

El reclutamiento y la selección de personal

ASPECTOS PARA ELABORAR UN MANUAL

*Lisette Martínez-Luna**

Introducción

Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. S. Ignacio de Loyola expresó que si se elegían bien los novicios de la Compañía, sería muy fácil luego elegir a su General.

El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del manual de puestos correspondiente.

Cuanto sigue constituye la base para elaborar el Manual de Procedimientos para el área de reclutamiento y selección de personal.

El manual debe presentar la forma en que debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y preselección. Al respecto, cabe recordar que la selección última corresponde a la autoridad de línea de la unidad respectiva la cual, apoyada en la información que le proporcione Recursos Humanos, tomará la decisión de contratar a un candidato de la terna o nómina remitida al efecto.

Este trabajo se complementa con un Fluxograma del Proceso y con seis Anexos, los cuales se suprimen en esta publicación en gracia de la brevedad.

* Bachiller en Relaciones Públicas, egresada de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Camarlenga de la Universidad Autónoma de Centro América.

La estructura del proceso de reclutar y preseleccionar comporta a su vez una serie de subsistemas compuesta por diferentes etapas o fases, las cuales se muestran enseguida.

Proceso

1. Recepción del Pedimento de Personal.
2. Consulta del perfil profesiográfico (ficha | profesiográfica).
3. Revisión en la base de datos (banco de oferentes).
4. Si es necesario, hacer la publicación de un aviso en un medio de comunicación colectiva o a través de un procedimiento interno.
5. Recepción de ofertas.
6. Realización de la entrevista preliminar.
7. Realización de la entrevista profunda.
8. Aplicación de la batería de pruebas.
9. Verificación de referencias laborales y personales
10. Elaboración de los informes de preselección
11. Remisión de las ternas a las unidades administrativas interesadas.
12. Entrevista de selección.
13. Seguimiento de las ternas.
14. Contratación.
15. Cartas de agradecimiento a los participantes

16. Proceso de contratación y procedimiento de admisión.
17. Presentación del nuevo empleado a la unidad administrativa interesada y su posterior traslado a la unidad de Inducción.

1. Recepción del Pedimento de Personal

Como es conocido, el reclutamiento se inicia cuando surge la decisión de línea -unidad que necesita al empleado-, ya que no corresponde al órgano reclutador la decisión de iniciar el proceso para un puesto concreto, salvo aquella actividad cíclica que debe tener.

Para tales efectos, se diseña una fórmula denominada Pedimento de Personal que puede ser vista como una orden de servicio, la cual se remite a la unidad encargada de la función mencionada para el respectivo trámite.

Cuando la unidad de Reclutamiento y Selección la recibe, verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos. En el caso de no existir, debe recurrir a otras fuentes que se mencionarán adelante.

2. Consulta del perfil profesiográfico

La profesiografía es la representación gráfica de las aptitudes exigidas para un puesto de trabajo con la determinación de niveles óptimos de dichas exigencias.

Para realizar una selección profesional con posibilidades racionales de éxito, no se puede pronosticar sobre como se comportaran los candidatos si no se conocen a profundidad, cuáles son las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo y los deberes que el candidato debe desarrollar.

Para formar un perfil profesiográfico, es necesario agrupar los factores que se analizan. De acuerdo con la naturaleza de los mismos. Estos se pueden agrupar en:

- Requerimientos personales
- Requerimientos técnicos
- Requerimientos administrativos (para puestos de jefatura)
- Contraindicaciones

Cada perfil indica cual es el "prototipo" o cuales son las características óptimas para las que el oferente está capacitado; si llena las exigencias para ejercer

cabalmente el puesto al que opta.

Requerimientos personales: trata de agrupar las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente. Algunas exigencias son susceptibles de modificar, otras no.

Requerimientos técnicos: son los requerimientos o exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante del puesto.

Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se exigen para los puestos de jefatura o responsables de personal subalterno. Si son llenados, se garantizan excelentes jefes. También incluyen habilidades para el manejo de equipo y maquinaria que dependen del puesto.

Contra indicaciones: son llamadas de atención, que el analista administrativo debe tomar en cuenta y que de momento indican que el oferente no es buen candidato. Por ejemplo: problemas de alcoholismo, mala presentación, etc.

