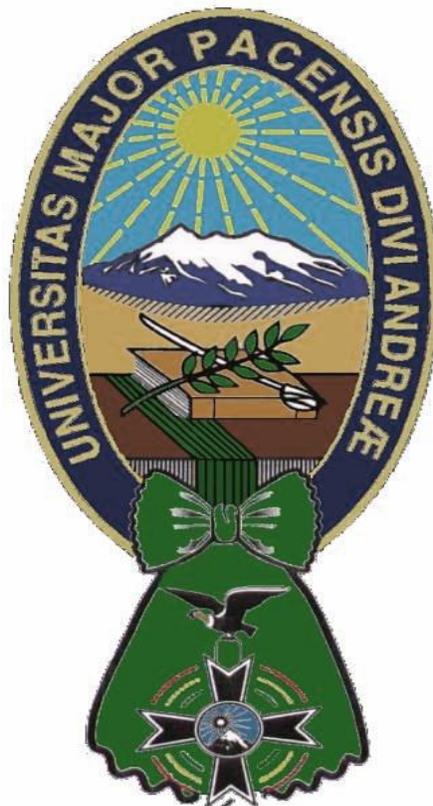


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

POSTULANTE: RONALD SUSARA SUSARA

PETAENG: MODALIDAD ACTUALIZACION

LA PAZ – BOLIVIA

2016

DEDICATORIA

A mis hijos Jair Jhon Susara Calle y Matias Susara Calle.

Por haber llegado a mi vida y brindarme

La inspiración necesaria para concluir

Este capítulo abierto de mi vida

Y recordarme la importancia

De mis sueños.

A Dios sobre todo, por darme la sabiduría y capacidad

Necesaria para afrontar todas las situaciones

Que debí atravesar durante mi carrera.

AGRADECIMIENTO

La conclusión de este trabajo informe fue posible gracias al soporte desinteresado e incondicional de muchas personas que me brindaron su experiencia y conocimiento, entre ellos:

- Al Lic. Fellman Méndez, Coordinador del PETAENG.
- Al Lic. René Sangüesa por paciencia, y conocimientos impartidos.
- A los compañeros y amigos de la carrera por el ánimo, estímulo y cariño.

ÍNDICE:

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1.- INTRODUCCION	1
1.2.- RESUMEN	2
1.3.- OBJETIVO GENERAL	3
1.3.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.4.- JUSTIFICACION	3
1.5.- ALCANCE	4
CAP II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	4
2.1.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL	5
3.1.- RECLUTAMIENTO:	5
3.1.1.-Definicion.	5
3.1.2.- Proceso de Reclutamiento:	5
3.1.3.- Entorno de Reclutamiento	6
3.1.3.a).-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:	7
3.1.3.b).- Políticas de la organización (Normas de la Organización	8
3.1.3.c).- Planeación de Recursos Humanos.	9
3.1.3.d).- Prácticas de reclutamiento:	9
3.1.4.- Componentes básicos de reclutamiento:	11
3.1.5.- Tipos De Reclutamiento:	13
3.1.5.1.- Reclutamiento interno	13
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	14

3.1.5.1.- Reclutamiento Externo	16
Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	18
3.1.5.2.- Principales Técnicas de Reclut. Externo son:	19
3.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL	23
3.2.1.- Definición selección de personal	24
3.2.2.- Objetivos y desafíos de la selección de personal	25
3.2.3.- La función del <u>administrador</u> de RR. HH	26
3.2.4.-Pasos para el proceso de selección de personal	27
3.2.5.- Diversos tipos de prueba psicológica	29
3.2.5.1.- Los tests psicológicos	29
3.2.6.- Proceso de la entrevista	31
3.2.6.1.- Errores del Entrevistador:	32
3.2.6.1.- Errores del Entrevistado	33
3.2.7.- Tipos de entrevista	33
3.2.8.- Técnicas de entrevista	35
3.2.8.- Consejos para una entrevista	36
3.2.9.- Preguntas y respuestas recomendables	38
CAPITULO IV: APLICACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO.	41
4.1.- EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	44
4.1.1.- Definir el perfil:	45
4.1.2.- Definir Plazas a Cubrir:	45

4.2.- PROCESO DE SELECCIÓN	46
4.2.1.- Evaluación Y Selección	47
4.2.1.1.- Entrevista	48
4.2.1.1.1.- La primera entrevista	49
4.2.1.1.2.- La entrevista en profundidad	49
4.2.1.1.3.- Clase De Prueba:	50
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	52

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo informe, se lo realizó en el colegio San Francisco de la T.O., ubicado en la calle Murillo esquina Sagarnaga, en la ciudad de La Paz, Bolivia. Su actividad es la prestar servicios en educación primaria y secundaria.

En la actualidad en las empresas es imprescindible que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Proceso por el cual la empresa contratará al personal adecuado para ocupar un puesto, tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano eficiente.

