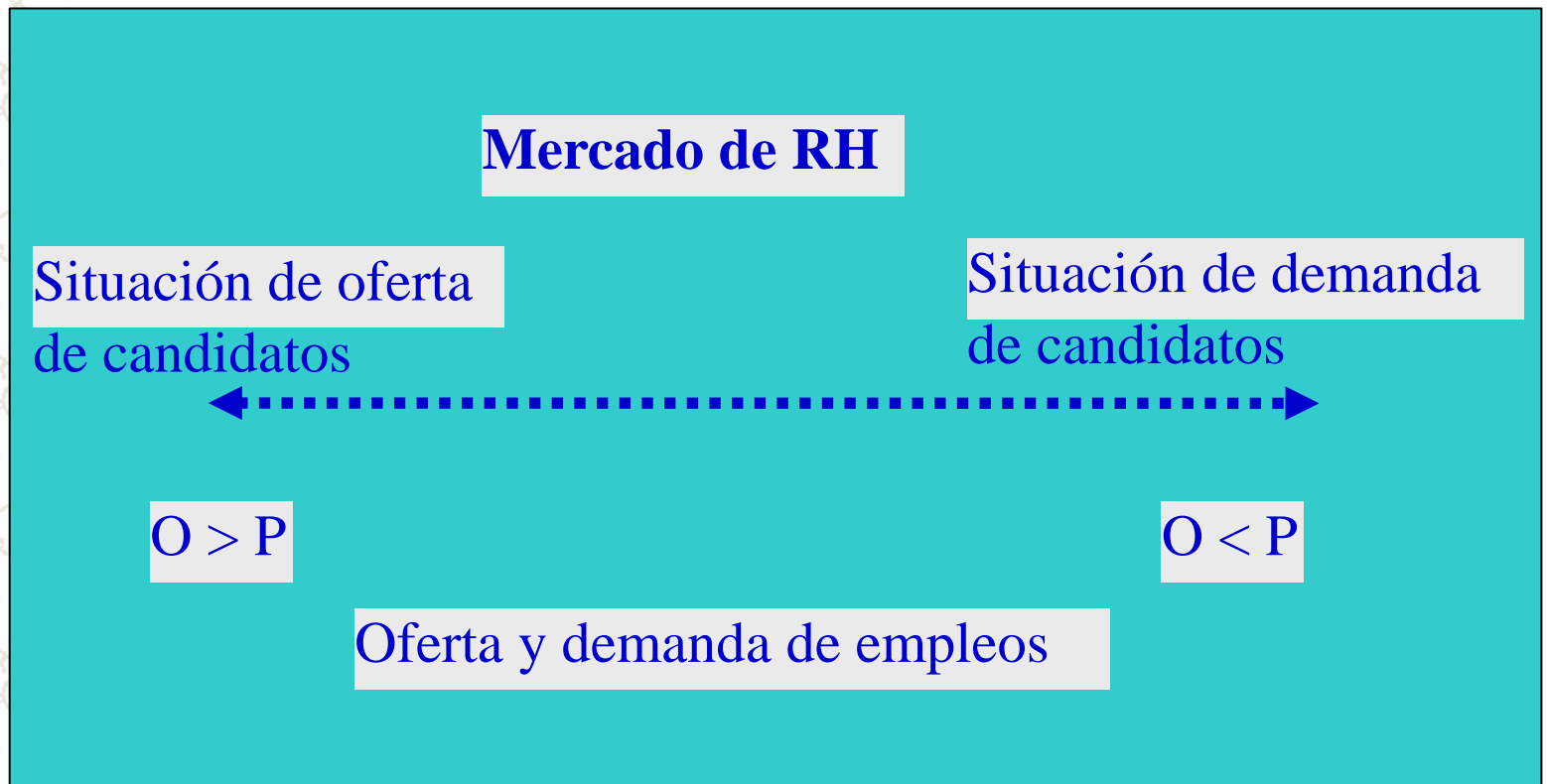


# MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Está conformado por candidatos reales y potenciales con relación a determinadas oportunidades, independientes de que estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando están en condiciones de llenarlas a satisfacción.

- ✓ Candidatos reales : Personas que están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no.
- ✓ Candidatos potenciales : Personas que no están buscando empleo y que se encuentran en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.

● El mercado de Recursos Humanos también se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demandas de empleados.







## **SITUACIÓN DE OFERTA –**

Oferta mayor que la demanda de RH.

- Excesiva cantidad de candidatos.
- Competencia entre los candidatos para obtener empleo.
- Rebaja de pretensiones salariales.
- Dificultad extrema para conseguir empleo.
- Temor de perder el empleo actual.
- Mayor apego a la compañía.
- El candidato acepta cualquier oportunidad que aparezca.
- Orientación hacia la superación.



## **SITUACIÓN DE DEMANDA –**

Oferta menor que la demanda de RH.

- Insuficiente cantidad de candidatos.
- Falta de competencia entre los candidatos.
- Elevación de pretensiones salariales.
- Facilidad extrema para conseguir empleo.
- Intención de perder el empleo actual
- Menor apego a la compañía.
- Alta incidencia en los problemas de ausentismo.
- El candidato elige las múltiples oportunidades.
- Orientación hacia la superación y el desarrollo.

## Interacción continua entre el Mercado de Recursos Humanos y el mercado laboral



Afluencia  
de Recursos Humanos



Mercado  
de  
Trabajo

Comunicación  
mediante  
**RECLUTAMIENTO**





## Interacción del Mercado Laboral y de Recursos Humanos

El mercado de RH actúa como un espejo del mercado de trabajo: en cuanto uno está en oferta, el otro en demanda, viceversa.

La oferta de un mercado corresponde a la demanda de otro, y viceversa. Es decir, los dos son sistemas en constante interrelación: la salida de uno es la entrada del otro, y viceversa.

Hay un intercambio continuo entre el mercado de RH y el mercado de trabajo. Los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua.

## Interacción entre el Mercado Laboral y el Mercado de Recursos Humanos

Oferta

Mercado Laboral

Demanda

- Elevada oferta de empleos
- Baja oferta de recursos humanos

- Poca interacción entre el ML y el MRH
- Pleno empleo

- Elevada oferta de empleos
- Elevada oferta de recursos humanos

- Intensa interacción entre el ML y el MRH
- Desarrollo económico y absorción de personal

- Baja oferta de empleos
- Baja oferta de RR.HH.

- Mínima interacción entre el ML y el MRH
- Recesión económica

- Baja oferta de empleos
- Elevada oferta de recursos humanos

- Poca interacción entre el ML y el MRH
- Recesión económica y desempleo

Demanda

Mercado de Recursos Humanos

Oferta

## Parte II

# Reclutamiento de Personal





## RECLUTAMIENTO:

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.