Ficha profesiográfica

Contenido:

1. Identificación del puesto: es importante identificar el nombre del trabajo y el departamento a que pertenece.
2. Funciones: definición global de las funciones inherentes del puesto, no descuidando ninguna por sencilla que parezca.
3. Características de las funciones: se refiere a la tipología de las funciones que se desempeñarán en el puesto; se clasifican en sociales y Económicas.
4. Equipo de trabajo: definir el que se ocupa para desempeñar el puesto, describiendo su complejidad y requerimiento exigido.
5. Requisitos generales: incluye los requisitos académicos, técnicos y comerciales que el puesto demande.
6. Dependencia jerárquica: se refiere a la relación con las otras dependencias de la empresa.
7. Relaciones interpersonales: las que exige el puesto, el medio y las personas con que debe relacionarse y la capacidad para hacerlo.
8. Supervisión: que tipo de supervisión, si es recibida o ejercida y en que grado.
9. Estilo de Liderazgo: es de escogimiento múltiple y ofrece alternativas.

10. Bateria de Pruebas: conforme con la prueba aplicada, puede utilizarse como instrumento para determinar el grado de inteligencia, habilidad, valores gerenciales, estilos de dirección y otros.

11. Contraindicaciones: son las llamadas de atención sobre un candidato ante la sospecha de que el no es el adecuado. Por ejemplo, que haya problemas de alcoholismo, incapacidad para delegar, inapropiada presentación personal, etc.

12. Una conclusión: generalmente sobre el análisis comparativo entre el conocimiento del candidato y los requerimientos que exige el puesto.

13. Gráfica del perfil profesiográfico: es una representación gráfica de lo óptimo requerido por un puesto, comparado con lo obtenido por un candidato una vez efectuado el análisis.

La gráfica obtenida indica la situación real del candidato y permite definir con exactitud si es el apropiado o no.

3. Revisión en la base de datos (banco de oferentes)

La base de datos es un recurso de suma utilidad para las empresas. Ofrece una *serie de curricula vitae* con diversas especialidades. La empresa tiene la posibilidad de escoger entre diferentes candidatos. La empresa, por ello, deberá llevar un registro de elegibles de manera óptima, mediante sistemas computarizados, el cual como mínimo debe contener las variables que se detallan más adelante.

Cabe destacar que la empresa deberá mantener este sistema actualizado tanto en la computadora como en los archivos tradicionales.

Contenido:

Número: se refiere a un índice cronológico de ofertas. Tendrá la utilidad de proporcionar el número de ellas con que se cuenta en cada momento.

Fecha: de ingreso de la información al sistema.

Tipo: diferencia si es profesional o de servicios generales

Clase: clase a la que pertenece según sus antecedentes.

Concurso: determina si el *curriculum vitae* ingresó para un concurso específico.

Nombre, apellido y sexo del postulante

Nacionalidad: código de la nacionalidad (las tres

primeras letras).

Fecha de nacimiento

Teléfono: del domicilio, del trabajo y otros.

Dirección: domicilio en el que pueda ser localizado

Grado académico: determina el grado obtenido (BA, Lic. M.Sc...)

Profesión: campo profesional (Administrador, Ingeniero...)

Especialidad: Área de énfasis (Recursos Humanos, Hidráulica...)

Idiomas: Español, Inglés, otros idiomas...

Debe indicarse si la persona lee, habla o escribe los idiomas que indique y con qué grado de dominio.

Observaciones: para cualquier comentario adicional.

4. La publicación de un aviso en un medio de comunicación colectiva o a través de un procedimiento interno

Aviso interno:

Dentro de la política empresarial se considera como primera fuente de reclutamiento el personal de propia organización, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales. Para ello debe confeccionarse el aviso de cargo vacante interno el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

- El nombre del cargo
- Nivel de clasificación.
- Departamento o Unidad de trabajo
- Tipo de puesto (temporal o regular)
- Lista de los deberes y las responsabilidades
- Requisitos del puesto:
 - . Educación.
 - . Experiencia
 - . Idiomas
 - . Habilidades técnicas
 - . Habilidades especiales

- . Antigüedad en la organización
- . Otros (resultados de su última evaluación)
- Forma de participación
- Documentos que deben ser enviados y el nombre de la unidad a la que deben ser remitidos.

Aviso externo:

El aviso externo publicado en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo.

El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.

Se recomienda que el aviso contenga, como mínimo, la siguiente información:

- Logotipo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Título del cargo
- Nivel de preparación académica
- Años de experiencia
- Idiomas
- Forma como se recibirán las ofertas
- Documentos que deben enviarse

Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, tipo de oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa que se desea proyectar, el público al que estará dirigido.