Dentro la institución se considera al profesor, como el principal insumo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De su actuación depende el éxito de los resultados educativos y de los resultados institucionales. El proceso de reclutamiento y selección es el aspecto más importante para cualquier empresa u organización, ya que en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Recordar que son principalmente los profesores quienes configuran la imagen institucional ante los padres de familia y la comunidad, y los que hacen la diferencia entre un centro educativo y otro.

Después de la investigación realizada podemos concluir que todos los pasos dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, son esenciales, para llegar a contar con el personal que la institución desea tener, asimismo concluyo que la entrevista es el paso más importante para una elección de personal dentro de una organización

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1.- INTRODUCCION

La razón fundamental del presente trabajo es la descripción de la Administración de Recursos Humanos con énfasis en reclutamiento y Selección de Personal, por lo que se darán a conocer algunos aspectos de interés. La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus principales tareas proporcionar los talentos humanos idóneos requeridos por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. En la actualidad en las empresas es imprescindible que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Proceso por el cual la empresa contratará al personal adecuado para ocupar un puesto, tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano eficiente, para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado

producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo. La Psicología, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros, y consigo mismos, aporta un matiz valioso en esta tarea.

1.2.- RESUMEN

En el presente trabajo hablaremos acerca del reclutamiento de personal, la importancia de este procedimiento dentro de las empresas y la manera correcta para tener una excelente elección de personal para el puesto al que se solicita la vacante.

El reclutamiento se encuentra como el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la institución y de esta manera contribuir con los intereses de la misma. El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización, recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

El reclutamiento y selección del personal que la organización requiere dentro de sus áreas deberá siempre ajustarse a las normas de la propia organización, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad.

1.3.- OBJETIVO GENERAL

Describir los procesos que se realizan para el reclutamiento y selección de personal en el área de Recursos Humanos de las empresas.

1.3.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.
- b) Conocer las etapas del Proceso de Selección de Recursos Humanos.
- c) Describir las técnicas empleadas para la Selección de Personal.
- d) Clasificar las pruebas que se utilizan para la Selección de Personal.
- e) Proporcionar guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

1.4.- JUSTIFICACION

Debido a las necesidades organizacionales de potenciar el recurso humano, el cual hace parte esencial para el logro de los objetivos de la organización, se considera importante presentar esta investigación que plantea describir el proceso óptimo de reclutamiento y selección de personal, proceso que toda organización realiza, para contar con el personal más idóneo en el puesto vacante. El capital humano es uno de los elementos más importantes e indispensables de mayor valor empresarial, es el motor dinámico y pensante del sistema, obtenido mediante la planificación integral de los recursos

humanos, por tanto es imprescindible realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera adecuada.

1.5.- ALCANCE

Este trabajo descriptivo es aplicable en cualquier organización por que señala las estrategias de reclutamiento y selección de personal a través del uso de herramientas teórico-prácticas que permitan contar con el talento humano más idóneo la cual se traduce en una ventaja competitiva.

CAP II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es descriptiva y narrativa bibliográfica. El estudio es descriptivo porque permite identificar etapas concretas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es narrativa bibliográfica, debido a que las informaciones recopiladas se obtuvieron a través de libros e Internet en donde lo recopilado es información necesaria, para ampliar los conocimientos sobre el Reclutamiento y Selección de Personal.

CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

3.1.- RECLUTAMIENTO:

3.1.1.-Definicion.-

El reclutamiento es el Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración, para ocupar cargos dentro de una organización y de esta manera contribuir con los intereses de la misma¹. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

3.1.2.- Proceso de Reclutamiento:

Dentro del proceso de reclutamiento primero se inicia con el análisis del puesto el cual requiere el personal, ya sea de nueva creación o para mantenerlo en funcionamiento. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, el plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. En el proceso reclutamiento se establecerá las necesidades del puesto, como las

¹ CHIAVENATO Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Séptima Edición. P. 208.

características de la persona que vaya a ocupar el puesto. El reclutador debe solicitar información adicional de las características específicas que se tiene como objetivo encontrar en el nuevo talento humano, poniéndose en contacto con el inmediato superior que solicitó el nuevo empleado.