## RECLUTAMIENTO:

*El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben los curriculum vitae o solicitud de empleo.*

El reclutamiento exige una *planeación* rigurosa constituida por una secuencia de tres fases :

- Personas que la organización requiere
- Lo que el mercado de RR.HH. puede ofrecer
- Técnicas de Reclutamiento por aplicar



## Las tres fases de la planeación del Reclutamiento

**1**  
**Investigación Interna**  
Lo que la organización  
Requiere : personas  
Necesarias

**2**  
**Investigación Externa**  
Lo que el mercado de RR.HH.  
puede ofrecer : Fuentes  
de Reclutamiento

**3**  
**Técnicas de Reclutamiento**  
Por aplicar



# Modelos de Planeación de Recursos Humanos

## Modelos de Planeación de RR.HH.

*Modelo basado en la demanda estimada  
del producto o servicio*

*Modelo basado en segmentos de cargos*

*Modelo de sustitución de puesto clave*

*Modelo basado en el flujo de personal*

*Modelo de planeación integrada*



## *Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio :*

Se centra en el nivel operacional de la organización, relación entre dos variables – número de personas y demanda de producto o servicio



## *Modelo basado en segmentos de cargos :*

Se centra en el nivel operacional de la organización y consiste en :

- ✓ Seleccionar un factor estratégico
- ✓ Determinar los niveles históricos de cada factor estratégico
- ✓ Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional
- ✓ Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral



## *Modelo de sustitución de puesto clave :*

Se centra en los niveles tácticos o ejecutivos, considera las sustituciones futuras de candidatos internos en base al desempeño actual y posibilidad de ascenso (mapas de sustitución u organigramas de carrera)



## *Modelo basado en el flujo de personal :*

Este modelo permite caracterizar el flujo de las personas a través de ingresos, salidas, ascensos y transferencias de personal.



## *Modelo de planeación integrada :*

Es el modelo mas amplio y totalizante. Desde el punto de los insumos debe tener en cuenta cuatro factores o variables que intervienen :

- ✓ Volumen de producción planeado
- ✓ Cambios tecnológicos que puedan alterar la productividad del personal
- ✓ Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de los clientes
- ✓ Planeación de carreras en la organización



## El proceso de reclutamiento se divide en :

- ✓ *Reclutamiento Externo*
- ✓ *Reclutamiento Interno*
- ✓ *Reclutamiento Mixto*

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización :

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo
- Reducir los costos operacionales





## RECLUTAMIENTO EXTERNO

Proceso en el que se examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

*Las fuentes de reclutamiento que utiliza son las siguientes:*

- ✓ Medios de comunicación masivos
- ✓ Bolsas de trabajo
- ✓ Ferias del empleo
- ✓ Agencias de colocación
- ✓ Internet (websites, e-mail)
- ✓ Instituciones educativas

## **BUSQUEDA EXTERNA:**





## Ventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la Organización. Importación de ideas nuevas y diferentes enfoques
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la Organización
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos



## Desventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno
- ✓ Es más costoso
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno
- ✓ Puede frustrar al personal interno de la organización
- ✓ Por lo general afecta la política salarial



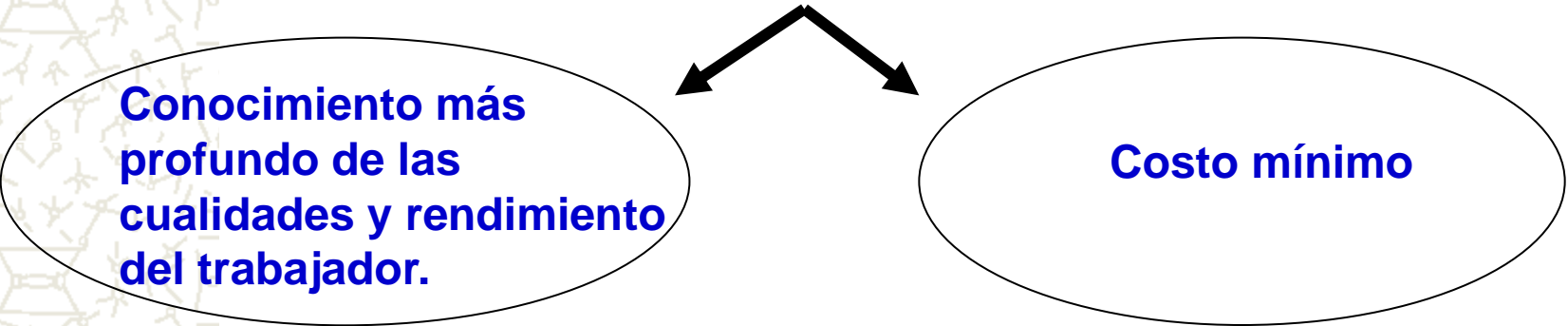
## RECLUTAMIENTO INTERNO :

Proceso en el cual se presenta una vacante determinada al interior de la organización y la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)

Las fuentes de reclutamiento que utiliza son las siguientes:

- ✓ Concursos internos via intranet
- ✓ Publicación diarios murales
- ✓ Invitación de postulación dirigida

## **BUSQUEDA INTERNA**



**Conocimiento más profundo de las cualidades y rendimiento del trabajador.**

**Costo mínimo**

- ✓ **Mejora el compromiso de los trabajadores con la Empresa**
- ✓ **Disminuye el tiempo de orientación y socialización.**



## Ventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Es más económico para la empresa, evita gastos en anuncios u honorarios de empresas externas
- ✓ Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo
- ✓ Mayor índice de validez y seguridad, pues ya se conoce al candidato
- ✓ Fuente de motivación para los empleados de la organización
- ✓ Logra desarrollar plan de carrera dentro de la organización
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia



## Desventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Exige que los empleados tengan potencial para el desarrollo de carrera
- ✓ Puede generar conflicto de intereses
- ✓ Ascensos sucesivos del personal hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca
- ✓ Las personas razonan exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, limitando la creatividad e innovación
- ✓ Descapitalización del patrimonio humano de la organización





