UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA : Administraciön de Negocios

"INVESTIGACION DE NUEVOS ENFOQUES ACERCA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION, EVALUACION Y CONTRATACION DE PERSONAL"

«Investigaciön Dirigida I»

Presentado por : Bra. Karla Azucena Silva Baca

Director : Dr. Alvaro Sanchez Fabregat

Managua, Nicaragua 2008

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA: Administración de Negocios

"INVESTIGACION DE NUEVOS ENFOQUES ACERCA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACION Y CONTRATACION DE PERSONAL"

"Investigación Dirigida I"

PRESENTADO POR:

Br. Karla Azucena Silva Baca.

DIRECTOR:

Dr. Alvaro Banchs Fabregat

Managua, Nicaragua, 2008

INDICE

CONTENIDO	Pág.
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	**1**
A. Planteamiento del problema	2
B. Justificación	3
C. Objetivos	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO	**5**
A. Reclutamiento	6
B. Preselección de candidatos	11
C. Selección de Personal	12
D. Evaluación	19
E. Contratación	19
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLOGICO.	**21**
CAPÍTULO IV. CONCLUCION.	**22**
BIBLIOGRAFIA	**23**
ANEXOS	

I. INTRODUCCION

Como parte del plan de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Centroamericana de Ciencias Empresariales (UCEM), el graduando para optar al título correspondiente ha seleccionado un tema investigativo (el cual ya fue aprobado) y en este documento se presenta una investigación para de este modo cumplir con una de las formas de culminación de estudios, establecido y contemplado en el Reglamento del Régimen Académico Estudiantil.

El propósito de la administración de personal consiste entre otros, en contratar y colocar a las personas en puestos en los que estos se encuentran capacitados para su desempeño laboral; estas actividades de administración de personal inicia cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto durante la cual se deberá desarrollar la definición del puesto, reclutamiento de empleados, selección y posteriormente la contratación de personal.

El activo más valioso de cualquier Empresa e Institución privada o estatal de Nicaragua, está constituido por su propio personal. En la actualidad las técnicas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del personal son objetivas y precisas, ya que determinan los requerimientos de los recursos humanos, a través de las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando el potencial físico y mental de las/os solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas.

Para poder emplear las técnicas primero tiene que haber una vacante donde tiene que analizarse y valorarse el puesto, una vez analizado el puesto se prosigue con el proceso de reclutamiento de personal donde existe tres fuentes que son el reclutamiento interno, externo y mixto, cada uno con sus ventajas y desventajas para reclutar al personal necesario para poder seleccionar, ya reclutado una cantidad de personal, posteriormente con la preselección pues su objetivo es filtrar la población reclutado, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto, se continúa con la selección de personal que consta de ocho pasos a seguir que son: Recepción preliminar de solicitudes, Pruebas de idoneidad, Entrevista de selección, Verificación de datos y referencia, Examen médico, Entrevista con el supervisor, Descripción realista del puesto y Evaluación de Candidatos, y como finalización se da la contratación de personal. Otras técnicas que se utilizan son la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

Es importante contar con el personal adecuado para el manejo y la administración de una Institución o Empresa. La persona equivocada puede generar problemas de integridad, tanto intencionalmente como por ignorancia y así cometer errores. La persona adecuada en el puesto correcto hará que el sistema funcione mejor y elimina muchos problemas potenciales de integridad.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayoría de las empresas tanto del sector estatal como del privado de Nicaragua, no cumplen con las técnicas científicas en lo que se refiere al reclutamiento, selección, evaluación y contratación de la persona idónea para un puesto vacante. Muchas veces lo que hacen es contratar a personas por medio de recomendación de terceros, por imposición, por política, etc., aunque estas no sean eficientes en el puesto vacante.

Las prácticas y evaluaciones técnicas científicas causan que la mayoría de las veces las empresas no obtengan el desempeño esperado o promedio lo cual afectan en la productividad, desempeño y logros en las empresas y por ende esto afecta el desarrollo económico del país. Ante este problema surgen algunas interrogantes.

¿Cuáles técnicas modernas de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal existen hoy en día que se puedan implementar hoy en las empresas o instituciones de Nicaragua?

¿Cuáles son los procesos y procedimientos para lograr mejorar el reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal en Nicaragua, tanto en el sector privado como estatal?

B. JUSTIFICACION

Formular un estudio que responde a las necesidades de demostrar con claridad, veracidad, objetividad las técnicas y procedimientos que se deben seguir para reclutar, seleccionar, evaluar y contratar al personal más idóneo para la empresa o institución.