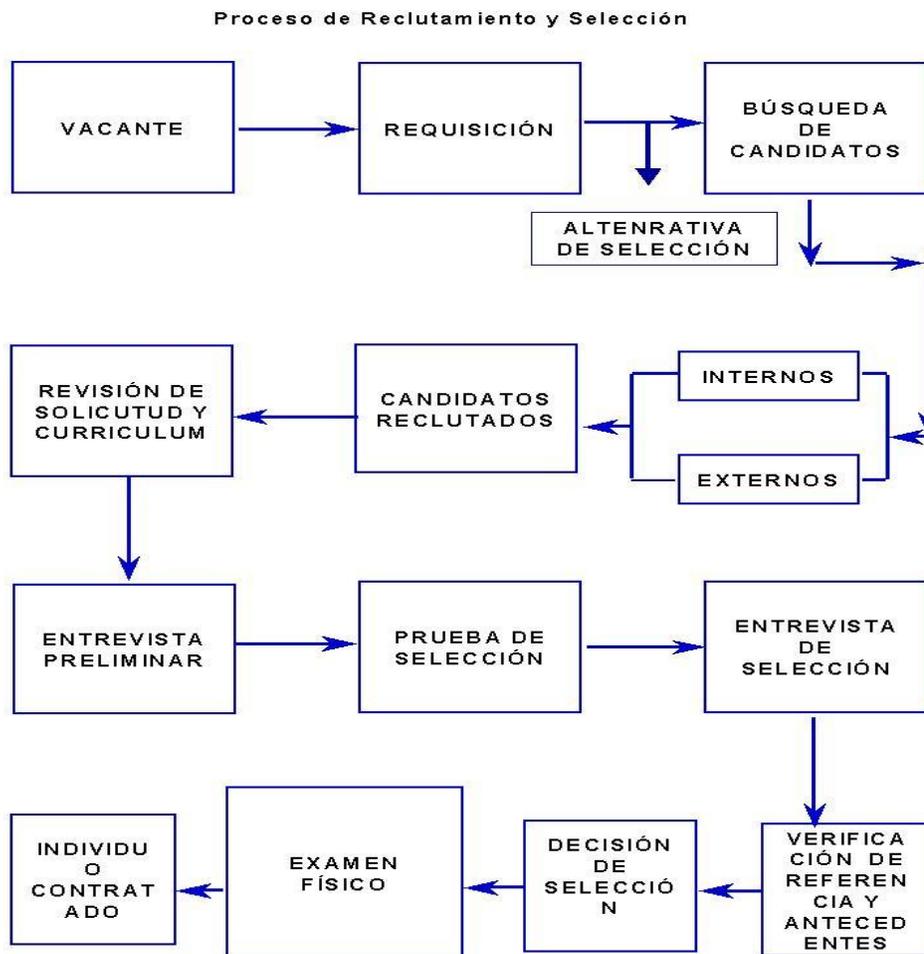


Fig. 1 proceso de reclutamiento y selección. Fuente monografías.com

3.1.3.- Entorno de Reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b) Políticas de la compañía.
- c) Planes de recursos humanos.
- d) Prácticas de reclutamiento.

3.1.3.a).-Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- a. Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- b. Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- c. Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

3.1.3.b).- Políticas de la organización (Normas de la Organización)

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- a. **Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- b. **Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- c. **Políticas sobre situación del personal.** Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
- d. **Políticas de contratación internacional.** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros

que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

3.1.3.c).- Planeación de Recursos Humanos.

Chiavenato nos expresa que la planeación de personal es el proceso de decisiones respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo, en lo que se trata es determinar la fuerza de trabajo que se tiene disponibles y las personas seleccionadas que se necesitan para actividades futuras.²

La planeación de recursos humanos es un proceso en el cual se anticipa y se prevé un movimiento de las personas, en el interior y exterior de la organización. Esta planificación busca cumplir las metas propuestas dentro de una organización.

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

3.1.3.d).- Prácticas de reclutamiento:

² CHIAVENATO Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Séptima Edición. P 210

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia³.

Requisitos del puesto:

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos:

³ SHERMAN, Arthur W. "Administración de los Recursos Humanos"

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

3.1.4.- Componentes básicos de reclutamiento:

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.

Acciones que deben realizarse antes de iniciar las actividades de reclutamiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se puede deducir que 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.