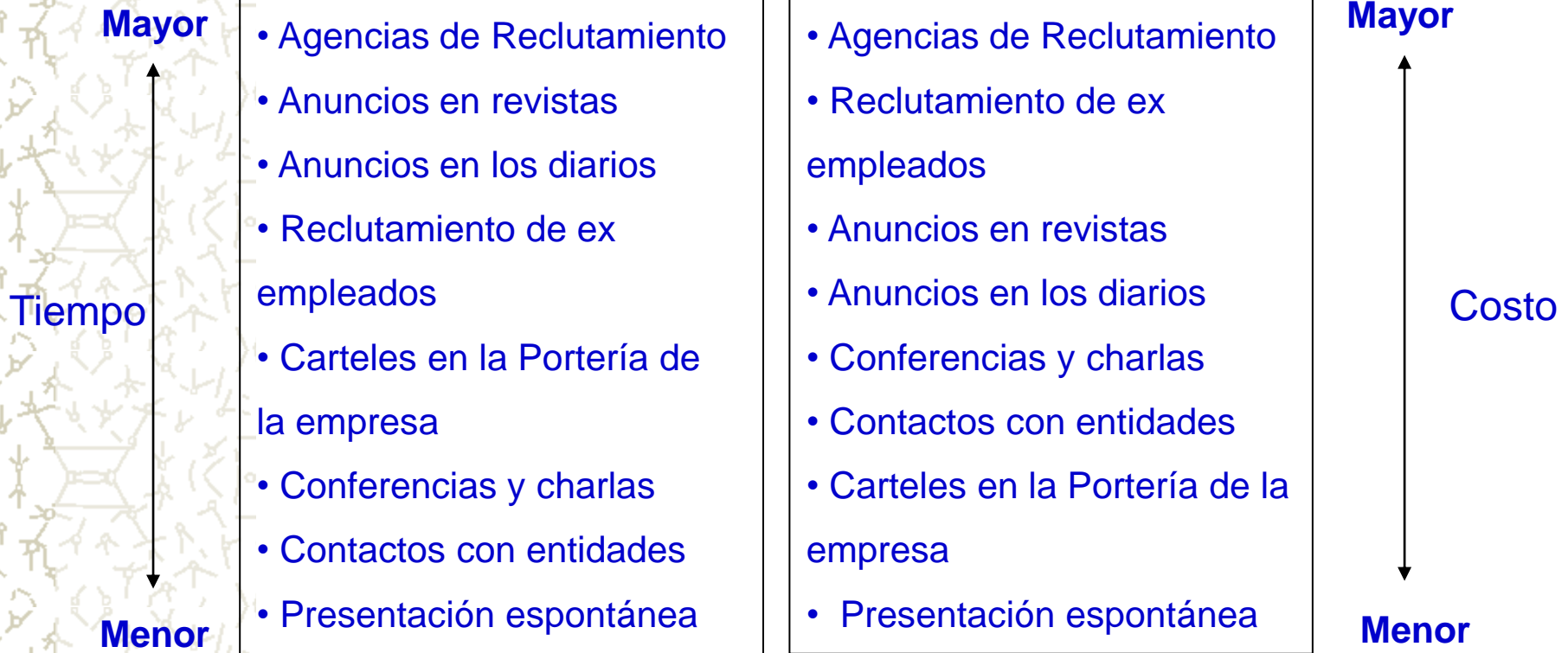
## RECLUTAMIENTO MIXTO :

Proceso en el que la empresa utiliza el reclutamiento interno y externo a la vez. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

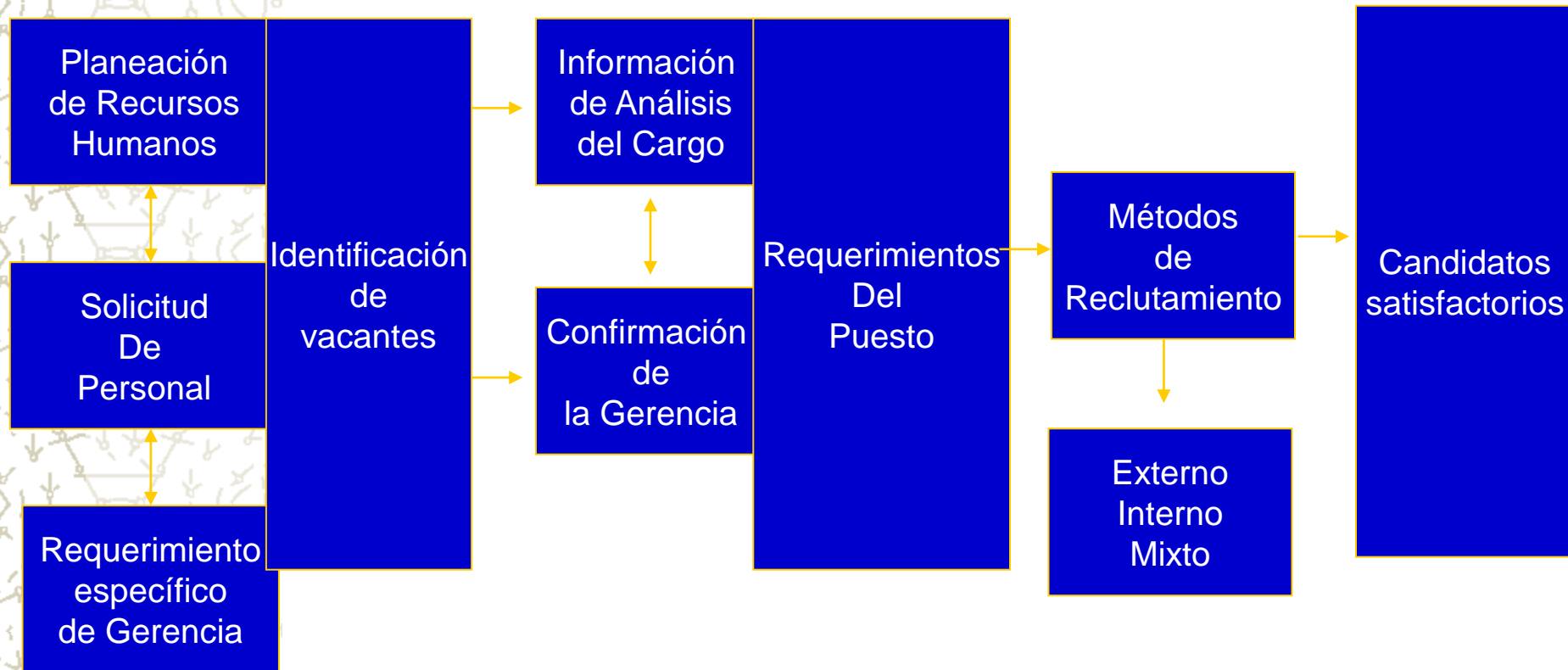
El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras :

- ✓ Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno
- ✓ Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo
- ✓ Reclutamiento interno y externo simultáneos

# Los factores tiempo y costo de procesamiento en las técnicas de reclutamiento



## Esquema general del proceso de reclutamiento



# Parte IV

## Selección de Personal





## ***Selección de Personal :***

Es el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En resumen, corresponde a la acción de escoger al candidato mas idóneo entre los postulantes a un cargo en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, como de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales :

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo



## ***Selección de Personal :***

El punto de partida de un proceso de selección, está dado por un lado, por el *análisis y las especificaciones del cargo* que se requiere y por otro está la *cantidad de postulantes diferenciados entre si*, que compiten por el empleo.