Como profesional conocer la forma correcta de ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal y dejar un documento explicito en esta Universidad que le sirva a los futuros estudiantes en su desarrollo intelectual al mismo tiempo que le ayude a la autora ponerlos en practica en su experiencia laboral.

C- OBJETIVOS

1. General:

- Investigar las nuevas técnicas de selección, reclutamiento y contratación de personal que se están empleando, para el mejoramiento de la productividad y eficiencia en las empresas.

2. Específicos:

- Conocer los procedimientos que se emplean a nivel de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal.

- Identificar las ventajas y desventajas de los procesos para el reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal que se están aplicando actualmente.

hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

B- Especificación del Puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

Existen epatas para analizar un puesto de trabajo, los cuales los podemos mencionar:

1. Determinar la información que se desea obtener.
2. Determinar los trabajos que se van a canalizar y en que orden
3. Determinar las técnicas a emplear para la recogida de datos (observación directa, cuestionario, entrevista)
4. Elegir los analistas
5. Elegir el personal que suministrara los datos.

Una vez obtenidos los datos del análisis, se procede a la descripción de las tareas, separando las especificas, detallar los esfuerzos que afectan al trabajador, el ambiente en que se ejecutara el trabajo y las responsabilidades del puesto.

2- RECLUTAMIENTO

Una vez que se ha decidido y aprobado cubrir un puesto vacante, lo siguiente es desarrollar un conjunto de solicitudes utilizando una o más fuentes de reclutamiento.

2.1- El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento a aplicar.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

2.2- El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

2.3- El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases.

1. Reclutamiento interno
2. Reclutamiento externo
3. Reclutamiento mixto.

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

1. Planeación de los recursos Humanos
2. Recepción de las solicitudes específicas de personal
3. Identificar las vacantes requeridas
4. Obtener información del análisis del puesto
5. Confrontar las indicaciones de la gerencia
6. Verificar los requerimientos del puesto
7. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
8. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

Existen algunas acciones que deben realizarse antes de iniciar las actividades de reclutamiento.

Las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (outsourcing), empleados temporales.

La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a: Indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

2.4- Fuentes de Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

a -Transferencia de personal
b- Ascensos de personal
c- Transferencia con ascenso de personal
d- Programas de desarrollo de personal
e- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

2.4.1- Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son.

1- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

2- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

3- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental - en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

4- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.

5- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

2.4.2- Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

2- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

3- Cuando se administra de manera incorrecta puede presentarse la situación de Lawrence Meter, denominada "Principio de Meter". Las empresas al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de su incompetencia.

2.5.- Fuentes de reclutamiento externa.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas ajenas a la empresa.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1- Consulta de los archivos de candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

2- Candidatos presentados por empleados de la empresa: es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Es la más cercana a la propia organización, en la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, parientes o familiares quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

3- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, etc.

4- Contacto con Sindicatos y asociaciones gremiales: Este medio tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.

5- Instituciones educativas: como universidades, escuelas técnicas y otras instituciones, las constituyen como una fuente de candidatos. Comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.

6- Anuncios en la prensa: los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican

a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:

- Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
- La manera en que el postulante debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

7- Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

8- Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.

9- Por correos electrónicos.

2.5.1- Ventajas del reclutamiento externo

a) Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

b) Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobretodo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

c) Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.5.2- Desventajas del reclutamiento externo

a) Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

b) Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, material de oficina, formularios, etc.

c) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud.

3.1 Sistema de Preselección.

3.1.1 Carta de Solicitud

Las cartas de solicitud de empleo que llegan a la empresa son el primer elemento de juicio sobre el candidato, y suelen recibirse tras la publicación de un anuncio en prensa. Analizando la carta se obtiene mucha información sobre el remitente, su personalidad, su puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos de gramática y sintaxis, vocabulario, etc. Aunque la preselección mediante carta resulta muy delicada y debe contarse con un margen de error considerable.

3.1.2 Impreso de Solicitud de Empleo

Es un sistema formalizado, especialmente útil para los aspirantes a puestos de grado inferior que se utiliza cuando se prevé un gran número de solicitantes para cualquier puesto. Ofrece una ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos.

3.1.3 Entrevista

Se trata de un encuentro breve en el que se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto (edad, experiencia y conocimiento), así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato.

4- SELECCIÓN DE PERSONAL

En la actualidad se observa con frecuencia que la selección de personal es informal por varios motivos ya sea por rapidez, economía, amiguismo, imposición, política, etc. Aunque esta forma es peligrosa por que se pone en manos de azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Se pueden mencionar algunos conceptos de selección.

1- Es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades, con objeto de colocarlo en el puesto más a fin de sus necesidades.

2- Es el proceso mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo.