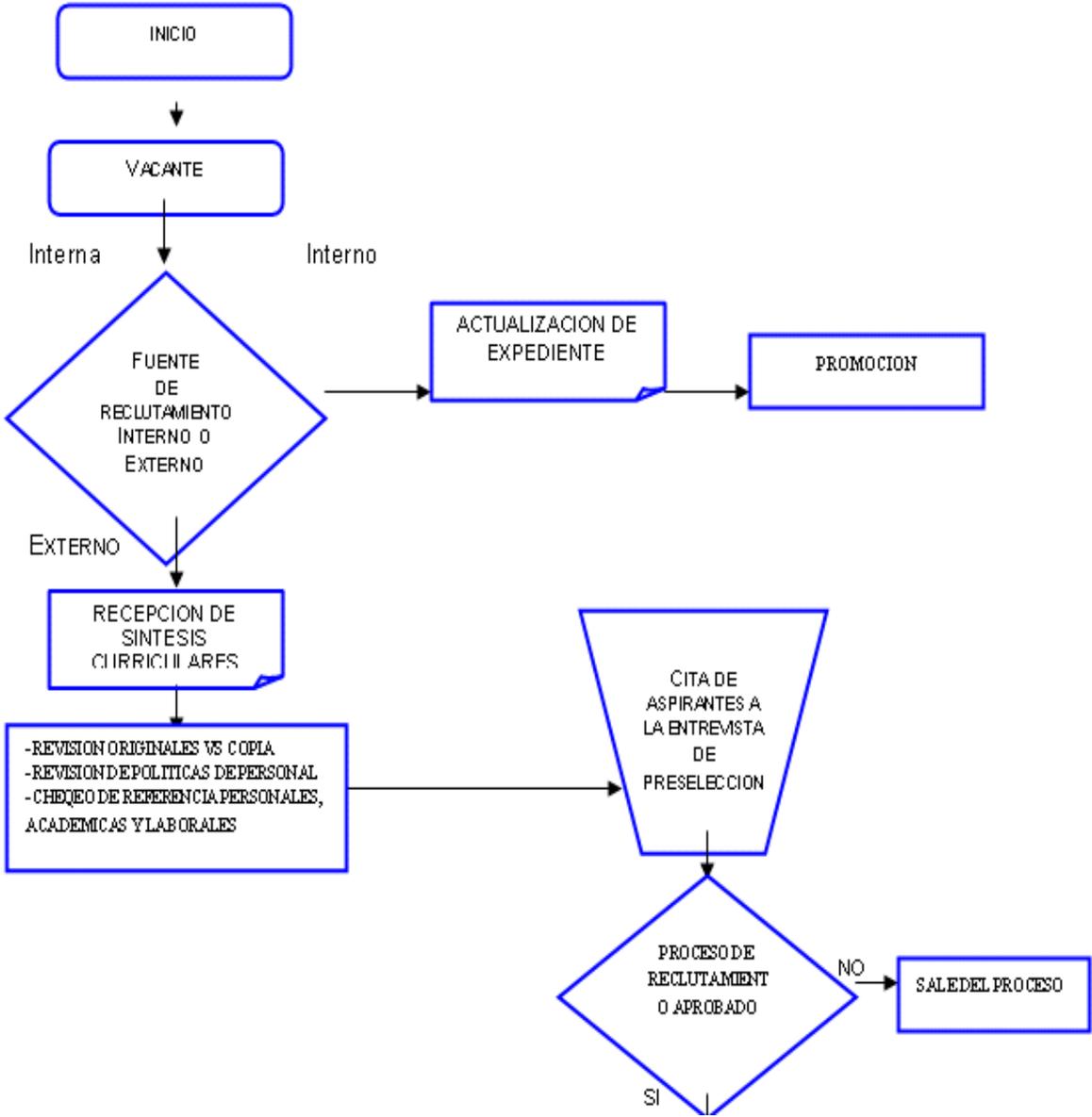


Fig. 1 Cuadro proceso de Reclutamiento Fuente Monografias.com

3.1.5.- TIPOS DE RECLUTAMIENTO:

Existe dos tipos de reclutamiento el interno y externo:

3.1.5.1.- Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- a) Transferidos
- b) Transferidos con promoción
- c) Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar

las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”, por QUE ya se lo evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a 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.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

3.1.5.1.- Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera

ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - a) Indicar el título de la posición y el área
 - b) No mencionar la edad.
 - c) Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - d) Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - e) Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.

- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículos en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza. Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

- a) Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:
 - b) Investigar si la empresa es buena
 - c) Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
 - d) Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquecer la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)

- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

3.1.5.2.- Principales Técnicas de Reclutamiento Externo son:

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 currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

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, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa - escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Planes de recursos humanos

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra

ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

3.2.- SECCIÓN DE PERSONAL

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

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. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