En estos términos la selección configura dos procesos

- La selección como proceso de comparación
- La selección como proceso de decisión



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

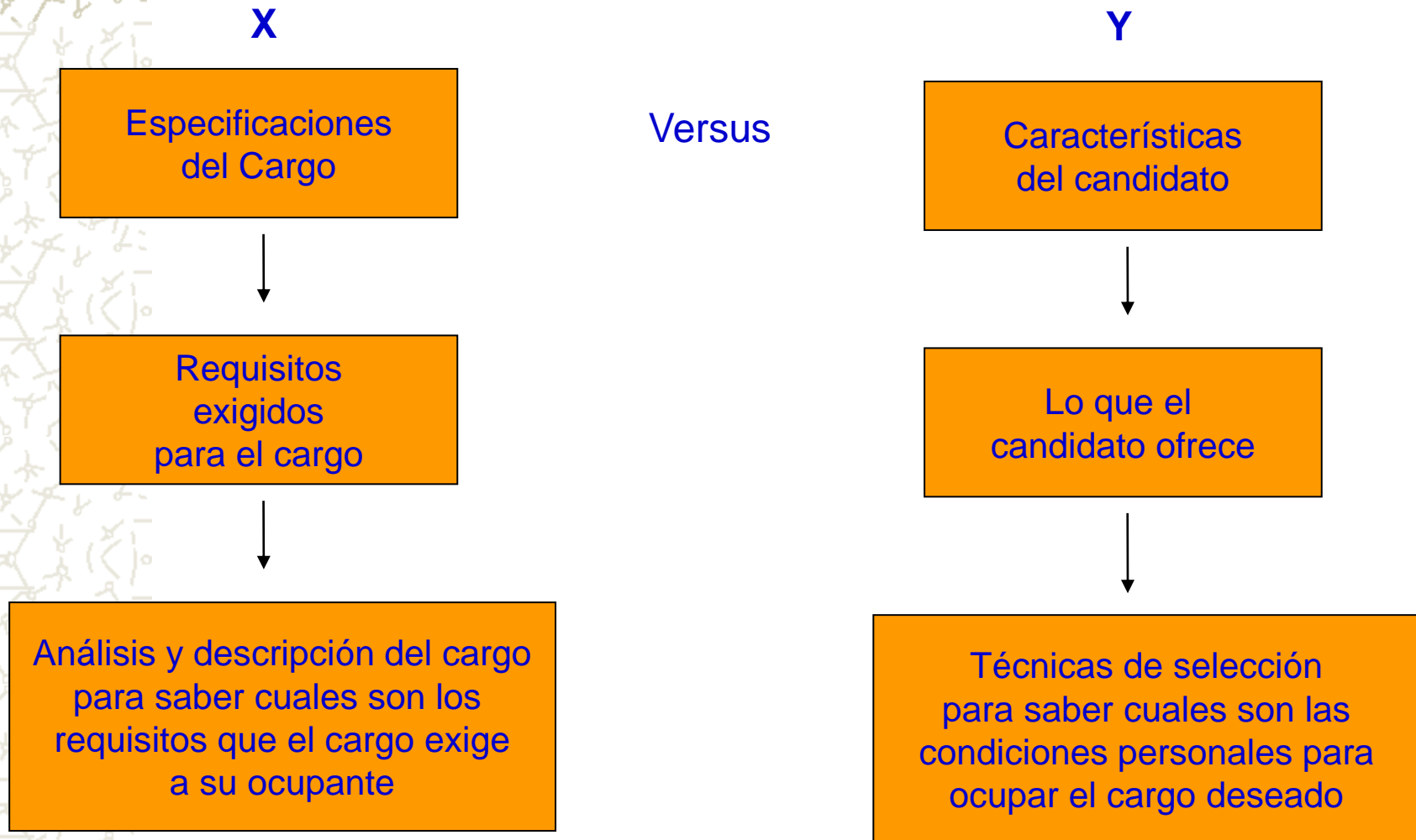
Es un proceso real de comparación entre dos variables : *los requisitos del cargo* y *el perfil de los candidatos* que se presentan. La primera variable (X) la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda variable (Y) se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

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

- Cuando  $X > Y$  : El candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo, en consecuencia, es rechazado
- Cuando  $X = Y$  : El candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado
- Cuando  $X < Y$  : El candidato tiene mas condiciones que las exigidas por el cargo, por lo tanto está sobredimensionado para el cargo



## *La selección como proceso de comparación*





## ***La selección como proceso de Decisión :***

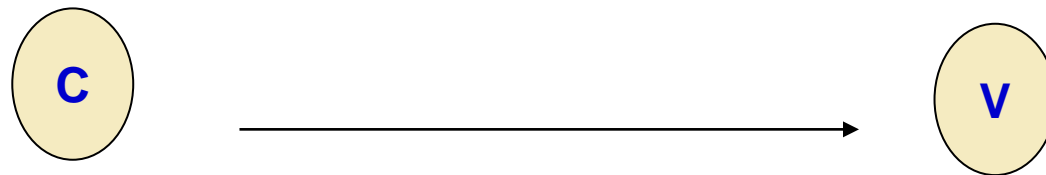
Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, *puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias* y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

- ✓ El organismo de selección no debe imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación
- ✓ La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento :

*Modelo de colocación :*

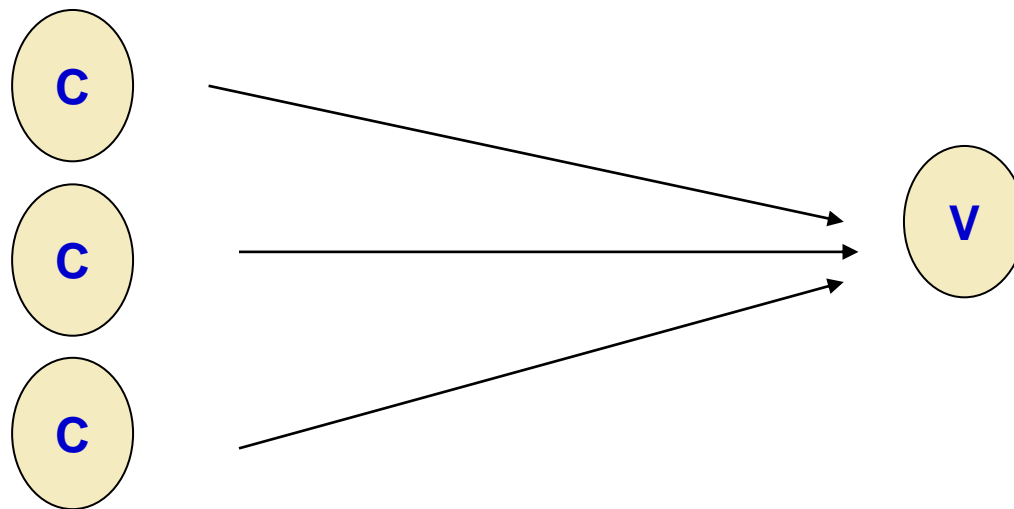
Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.