3- También podemos definir la selección de personal como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, es decir, escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener la eficiencia y el rendimiento del personal.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización; por lo tanto la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.

4.1- Criterios de Selección

Los criterios utilizados en la selección se fundamentan en la información obtenida del análisis de descripción del puesto de trabajo a ocupar. El sentido de la selección esta en las diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, agudeza visual y auditiva, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), como Psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban de manera diferente y que logren un mayor o menor éxito en el desempeño de las funciones en la organización.

El proceso selectivo debe proporcionar, además de un diagnostico, un pronostico tanto de las capacidades de aprendizaje de una persona como de nivel de ejecución alcanzado tras ese aprendizaje. La selección de personal se configura como un proceso de comparación y decisión

A- Selección como proceso de comparación.

La selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable suministra el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Una vez realizado el análisis de las variables se compara con las características de los candidatos y se elige a los que igualen o superen esos requisitos.

B- Selección como proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación, varios candidatos pueden obtener condiciones similares para ocupar el cargo. Hay que decidir entonces cual es la persona más adecuada para la empresa y que pueda resultar más eficiente. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante, es decir, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y de función de staff (de la organización).

4.2 – Modelos de Selección

En este proceso la selección de personal implica tres modelos de comportamiento, los cuales se detallan a continuación:

1- **Modelo de Colocación**: Es cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, es decir el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

2- **Modelo de Selección:** Es cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos del cargo, pueden ocurrir dos alternativa: la aprobación o el rechazo.

   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, ya que se pone en duda su habilidad. Por esta razón el seleccionador debe realizar esta orientación de manera adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

3- **Modelo de Clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Este modelo parte del concepto de candidatos multifacético, es decir, la empresa no considera que el aspirante posea solo características específicas para un cargo, sino que puede ser colocado en el cargo mas adecuado a las características del candidato.

4.3- Concepto Global de Selección

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

4.4- Técnicas de Selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante y elaborada la ficha pro fisiográfica. el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección mas adecuada al caso.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Paso 1	Recepción preliminar de solicitudes
Paso 2	Pruebas de idoneidad
Paso 3	Entrevista de selección
Paso 4	Verificación de datos y referencia
Paso 5	Examen médico
Paso 6	Entrevista con el supervisor
Paso 7	Descripción realista del puesto
Paso 8	Evaluación de Candidatos

PASO 1: Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

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

PASO 2: Pruebas de Idoneidad o Psicológicas

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

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

A) Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

B) Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas las pruebas deben ser *confiables*, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

PASO 3: Entrevista de Selección

La entrevista es la técnica de selección de personal por excelencia; puede definirse como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en l la que se produce un intercambio de información, opiniones, actividades, etc., con un propósito definido: recoger datos, informar y motivar. El objetivo del entrevistado es la evaluación del candidato con relación al puesto a cubrir. Para el entrevistado, el fin es evaluar el puesto y demás circunstancias en función de sus intereses personales.

La entrevista es el factor que mas influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Esta debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Existen varios tipos de entrevistas las cuales mencionamos: Números de entrevistadores números de solicitantes, Entrevista Individual, Entrevista de grupo (2 ó más 1, 12 ó más, 1 ó más 2 ó más)

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

3.1- Proceso de la Entrevista

A) Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

También se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Estudio del Puesto: Sus condiciones, contenidos y exigencias, las relaciones y oportunidades de formación y desarrollo. Se hace mediante el análisis del puesto y el perfil psicográfico.
- ✓ Estudio del Candidato: Se analizan, bien la solicitud, el currículo, los datos personales, la formación, la experiencia y todo aquello que pueda resultar significativo, además de toda la información sobre las pruebas profesionales y psicotécnicas.
- ✓ Elección de Medios: Técnica apropiada, disposición del local y elección de puntos clave sobre los cuales apoyará el desarrollo de la entrevista.

B) Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente. La acogida será cordial; el candidato tiene que ser recibido personalmente, de manera espontánea y evitando un primer juicio basado en las apariencias. Es conveniente entablar una charla sobre algo intrascendente, aunque relacionado con las circunstancias del encuentro.

C) Desarrollo de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias; ya que es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información de ambos componentes el entrevistado y el entrevistador.

D) Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que esta finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

E) Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

PASO 8: Evaluación de candidatos

Es la etapa más delicada de este proceso de selección ya que se analizan los datos recogidos para pronosticar la adecuación al puesto del entrevistado. Esta interpretación ha de hacerse teniendo en cuenta las exigencias del puesto, los objetivos de la empresa y los del candidato. Es necesario evitar los siguientes errores:

a) Efecto impresión: se trata del efecto causado por el candidato en función de datos científicamente poco significativos (fluidez verbal, extroversión, etc.).
b) Efecto de apariencia: consiste en valorara todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado favorablemente o desfavorablemente.
c) Estereotipos o generalizaciones: consiste en dejarse influir por estereotipos regionales, nacionales, etc.
d) Efecto proyección: sobrevalorar a los candidatos, o aspectos concretos de los candidatos por coincidir con algo que el entrevistador tenía prejuzgado o valorado de antemano.
e) Efecto contagio: cuando se tiene la experiencia de ver dos cualidades asociadas a menudo, es posible concluir que al percibir una de ellas, se encontrará necesariamente la otra.
f) Efecto tendencia central: es cuando existe la tentación de no comprometerse, de evaluar a todos los candidatos en términos medios, sin discriminar.
g) Efecto polaridad o de tendencias extremas: es cuando se evalúa muy bien o muy mal todos los elementos del candidato.

5- CONTRATACION

Éste es el final del proceso de selección de personal en donde ya se esta seguro de la persona idónea que ocupara el puesto vacante de la empresa y con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Podemos decir que la contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, deberes, derechos tanto del trabajador como de la empresa.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el

III- DISEÑO METODOLÓGICO

Clasificación del tipo de investigación:

✓ Por el propósito o finalidades perseguidas:

Investigación básica También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

✓ Por la clase de medios utilizados para obtener los datos:

Investigación documental: Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo índica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera

✓ Investigación con enfoque cualitativo:

Es referido como investigación naturalista, fenomenológica e interpretativa o etnográfica. Parte de la premisa que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender cosas o eventos. Su objeto de estudio son los modelos culturales y la experiencia personal. Busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente natural; cómo vive, se comporta y actúa la gente, qué piensa, cuáles son sus actitudes?

Los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir necesariamente las mediciones con número, tales como:

1. Observación estructurada
2. Entrevistas abiertas
3. Revisión de documentos
4. Discusión de grupos
5. Evaluación de experiencias personales
6. Historias de vida
7. Análisis semántico y de discursos cotidianos
8. Interacción con grupos o comunidades e introspección

IV- CONCLUSIONES

1. En el proceso de reclutamiento de personal se identificó que existen tres formas de reclutar personal como: reclutamiento externo, interno y mixto. Las tres formas de reclutamiento tienen ventajas y desventajas.

2. Se encontró que en el proceso de selección existen ocho pasos para una selección efectiva como son: Recepción preliminar de solicitudes, Pruebas de idoneidad, Entrevista de selección, Verificación de datos y referencia, Examen médico, Entrevista con el supervisor, Descripción realista del puesto, Evaluación de candidatos.

3. El proceso de evaluación es la etapa más delicada de todo el proceso ya que es la que permite analizar e interpretar los datos recopilados de las personas que se han seleccionado para el puesto vacante, siempre tomando en cuenta los objetivos tanto de la empresa como del candidato.

4. En el proceso de contratación es importante una vez seleccionado el candidato para el puesto, realizar un contrato por escrito y apegado a la ley, en donde estén de acuerdo ambas partes y que en un futuro no hayan malos entendidos.

Los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal son necesarios porque son objetivos y precisos, ajustados de acuerdo a los puestos que las instituciones requieran, facilitan que se contraten a las personas correctas para puestos previamente establecidos, logrando eficiencia, calidad y productividad. Si se contrata alguien que no está calificado, es seguro que no rendirá lo suficiente, se perderá tiempo y no se cumplirá con los objetivos de la institución.

VI. BIBLIOGRAFIA

1. Compendio de Selección de Personal. Impartido de Apuntes obtenidos en la clase de Recursos Humanos I; del 2do. Cuatrimestre del 2001. (Selección de Personal).

2. Código del Trabajo de la República de Nicaragua. Ley 185, 7ma ed., Ed. Managua, Nicaragua, 2001.

3. Ernest & Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos

4. www.monografias.com

5. www. Html.rincondelvago.com/reclutamiento- y -seleccion-de-personal.html

ANEXOS

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha:

Ref.:

Entrega:

Denominación del puesto:

Fecha incorporación deseada

- ☐ Vacante
- ☐ De nueva creación
- ☐ Jubilación

Emplazamiento centro de trabajo

I. PERFIL DEL CANDIDATO

1. Funciones a desempeñar:

2. Experiencia laboral:

	Indispensable	Valorable
En el puesto	☐	☐
En funciones similares	☐	☐
En el sector	☐	☐
En	☐	☐

3. Formación académica

	☐	☐
	☐	☐

4. Otros conocimientos profesionales

	Indispensable	Valorable
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐

5. Idiomas

	MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R
Alemán									
Francés									
Ingles									
Italiano									
Castellano									
...									
...									