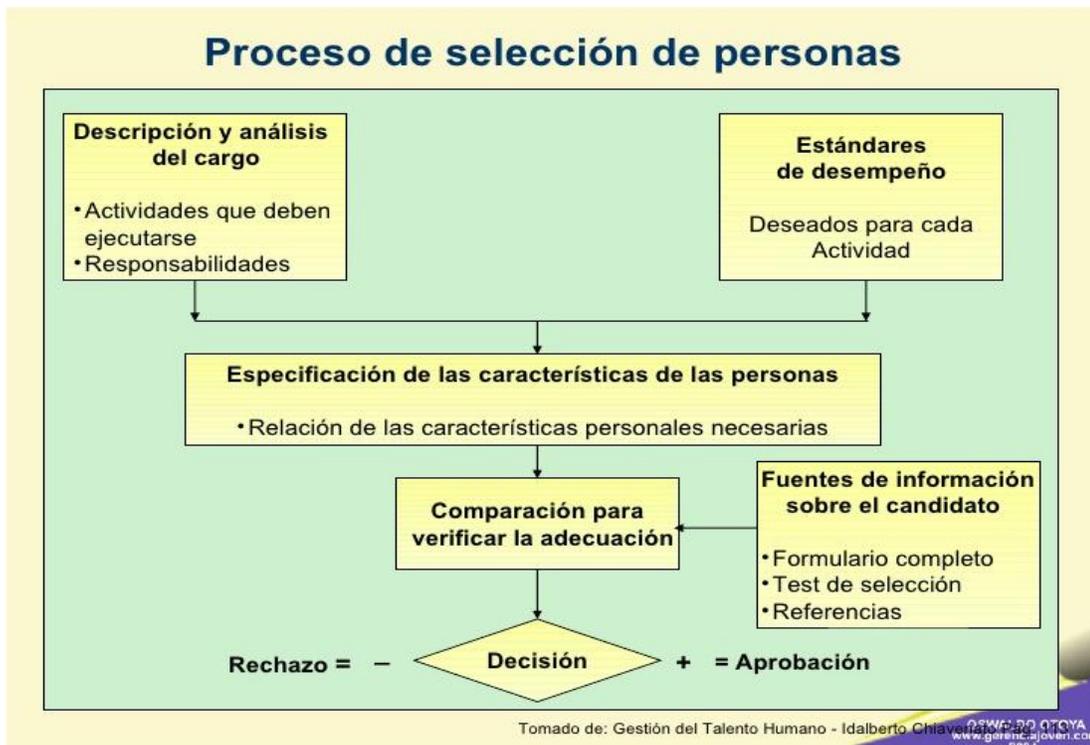


Fig. cuadro proceso de selección- Idalberto Chiavenato

3.2.1.- Definición selección de personal.- Chiavenato afirma que la selección de personal:

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

María García N (2001), definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto

dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Este sería un profesional con:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista, imprevista, o inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

3.2.2.- Objetivos y desafíos de la selección de personal:

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

3.2.3.- La función del administrador de RR. HH:

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. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.

Selección interna: En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

Razón de selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que

existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El aspecto ético: Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Desafíos de la organización: El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Concepto global de selección. 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.

3.2.4.-Pasos para el proceso de selección de personal:

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.

Paso 2: Pruebas de idoneidad. Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

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.

3.2.5.- Diversos tipos de prueba psicológica: El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

3.2.5.1.- Los tests psicológicos

Los tests se encuentran entre las técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente en el proceso de selección de personal, el surgimiento y auge de las mismas está muy ligada a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades. Se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y posteriormente integrarla en la valoración que se realice. Del uso de los tests se ha abusado en muchas ocasiones y se les confiere un valor totalitario partiendo de supuestos estadísticos. Los tests psicológicos son herramientas propias de la Psicología y tanto la aplicación, evaluación e interpretación corresponden al profesional de la rama de la Psicología. Es por tanto que para una aplicación de una batería de tests se debe recurrir a un profesional del área⁴.

Existen tests psicológicos para la valoración de diferentes procesos y funciones psíquicas de diferentes grados de complejidad, pero a su vez existen diversos criterios de los autores al clasificarlos según su forma de aplicación, medio de respuesta, la esfera de la psicología donde se aplique o lo que se pretende medir.

⁴ CHIAVENATO Idalberto 2013 9na Edición Mc Graw Hill. Mexico

Instrumentos para la administración de exámenes: Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo. Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Validación de pruebas: La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional. El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo

general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Paso 3: entrevista de selección. Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?

- ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

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.

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.

3.2.6.- Proceso de la entrevista

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.

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.

Intercambio 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.

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 está 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.

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

3.2.6.1.- Errores del Entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

3.2.6.2.- Errores del entrevistado:

Los más comunes son intentar técnicas distractorias, (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión sería de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

3.2.7.- Tipos de entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un sólo representante de la empresa y un sólo solicitante. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- **Entrevistas de provocación de tensión:** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se

experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

- **Entrevistas no estructuradas:** Utilizan un mínimo de preguntas planeadas, se van organizando en función de cómo se va desenvolviendo el candidato frente a las preguntas que se le plantean. Son útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal; por ejemplo, cuando el candidato es una persona muy nerviosa, con el cual deberá crearse un período inicial de conversación que permita que se relaje, “romper el hielo”. También cuando se conoce a un candidato que posee cualidades que van más allá de las expectativas.
- **Entrevistas estructuradas:** Se realiza una lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas de forma estándar a todos los candidatos a una vacante. Son útiles para obtener resultados con validez, especialmente cuando hay muchos candidatos a una vacante. Permiten hacer comparaciones entre uno y otro a partir de indicadores comunes.
- **Entrevistas mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevistas de solución de problemas:** Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el

enfoque de quien postula al empleo. Permiten evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

Ejemplos de preguntas que pueden plantearse en una entrevista:

- ¿Cómo emplea usted su tiempo libre? ¿qué pasatiempo tiene?
- ¿Participa usted en actividades de su comunidad?

- ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?

- ¿Qué lo llevó a postular a una plaza en nuestro centro educativo?

- Cuando estudiaba ¿cuáles eran sus asignaturas favoritas?

- ¿Qué motivos lo llevaron a elegir la profesión docente?

- ¿Qué motivos lo llevaron a escoger la especialidad seguida?

- ¿Qué características le gustaría encontrar en el personal directivo y de coordinación de las áreas académicas en el colegio

- ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?

- ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el más destacado?

3.2.8.- Técnicas de entrevista

Cada entrevistador tiene su propio método para conseguir la información del candidato. Dependiendo del puesto y del entrevistador, la entrevista puede variar entre la cordialidad y la brusquedad. Sin embargo hay cinco técnicas

principales de entrevistas: la entrevista estresante, la entrevista relajada, la entrevista profesional, la entrevista intelectual y la entrevista amigable.

- En la entrevista estresante el entrevistador pone las cosas difíciles al candidato mediante preguntas complicadas y una actitud hostil. Conserva la calma ante esta técnica y recuerda que el seleccionador está interpretando un papel.
- En la entrevista relajada el entrevistador crea un clima tranquilo, relajado. No te dejes seducir. Recuerdas que estás en una entrevista de trabajo.
- En la entrevista profesional el entrevistador es serio y rotundo. Va directo al grano, haciendo preguntas cortas y concisas. Su estilo frío e impersonal te puede intimidar. No pierdas los nervios. Contesta con la máxima firmeza y decisión posible, mirándole directamente a los ojos.
- En la entrevista intelectual el seleccionador hace preguntas complicadas, buscando lo que hay en el fondo de las cosas. Busca el porqué de todo. Te puede desconcertar con su rebuscamiento.
- En la amigable el entrevistador te trata como si te conociera de toda la vida y con simpatía. Es fácil contar lo que no debes. Debe ser amable con él, simpático, sociable, pero mantén las distancias y habla solo lo preciso.

3.2.8.- Consejos para una entrevista

- Ser puntual en la cita, llegar unos minutos antes.

- Vestir ropa sobria, limpia, discreta, clásica.
- Preparar previamente la visita.
- Mostrar que se está familiarizado con la empresa y el sector.
- Presentarse con una actitud positiva, como un ganador.
- Sonreír cuando te encuentras con el entrevistador.
- Aprieta la mano con firmeza. Espera que te inviten a sentarte.
- Escucha atentamente. Mira directamente a los ojos del seleccionador cuando habla. Mantén una buena postura.
- Da respuestas precisas y concretas, no alargues las contestaciones.
- Tómate unos segundos antes de responder preguntas complicadas, piénsate bien las respuestas.
- No abuses de terminología técnica, salvo que el interlocutor sea también un técnico.
- Muestra entusiasmo por la evolución de la entrevista.
- Haz que le gustes al entrevistador. Hazle sentir importante.
- No hables demasiado. El 75% del tiempo es para ti y 25% para el seleccionador. 15.- Haz preguntas sobre el puesto de trabajo, el proyecto, la empresa, los productos.
- Trata la cuestión del sueldo cuidadosamente.

- No digas cuánto quieres ganar. Haz que el seleccionador se posicione en la cuantía del salario.
- Si el entrevistador da por finalizada la entrevista, no te demores.
- Agradece la atención que te ha prestado el seleccionador.

3.2.9.- Preguntas y respuestas recomendables

- ¿Por qué quieres trabajar con nosotros?
- Señala las actividades específicas que encuentras atractivas. Expón lo que puedes aportar a la empresa con tus objetivos.
- ¿Qué conoces de nuestra compañía?
- Debes saber algo sus productos, actividad, competidores... Investigar antes de ir a la entrevista.
- ¿Qué esperas del trabajo?
- Comenta las posibilidades de desarrollar toda tu potencialidad y seguir avanzando en tu carrera profesional.
- ¿Por qué dejas tu trabajo actual?
- Indica para seguir conociendo nuevos sectores, nueva formas de trabajar, desarrollar tu carrera profesional...
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes?

- Presenta tres al menos y relaciónalo con el perfil del puesto demandado.
- ¿Cuáles son tus puntos débiles?
- Indica sólo uno y que no sea un impedimento para desempeñar el puesto en concreto. Intenta convertirlo en una ventaja para conseguir el puesto.
- ¿Qué piensa de tu jefe?
- Da una respuesta general y nunca negativa.
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- Habla de tus objetivos lejanos.
- ¿Qué otros trabajos estás buscando?
- Sé general. No confieses que estás a la caza de un trabajo.

Paso 4: verificación de datos y referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se

encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida⁵.

Paso 5: examen médico. Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud. En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales.