Un candidato para una vacante

## *Modelo de selección :*

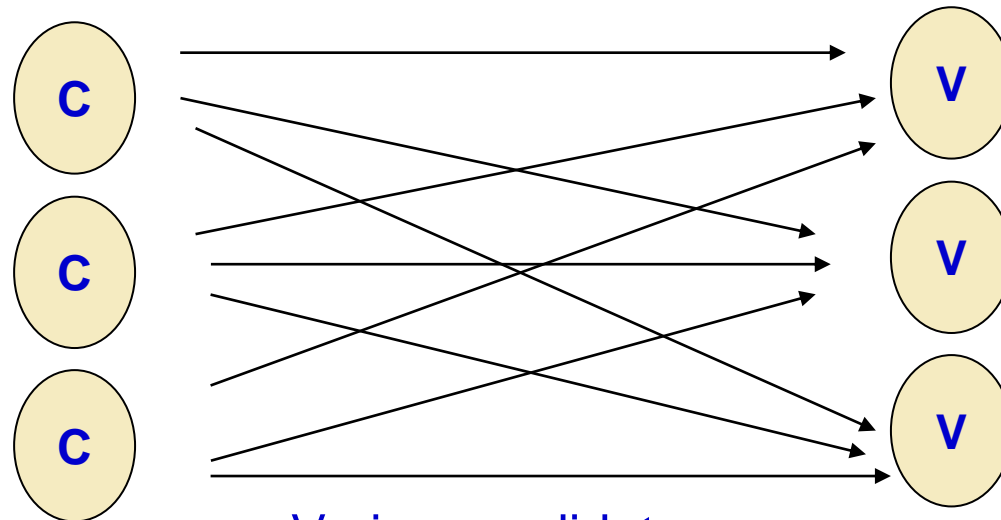
Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo. Pueden ocurrir dos alternativas ; aprobación o rechazo. Si se rechaza, sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo.



Varios candidatos para una vacante

## *Modelo de clasificación :*

Hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Ocurren dos alternativas; puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes.



Varios candidatos  
para varias vacantes

## Preguntas para verificación y análisis

- ¿ Que información preliminar debe tener un reclutador antes de empezar a buscar candidatos para determinado cargo ?
- ¿ En que circunstancias puede ser necesario recurrir a los servicios de una agencia de empleos ?, ¿ Cuando recurriría usted a una empresa cazadora de cabezas ?. Cite un ejemplo en cada caso ?
- El Sr. Fernández, Jefe del departamento de mantención de la empresa industrial “Famma”, estará incapacitado durante tres meses y medio. ¿ Que medidas recomendaría para reemplazarlo durante este período ?



## ***Bases para la selección de personas :***

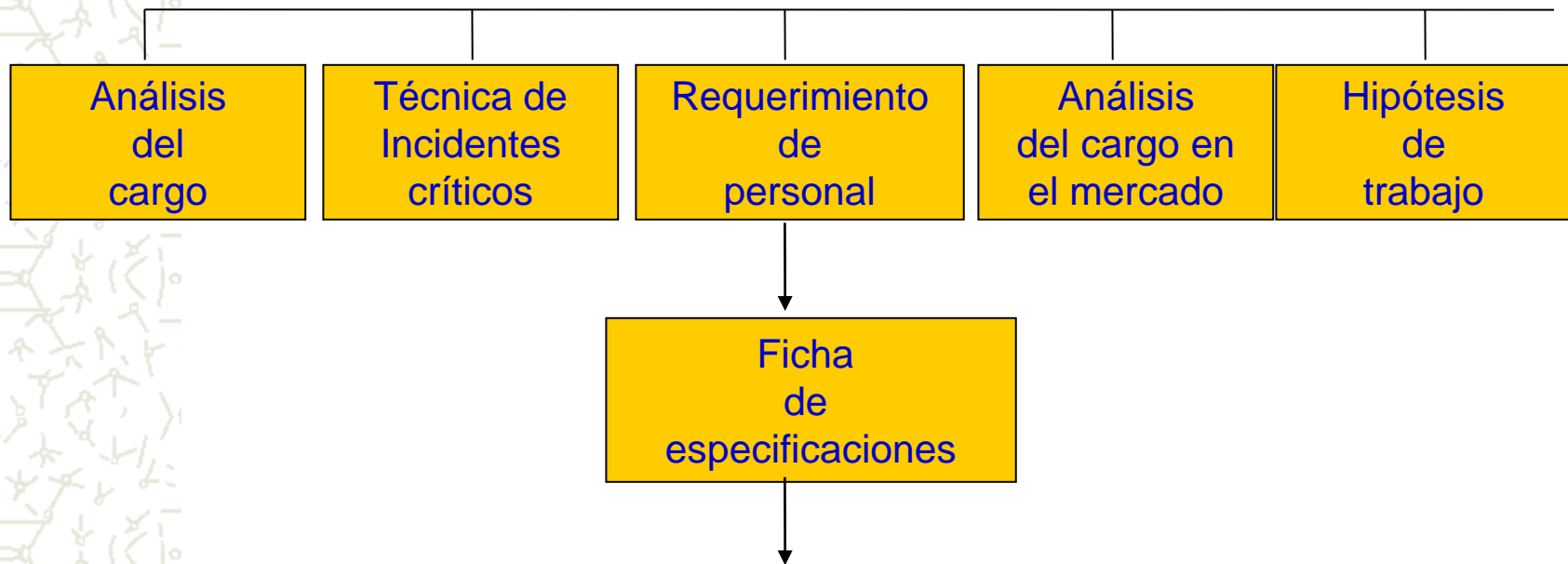
Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de decisión, es necesario tener en cuenta la mayor cantidad de información sobre el cargo a buscar.

### ***I.- Recolección de información acerca del cargo :***

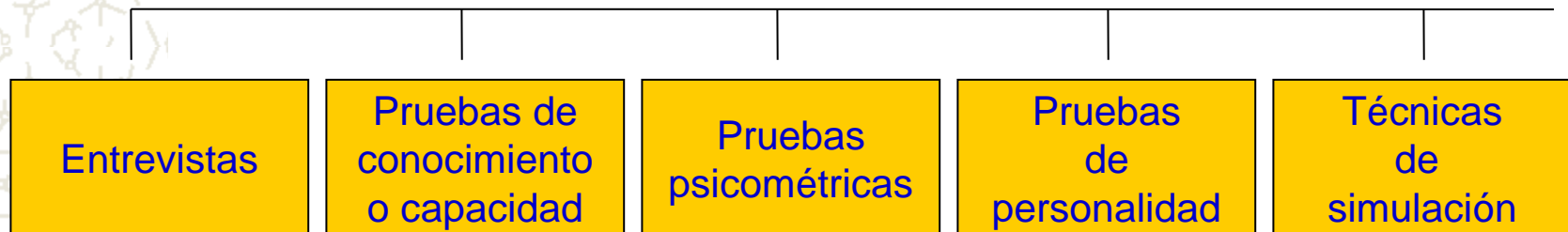
- 1) Descripción y análisis del cargo
- 2) Aplicación de la técnica de incidentes críticos
- 3) Requerimiento de personal
- 4) Análisis del cargo en el mercado
- 5) Hipótesis de trabajo

## ***Bases para la selección de personas***

### *Recolección de información acerca del cargo*



### *Elección de las técnicas de selección*





## ***II.- Elección de las técnicas de selección :***

### **1) Entrevistas de Selección**

- Dirigidas (con formato preestablecido)
- No dirigidas (libres)

### **2) Pruebas de conocimiento o capacidad**

- Generales
  - De cultura general
  - De idiomas
- Específicas
  - De cultura profesional
  - De conocimientos técnicos