Si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de estas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico, abierto.

El medio de comunicación colectiva que se debe utilizar será el diario. Sin embargo, si se requiere mayor difusión, se utilizarán la radio y otros medios afines. Además se pueden utilizar revistas especializadas. También se puede enviar avisos a las universidades, con la misma información, dirigida a las bolsas de trabajo que en ellas existan.

5. Recepción de ofertas

Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de dos semanas para que lleguen a la compañía los *curricula vitae* de las personas inte-

resadas para ocupar el puesto. Una vez recibidos, se precede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.

Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan.

Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, deben ser notificados mediante carta de agradecimiento por haber participado.

6. Realización de la entrevista preliminar

La entrevista constituye etapa muy importante de la selección. Por su medio se obtiene información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse.

Hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, aspectos todos que hacen destacar la importancia de una entrevista estructurada.

La entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento se poseen y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato, la entrevista cumple una tarea informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa.

Clases de entrevista:

1. Según la finalidad pretendida: la de admisión, que puede ser preliminar, es decir ligera, rápida, sobre todo si son muchos los candidatos.
2. Según su estructuración o grado de rigidez en su desarrollo, la entrevista puede ser planificada, semilibre o libre.

La planificada o dirigida, respeta un esquema previamente trazado, lo que impide las divagaciones y permite en todo momento el control de la situación por el entrevistador.

La entrevista semi-libre se realiza siguiendo un modelo preestablecido, pero sin necesidad de mantenerlo de una manera rígida. El entrevistador sabe que hay aspectos sobre los que ha de recoger datos: formación, experiencia, intereses, ambiente familiar, etc.

La entrevista libre se desarrolla sobre la marcha y con gran fluidez. El candidato se expresa espontáneamente.

Para la entrevista se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a. Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, de tal modo que no pase inadvertido ningún periodo.
- b. Detectar el factor "ambiente" y circunstancias en que el candidato fue creado, estudió y trabajó.
- c. Determinar cuales son los intereses del candidato tanto los profesionales como los pasatiempos.
- d. Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso, las condiciones de trabajo y otros aspectos.
- e. No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales.
- f. Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

7. Pasos de la entrevista de preselección de personal

I. INFORMACION GENERAL

A. *Datos personales:* Nombre, nacionalidad, estado civil, edad, cedula, lugar de residencia, número telefónico.

II. INFORMACION ESPECÍFICA

B. *Información Previa:* descripción del puesto, perfil del candidato, oferta de servicios.

C. *Desarrollo académico y profesional:* preparación académica, experiencia profesional.

D. *Historia laboral.*

E. *Historia personal.*

F. *Actividades e intereses actuales.*

G. *Resumen de méritos.*

H. *Resumen de deficiencias.*

8. Realización de la entrevista profunda

La entrevista profunda tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento

se poseen, y que lleva a un mas profundo conocimiento del candidato, cumple además una función informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mucho mejor conocimiento.

9. Aplicación de la batería de pruebas

La prueba parte de un comportamiento observado en una persona; determina comportamientos habituales significativos o futuros; es una prueba estandarizada con normas, que tiene una correlación y validez y se puede expresar cualitativa y cuantitativamente el momento de la prueba.

De seguido se precede a elaborar la Evaluación Psicológica que reúne los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías de pruebas, las cuales se definen como conjunto de pruebas psicológicas y luego se realiza una correlación entre ellas, tomando en consideración el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Una batería de pruebas psicológicas evalúa aspectos importantes: inteligencia, habilidad y rasgos de la personalidad. Sirve como ayuda para seleccionar al mejor candidato, con las características que requieren para el puesto respectivo. Además, para su aplicación se debe tomar en cuenta el puesto que va a ocupar, lo que permite seleccionar la batería que se pasara.

Existen diferentes pruebas, a saber:

- a. De conocimiento: son aquellas en las que evalúan conocimientos generales.
- b. De inteligencia: son aquellas en las que mide la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a la práctica
- c. De aptitudes: son aquellas que se utiliza para demostrar las aptitudes que tiene un individuo para un puesto determinado.
- d. De personalidad o proyectivas: son aquellas mediante las cuales medimos el comportamiento de una persona en determinada situación. Una vez realizadas las pruebas se hace un diagnóstico, que recaba la síntesis de los resultados obtenidos.