Paso 6: entrevista con el supervisor. El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas. En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

⁵ CHIAVENATO Idalberto 2013 9na Edición Mc Graw Hill. Mexico

Paso 7: descripción realista del puesto. Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8: decisión de contratar. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Resultados y retroalimentación. El resultado final del proceso de selección 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.

CAPITULO IV: APLICACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA TERCERA ORDEN”

El profesor es el principal insumo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De su actuación depende el éxito de los resultados educativos y de los resultados institucionales. Debemos recordar que son principalmente los profesores quienes configuran la imagen institucional ante los padres de familia y la comunidad, y los que hacen la diferencia entre un centro educativo y otro. Parafraseando una frase que valora a los sistemas

educativos nacionales, también podría decirse que es cierto que la calidad de un centro educativo tiene como techo la calidad de sus profesores⁶.

Un buen maestro, ilusionado, motivado, que valora el trabajo bien hecho, podrá hacer frente con mucho más éxito a las adversidades o inadecuadas condiciones de trabajo que presentan la mayoría de las instituciones de enseñanza; podrán sacarle provecho a diseños curriculares o de evaluación mediocres, se asegurarán que todos sus alumnos aprendan, atenderá la diversidad de los mismos y formará en ellos una autoestima y deseo de superación que les permita tener éxito en los proyectos de vida que vayan construyendo. Lo contrario, un profesor escasamente comprometido con sus responsabilidades, que no siempre prepara clases, que no está comprometido con los objetivos institucionales, que no se lleva bien con sus estudiantes o que no se preocupa de actualizarse regularmente terminará haciendo mucho daño a sus alumnos y la institución en la que trabaja: desaprovechará el potencial y talentos que sus alumnos pueden desarrollar a tiempo, afectará el clima laboral y, en general, arriesgará el logro de las metas de aprendizaje que la institución se haya propuesto⁷.

Por ello, para una institución de enseñanza es clave desarrollar adecuados procesos de selección de personal, pues si así sucede, se verá ampliamente beneficiada: se mantendrá o reforzará un ambiente de cordialidad, colaboración y compromiso con la institución, un profesor adecuadamente seleccionado que ingresa a trabajar a la institución aportará nuevas ideas y enfoques, refrescará la dinámica de gestión académica o administrativa, contribuirá a reforzar el trabajo en equipo. Al revés, si la selección es

⁶ DIRECTOR COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA T.O. Bernardo Rada Zevallos.

equivocada se podrá turbar el clima de trabajo y el compromiso de los otros trabajadores, surgir el divisionismo, ser el germen de descontento de los padres de familia por el servicio que reciben sus hijos y afectar los resultados académicos y otros resultados que la gestión espera alcanzar.

La selección de personal es el acto por el que se busca elegir, entre un grupo de candidatos, a aquél que es susceptible de adaptarse mejor a un trabajo dado, desempeñándose satisfactoriamente. En otros términos, es planificar, organizar y ejecutar un proceso que permita encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Palpablemente los procesos de selección de personal docente en las instituciones públicas y privadas son diferentes. Las públicas se rigen por normas establecidas por el Ministerio de Educación. En cambio, las instituciones educativas privadas se rigen por los criterios que ellas mismas establecen⁸.

El proceso de selección de personal en el **COLEGIO SAN FRANCISCO** de la T.O. toma en cuenta las siguientes situaciones:

1. Hay que tener presente que no todas las instituciones de enseñanza son iguales en cuanto a tipo, tamaño, estilo formativo, Religión, estilo de gestión, expectativas y aspiraciones. Estas y otras características hacen que el perfil de docente requerido por una institución no necesariamente sea el mismo en otras instituciones.

⁸ DIRECTOR COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA T.O. Bernardo Rada Zevallos.

2. La filosofía y estilos de gestión institucional y pedagógica. Quien ocupe una vacante debe adaptarse cómodamente a los estilos de trabajo del resto de docentes y de la organización en su conjunto.
3. Apelar a la opinión de personal de confianza y probada solvencia profesional, a los antecedentes que provengan de puestos desempeñados anteriormente por los candidatos, las referencias de los centros de formación, otros.
4. La selección de personal debe basarse en procedimientos que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad, quienes evalúen deben reunir esas cualidades y buscar, en el mérito de los postulantes, el referente principal para la toma de decisión.
5. Conocer bien a un docente puede tomar muchos años. Ello solo es posible medirlo mejor en el trabajo mismo, es decir, en la práctica cotidiana de relaciones entre el profesor con sus estudiantes y con el resto del personal de la institución educativa. Es por ello que existe un período de prueba; es decir, el período en el cual el director académico monitorea de cerca el trabajo del profesor con sus alumnos y va identificando si su estilo de desempeño corresponde con los estilos de gestión de la institución educativa⁹.