## ***II.- Elección de las técnicas de selección :***

### **3) Pruebas psicométricas**

- De aptitudes
  - Generales
  - Específicas



## ***II.- Elección de las técnicas de selección :***

### **4) Pruebas de personalidad**

- Expresivas
  - Psicodiagnóstico
- Proyectivas
  - De árbol
  - Rorschach
  - Zulliger
- Inventarios
  - De motivación
  - De frustración
  - De intereses



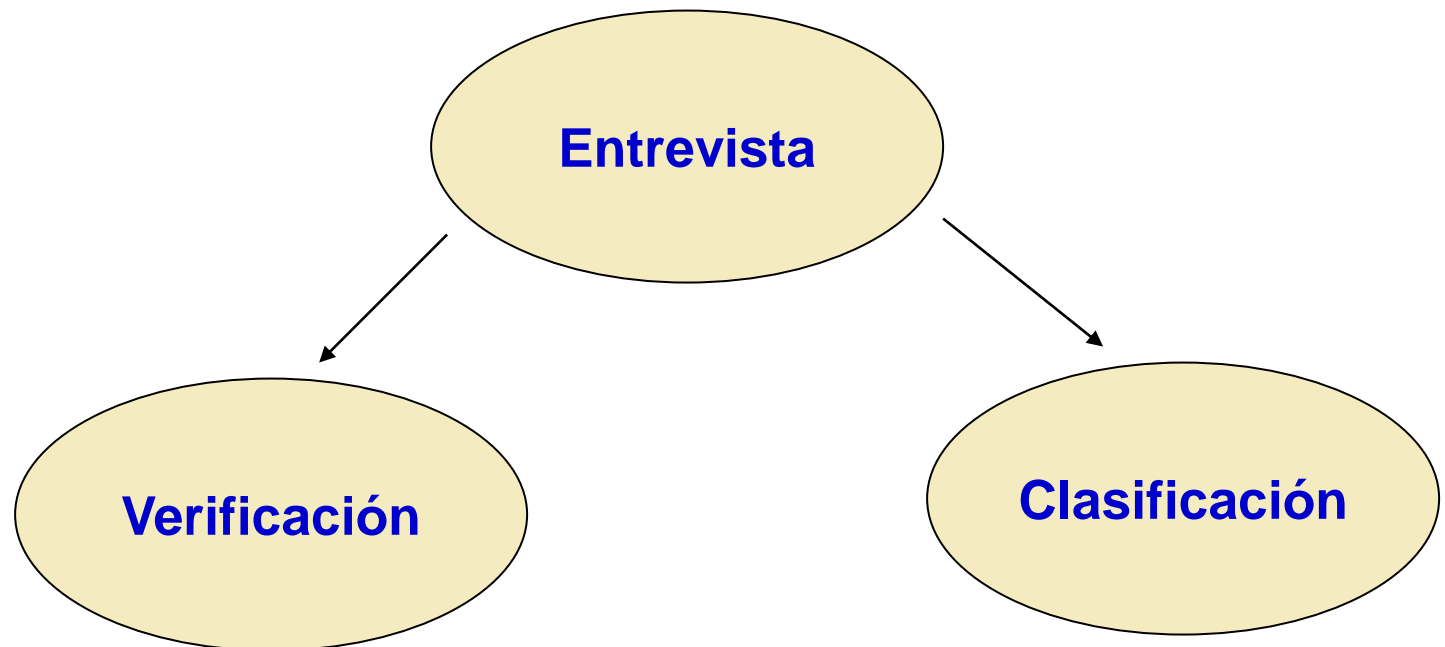
## ***II.- Elección de las técnicas de selección :***

### **5) Técnicas de simulación**

- **Assesment center**
- **Dramatización (role playing)**

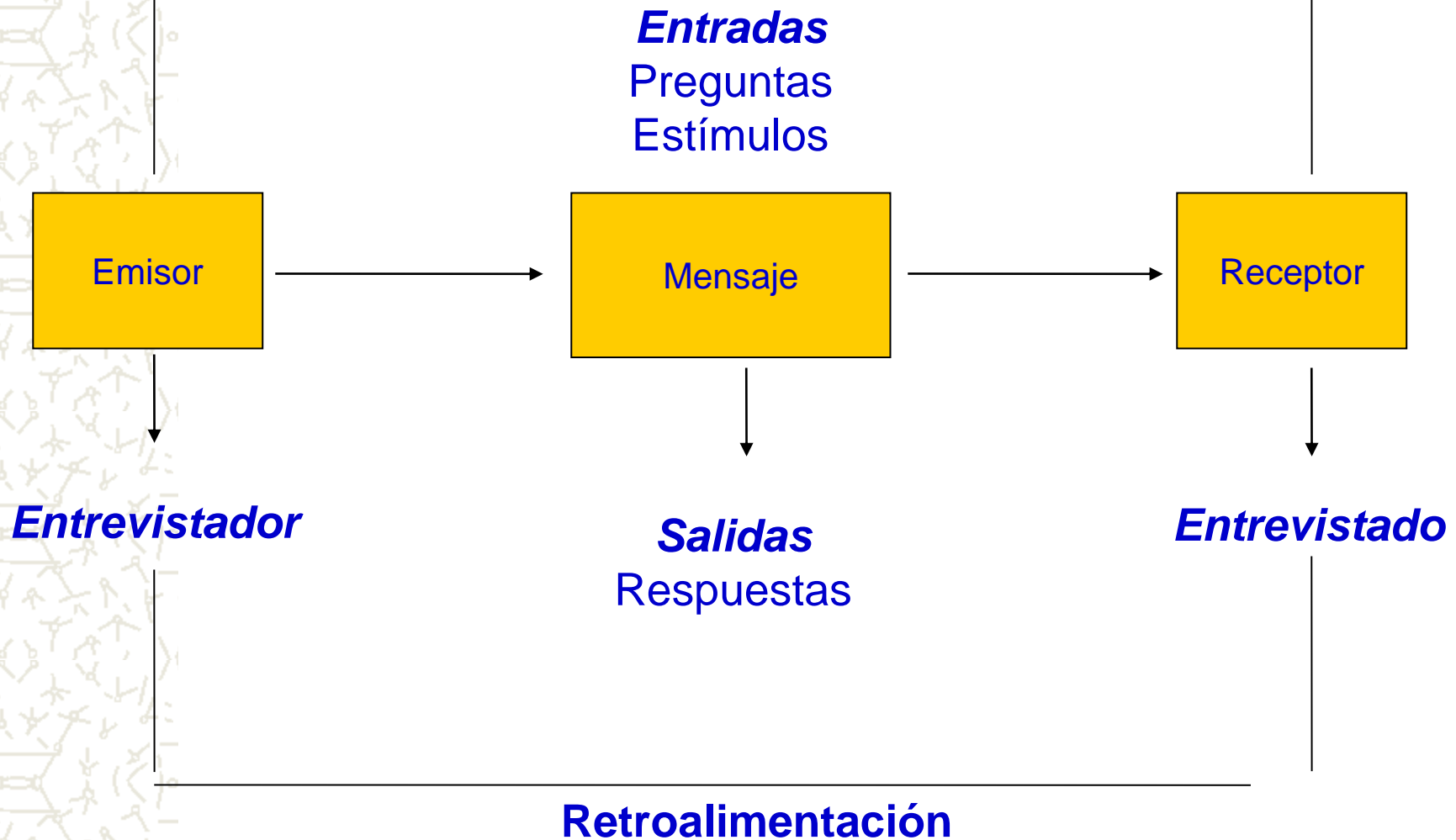
## ***Entrevista :***

Sistema de comunicación entre dos o mas personas que interactúan.  
Por un lado el entrevistador y por el otro el entrevistado





