

Administración de Personal: Capacitación y Adiestramiento Reclutamiento y Selección

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

3.1 QUE ES LA SELECCIÓN.

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

Pero, que 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 .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- * Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)
- *Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- *Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- * Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- * Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- * Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- * Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- * Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

3.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACION

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la al organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya

no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden se el miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

ÉTICA PROFESIONAL

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar a la vida futura del candidato*. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

3.3 ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TECNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. siguiendo metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

SOLICITUD DE EMPLEO

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinaba él área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: **nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.** Las solicitudes de empleo deberán estar

diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Es entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a un detenernos un poco en lo referente la entrevista.

Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aún que es uno de los medios más antiguos para llegar a la

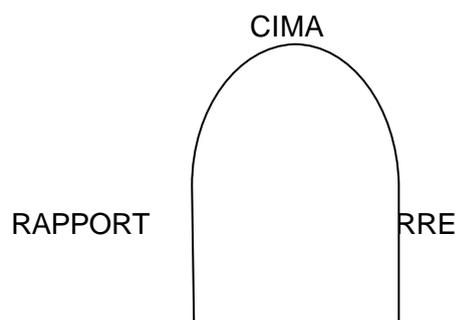
información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Platería del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Fases la entrevista

Podemos representar las gráficamente en la siguiente figura.



RAPPORT

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa del entrevista que tiene como propósito de el solicitante y aunque en sentido estricto el rapport deber reinar durante todo esta, un trato cordial ayuda a establecer lo, preguntas que no pongan intención al candidato, interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta al sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

CIMA

Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente ya través de ella van explorar esas áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

CIERRE

5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor y obtenga un beneficio personal; que siempre que "la entrevista vale la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalado los puntos que de contener de información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.-pude establecer el rapport?
- 3.- Alcance el objetivo?
- 4.- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5.- Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6.- Conseguí el acercamiento requerido?
- 7.- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8.- Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- 9.- El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.¹³ herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Las características que debe reunir un test y los diversos criterios utilizados en su clasificación; por tanto y para no romper la hilación, el lector deberá consultarlo posteriormente; debemos agregar aquí únicamente tiene la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

PRUEBAS DE TRABAJO

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puede legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Los enunciados legales encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria del trabajo y dicen:

Art.15 "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"

Art.17 "en cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar. —
- d) Protegerá la aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

*Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

*Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.

*Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

*Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

DECISIÓN FINAL

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es un función social y obligación profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.