Informe de Evaluación Psicométrica:

I. *Identificación:* Nombre, edad, fecha de nacimiento, escolaridad, puesto, fecha de evaluación, fecha del informe.

II *Instrumentos utilizados:*

- . Prueba de Habilidades (Western)
 - . Prueba de Capacidad Intelectual (D.48)
 - . Cuestionario de Estilos de Dirección.
 - . Cuestionario de Valores Gerenciales.
- Entrevista de Selección

III *Datos relativos a la entrevista:*

1. Escolaridad. 2. Experiencia Laboral. 3. Datos familiares. 4. Actividades recreativas. 5. Salud

IV *Resultados obtenidos:* 1. Actitud del candidato 2. Inteligencia. 3. Habilidades

V *Integración y conclusión*

10. **Verificación de referencias laborales y personales**

Concluidos los pasos anteriores, se precede a solicitar las referencias laborales. En primera instancia deben ser del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, puestos superiores a los ocupados por el postulante.

Este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- a. efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores;
- b. solvencia en las relaciones interpersonales;
- c. asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos;
- d. calidad de los trabajos dentro de una escala de 1 a 10 y dentro de los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.

Cabe aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

11. **Elaboración de los informes de preselección**

Esta fase incluye la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos a un puesto determinado. Este informe debe ser enviado a la persona que remitió el Procedimiento de Personal o a otra autoridad de la respectiva unidad.

El informe debe presentar en forma sucinta los datos del postulante agrupados en la siguiente forma:

- a. datos personales;
- b. historial educacional;
- c. análisis de la experiencia profesional;
- d. comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal;
- d. aspiración salarial;
- e. disponibilidad;
- f. fortalezas y debilidades del candidato;
- g. observaciones y anotaciones generadas.

En el punto c. anterior, se deben contemplar además de las áreas de desempeño, las metas (de corto, mediano o largo plazo), las expectativas del aspirante, sus asuntos personales y se debe incluir, en forma resumida, el resultado de la batería de pruebas aplicada.

12. **Remisión de las ternas a las unidades administrativas interesadas**

Una vez que están elaborados los informes susodichos, se precede a preparar una carta de remisión de terna o nómina según sea el caso.

13. **Entrevista de selección**

La coordinación de tales entrevistas con los jefes de unidad corresponde al órgano reclutador, con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y la unidad interesada en ellos,

Es necesario sugerir a los jefes de unidad la importancia de analizar cuidadosamente la información de que disponen, para efectos de que se aclaren las inquietudes que pudieran surgir en cuanto a algunos parámetros que abarcan la competencia del reclutador.

El candidato es recibido por el reclutador, quien debe conducirlo a la unidad respectiva; hechas las presentaciones de rigor, concluye su participación por el momento.

14. **Seguimiento de las ternas**

Esta fase incluye la recolección de impresiones del jefe de unidad y del candidato, para tener la visión global de como se llevó a cabo el primer acercamiento descrito en el punto anterior. El propósito de esta etapa es la de minimizar al máximo cualquier distorsión pro-vocada por un eventual manejo inadecuado de las partes.

15. Contratación

Con base en la comunicación del jefe de unidad, viene la selección final. Se precede a anunciar al candidato seleccionado tal decisión, así como acordar la fecha y los primeros parámetros de ingreso.

16. Cartas de agradecimiento a los participantes y comunicación al candidato seleccionado

Con la finalidad de finalizar de una manera adecuada la relación que se tuvo con los postulantes incluidos en la terna o nómina, se procede a comunicar por vía telefónica y posterior envío de comunicación escrita, la decisión final y el agradecimiento por la participación, así como la advertencia de que serán considerados en una futura posición, la cual sea acorde con el perfil profesional que presenten.

17. Proceso de contratación y procedimiento de admisión

El reclutador ofrece la primera impresión al empleado de primer ingreso, facilitándole los trámites administrativos de admisión, así como la presentación del personal que puede ofrecerle los servicios para su incorporación en la planilla y todos los trámites que corresponda hacer.

18. Presentación del nuevo empleado a la unidad administrativa interesada y su posterior traslado a la unidad de inducción

Se lleva al nuevo colaborador a la unidad administrativa interesada para que conozca de su ingreso. Se le conduce a la unidad de inducción para su adaptación al nuevo trabajo {conocimiento de la empresa, políticas, objetivos, organización...}.

Conclusion:

Con lo que se puede alcanzar mediante el uso de adecuados métodos de reclutamiento y selección del personal, las organizaciones pueden contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Las organizaciones que no recurren a esta fuente de sabio aprovisionamiento de personal calificado pagan un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en la imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.