# ***Entrevista como proceso de comunicación***





## ***Preparación para mejorar el proceso de entrevista***

- ❖ Entrenamiento de los supervisores
  - Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado
  - Evitar las preguntas capciosas
  - Escuchar atentamente al entrevistado
  - Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa
  - Evitar emitir opiniones personales
  - Motivar al entrevistado a hacer preguntas sobre la organización y el cargo
  - Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato ; bueno, regular o malo
  - Evitar toma mucha nota durante la entrevista



## ***Preparación para mejorar el proceso de entrevista***

- ❖ Construcción del proceso de entrevista
  - Entrevista estandarizada por completo
  - Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas
  - Entrevista dirigida, estandarizada solo en cuanto a las respuestas
  - Entrevista no dirigida





## *Etapas de la entrevista de selección*

**Preparación  
De la entrevista**

**Ambiente**

**Desarrollo  
de la  
Entrevista**

**Terminación  
de la  
Entrevista**

**Evaluación  
de la  
Entrevista**



## *Posterior a la entrevista*

**Verificación  
De  
Antecedentes**



## ***Errores del Entrevistador***

- Efectos subjetivos
- Preguntas intencionadas
- Prejuicios personales
- Dominio de la entrevista por el entrevistador



## ***Errores del Entrevistado***

- Intentar técnicas distractoras
- Hablar en exceso
- Jactarse de los logros del pasado
- No escuchar
- No estar preparado para la entrevista



## ***Desafíos para el entrevistador***

- Identificar la conducta pasada ya que nos permitirá predecir una conducta futura.
- Conseguir que el entrevistado describa en detalle relatos de eventos.
- Formular preguntas específicas que induzcan a la persona a recordar determinadas situaciones que ha vivido y en las que realizado ciertas conductas para alcanzar los resultados.



## Modelo STAR



**Situación**

**Tarea**

**Acción**

**Resultado**



## ***Modelo STAR***

La **SITUACIÓN** o **TAREA** a la que se enfrenta el candidato  
**¿Por qué?**

Las **ACCIONES** realizadas por él.  
**¿Qué hizo y cómo lo hizo?**

Los **RESULTADOS** o cambios causados por estas acciones.  
**¿Efecto de la acción?**



## ***STARs Falsas***

- **Planteamientos ambiguos**

“Cuando parecía que no podríamos cumplir con nuestro plazo, todos pusimos manos a la obra y lo logramos”

**No habla en primera persona**

- **Opiniones**

“Creo que si le pregunta a cualquiera de mis compañeros de trabajo, le dirán que soy un miembro importante para el equipo”

**No existen evidencias de alguna acción concreta**

- **Planteamientos teóricos u orientados al futuro**

“La próxima vez que se me presente esta clase de resistencia, sabré cómo manejarla”

**No existe antecedente pasado que nos permita predecir una conducta futura**





## *Ejemplos*



“He estado planeando comprar una computadora para poder hacer más trabajo en casa”

Star Falsa

“Cuando falló el sistema, yo estaba seguro de que estaría parado el resto del día. De modo que en vez de tener a los empleados sin hacer nada, los envié a sus casas. Una hora después, el sistema estaba bien y funcionando otra vez. Naturalmente, ese día perdimos tiempo y dinero”

Star verdadera



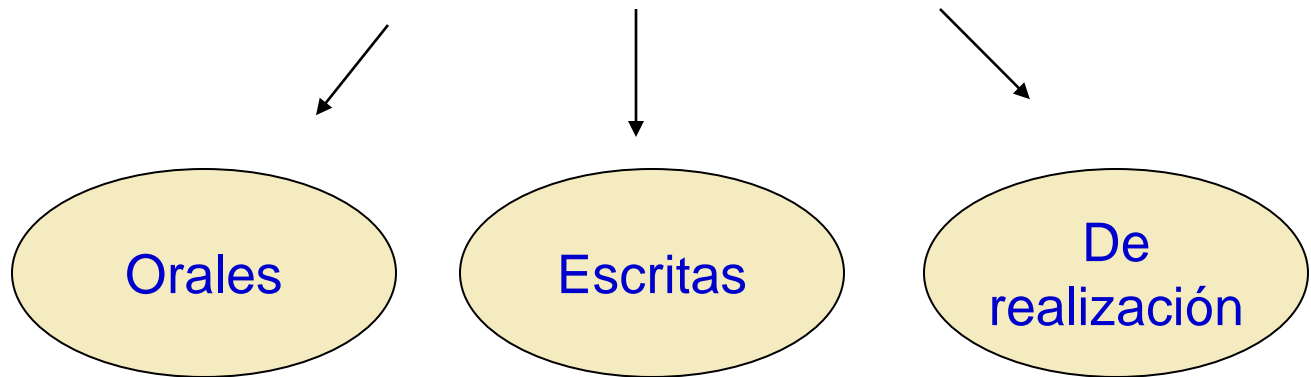
# ***Trabajo Grupal***

- Preparar pauta de entrevistas y realizar role playing, considerando todos los aspectos tratados en clases
- Fecha de disertación : Miércoles 10 de Junio

## ***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.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas



# ***Pruebas de Conocimiento o de Capacidad***

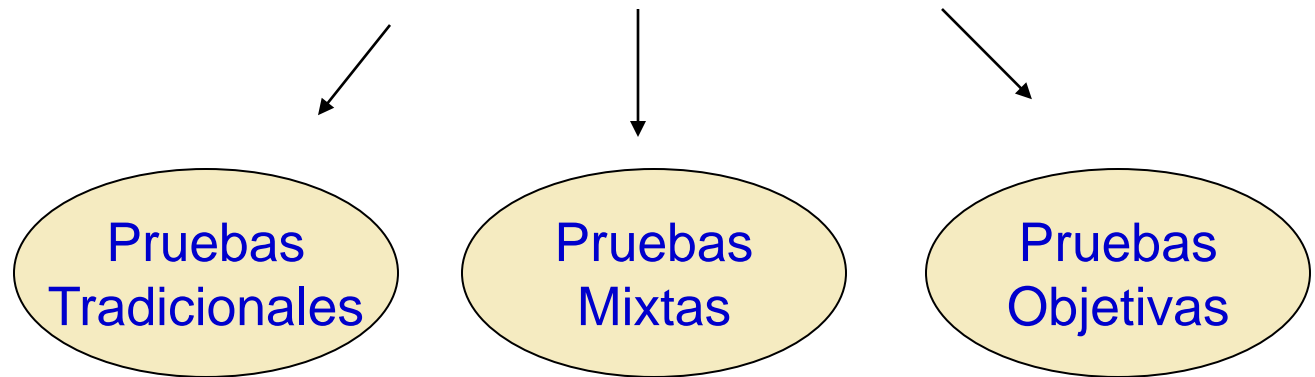
Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados

Pruebas  
Generales

Pruebas  
Específicas

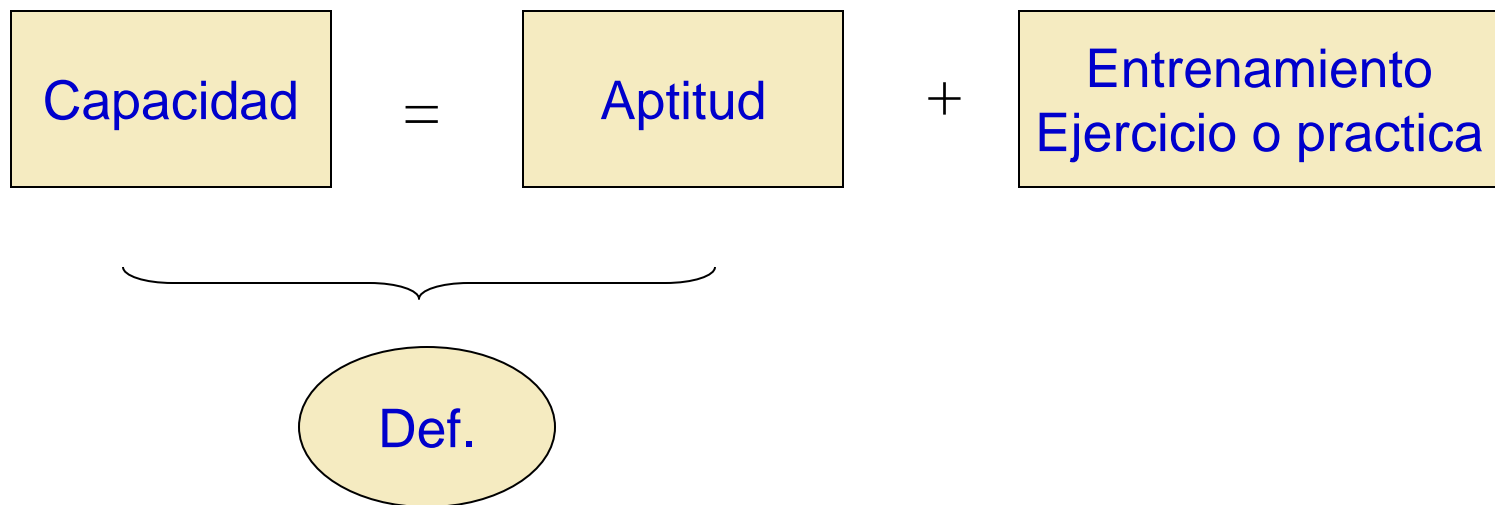
# ***Pruebas de Conocimiento o de Capacidad***

Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas



## ***Pruebas Psicometricas***

Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.



## ***Pruebas Psicometrica***

Los ocho factores específicos definidos para medir aptitudes son los siguientes :

- ❖ Factor V o comprensión verbal
- ❖ Factor W o fluidez verbal
- ❖ Factor N o numérico
- ❖ Factor S o relaciones espaciales
- ❖ Factor M o memoria asociativa
- ❖ Factor P o rapidez perceptual
- ❖ Factor R o raciocinio
- ❖ Factor G o inteligencia general



## ***Pruebas Psicometricas***

Las pruebas psicométricas presentan dos importantes características :

- ❖ Validez : Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir
- ❖ Precisión : Capacidad de presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona



## ***Pruebas de Personalidad***

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos heredados). Estas pruebas se pueden dividir en :



## ***Técnicas de simulación o Assesment center***

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento aislado al tratamiento en grupo. Su punto de partida es el drama y significa reconstruir una situación en el momento presente lo mas cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar :





## ***El proceso de Selección***

Entre las principales alternativas de proceso de selección se encuentran :

- a) Selección en una sola etapa
- b) Selección secuencial en dos etapas
- c) Selección secuencial en tres etapas
- d) Selección secuencial en cuatro o mas etapas



## ***Evaluación y control de resultados***

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, que permitirá un análisis adecuado :

- a) Costos de personal
- b) Costos de operación
- c) Costos adicionales

## ***Coeficiente de selección***

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el cálculo del coeficiente de selección, que se calcula mediante la siguiente ecuación :

$$\begin{array}{ccccc} \text{Coeficiente} & & \text{Número de candidatos admitidos} & & \\ \text{de} & = & \hline \text{selección} & & \text{Número de candidatos examinados} & \times & 100 \\ & & \downarrow & & \uparrow \\ & & \text{Mayor} & & \text{Menor} \\ & & \text{eficiencia} & & \text{eficiencia} \end{array}$$

## ***Rotación de personal***

Se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir por el volumen de personas que ingresan y las que salen de ella.

$$\text{Indice de rotación} = \frac{\frac{\text{Admisiones + Despidos}}{2} \times 100}{\text{Dotación Promedio}}$$



## ***Causas de la rotación de personal***

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse :

- a) Política salarial de la empresa
- b) Política de beneficios sociales
- c) Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- d) Oportunidades de desarrollo
- e) Relaciones interpersonales
- f) Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- g) Cultura organizacional
- h) Políticas de Reclutamiento y selección de personal
- i) Política disciplinaria de la organización
- j) Criterios de evaluación del desempeño, etc.

## ***Ausentismo***

Se define como la faltas o inasistencias de los empleados a su trabajo. Corresponde a la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{\text{Nº de días hombre perdidos}}{\text{Dotación Promedio x días de trabajo}}$$





## ***Causas del ausentismo***

Las principales causas del ausentismo son :

- a) Enfermedad comprobada
- b) Enfermedad no comprobada
- c) Razones familiares
- d) Retardos y faltas involuntarias por fuerza mayor
- e) Dificultades y problemas financieros
- f) Baja motivación para trabajar
- g) Escasa supervisión de la jefatura
- h) Política inadecuada de la organización



## ***Inducción o integración del personal nuevo***

Se define como el proceso de adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la introducción de un nuevo empleado a su trabajo se hace mediante una programación sistemática, guiada por su jefe directo o instructor, a través del programa de inducción o integración que la compañía posea.



## ***Contenidos del programa de inducción***

- a) La empresa: historia
- b) Visión, misión, valores corporativos, etc.
- c) Producto o servicio
- d) Derechos y deberes del personal
- e) Condiciones del contrato de trabajo
- f) Beneficios y servicios para los empleados
- g) Normas y reglamentos internos
- h) Información detallada del cargo a ocupar
- i) El equipo de trabajo al que se integra
- j) Relación del cargo con otros cargos, etc.