	Indispensable	Valorable
Alemán	☐	☐
Francés	☐	☐
Ingles	☐	☐
Italiano	☐	☐
Castellano	☐	☐
...	☐	☐
...	☐	☐

6. Datos personales

Edad óptima	Sexo		Estado civil		Nacionalidad	
____/____ años	☐ M ☐ F	☐ Ind	☐ S ☐ C	☐ Ind	☐ Esp ☐ Extr.	☐ Ind

	Indispensable	Valorable
Lugar de residencia	☐	☐
Vehículo propio ☐ Automóvil ☐ Motocicleta	☐	☐
Libre servicio militar	☐	☐
Permiso de conducir	☐	☐
Permiso de residencia (en caso de extranjeros)	☐	☐
	☐	☐

7. Cualidades humanas

	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐

II. PERFIL DEL PUESTO

1. **Posición del puesto en el organigrama de la empresa**

2. **Dependencia directa del** **Tipo de relación**

3. **Núm. de personas a su mando:**

Directamente Indirectamente

4. **Expectativas de promoción:**

☐ A corto plazo ☐ A medio plazo ☐ En España ☐ En el extranjero

5. **Tipo de organización establecida:**

6. **Características personales/profesionales del inmediato superior:**

7. **Ídem sobre los compañeros:**

8. **Ídem sobre los subordinados:**

Ejemplo de guión para evaluación de entrevista

Informe entrevista: Candidato: Posición a cubrir:	Fecha: Entrevistador: Departamento:

Peso	Factor (1)	0 No aceptable	1 Debajo de media	2 Promedio	3 Bueno	4 Sobresaliente
	Apariencia y actitud					
	Personalidad					
	Capacidad de comunicación					
	Educación (respecto al puesto)					
	Experiencia (respecto al puesto)					
	Competencia técnica					
	Ambición					
	Potencial de desarrollo					
	Total puntos: ... = Σ					

Otros comentarios:
Recomendación: Aceptar Rechazar

... las facetas que más le han impactado positiva y negativamente

Tabla 4

Puesto:
Fecha:
Candidato:

Puntos de valoración | Notas del entrevistador

1. **Historial formativo**

1.1. **Formación Básica Cultural:**
Niveles alcanzados. Motivos de la elección. Rendimiento. Cambios de centro de estudios. Interrupciones. Duración. Edad de obtención de los grados comparado con la media. Materias preferidas. Actividades extraescolares. Trabajo-estudio, nivel educativo de los padres y cónyuge, etc.

1.2. **Formación para el puesto:**
Especialidades. Cursos y seminarios. Idiomas. Coherencia estudios-trabajo.

2. **Historial profesional**

2.1. **Historial laboral:**
Empresas. Puestos. Funciones y niveles de responsabilidad. Salarios. Motivos del cambio. Experiencia previa con la empresa con que ahora contacta.

2.2. **Trayectoria profesional:**
Ascendente. Estable. Regresiva. Oscilante. Tiempo en desempleo. Antigüedad del actual empleo.

2.3. **Integración:**
Problemas de adaptación al trabajo. Relaciones con los jefes, iguales y subordinados. Niveles de satisfacción.

3. **Experiencia para el puesto:**

3.1. **Nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.**

4. **Motivación hacia el puesto:**
Tipos de motivación: económica, promoción, estatus, seguridad, profesional, preferencias laborales, etc. Fundamento sólido o superficial.

5. **Relaciones interpersonales:**
Gusto por el contacto social, trabajo en equipo. Comprensión y aceptación de los demás. Equilibrio personal.

6. **Personalidad:**
Madurez. Responsabilidad. Control emocional. Disciplina. Cooperación. Comunicabilidad. Practicidad. Dinamismo, etc.

7. **Dotes de mando:**

7.1. **Experiencia de mando:**
Conducción de grupos humanos.

7.2. **Criterios de mando:**
Opinión sobre estilos y métodos de dirección. Actitudes acerca de las personas.

7.3. **Cualidades de mando:**
Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, desarrollar

8. **Apariencia exterior**

8.1. **Apariencia física:**
Porte. Vestido. Defectos físicos. Salud y vitalidad aparente.

8.2. **Modales:**
Expresión del rostro. Ademanes y gestos. Saludo. Educación. Simpatía.

8.3. **Expresión verbal:**
Tono de voz. Claridad de ideas. Fluidez. Vocabulario.

8.4. **Actitud:**
Suspicacia. Timidez. Seguridad en sí mismo. Agresividad. Confianza.

Tabla 5