4.1.- EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Fin de año y previo al inicio del año escolar las instituciones educativas privadas cuentan con vacantes en el plantel docente, estas fechas implican

⁹ DIRECTOR COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA T.O. Bernardo Rada Zevallos.

la necesidad de incorporar docentes para los puestos disponibles. Es necesario resaltar la suma importancia de esta tarea, ya que el docente representa el recurso más importante de toda institución.

Por dicha razón es muy importante saber diseñar un proceso de selección de personal docente que nos permite incorporar a personal idóneo, conforme a los objetivos y estrategias de la organización.

Primer paso:

4.1.1.- Definir el perfil:

El perfil debe considerar tres elementos esenciales: Preparación profesional, características personales y experiencia. La preparación profesional se refiere a sus competencias técnicas profesionales como docente. Las características personales se refieren a la personalidad del docente. La experiencia se refiere a las capacidades desarrolladas en la práctica docente.

4.1.2.- Definir Plazas a Cubrir:

Se definen las vacantes para la gestión escolar próxima tanto en el nivel primario, secundario y administrativo, plazas necesarias, ni más ni menos.

Dentro del proceso de reclutamiento la institución considera los siguientes aspectos:

- Convocatoria:

- El medio usual que la institución utiliza para llegar a los candidatos es por medio de anuncios en periódicos locales.

- Recepción CVs¹⁰ en sobre cerrado.

Segundo Paso:

4.2.- PROCESO DE SELECCIÓN

Apertura y preselección de los CVs, de los probables candidatos a ocupar las vacantes. Filtrado de documentos revisados y convocatoria a los docentes potenciales para la evaluación.

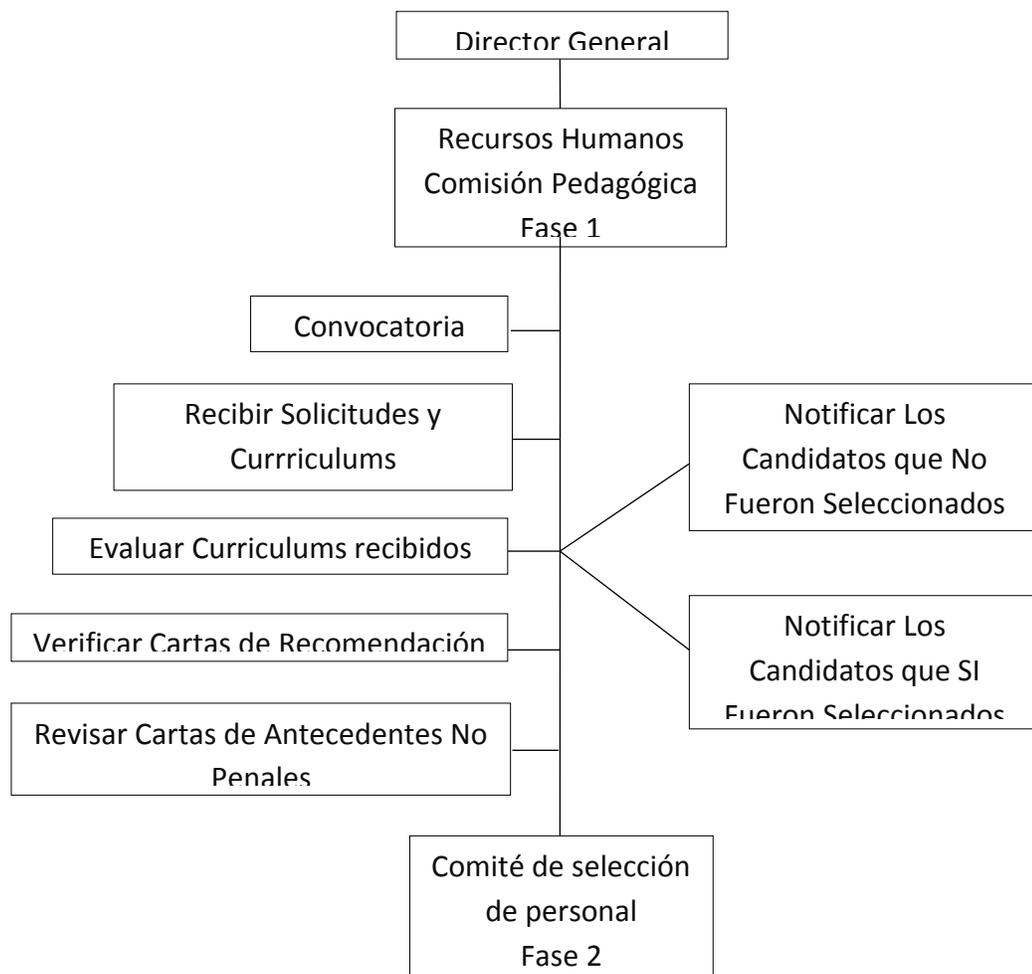


Fig. 4 Fuente Propia Ronald Susara.

¹⁰ CVs. = Curriculum vitae

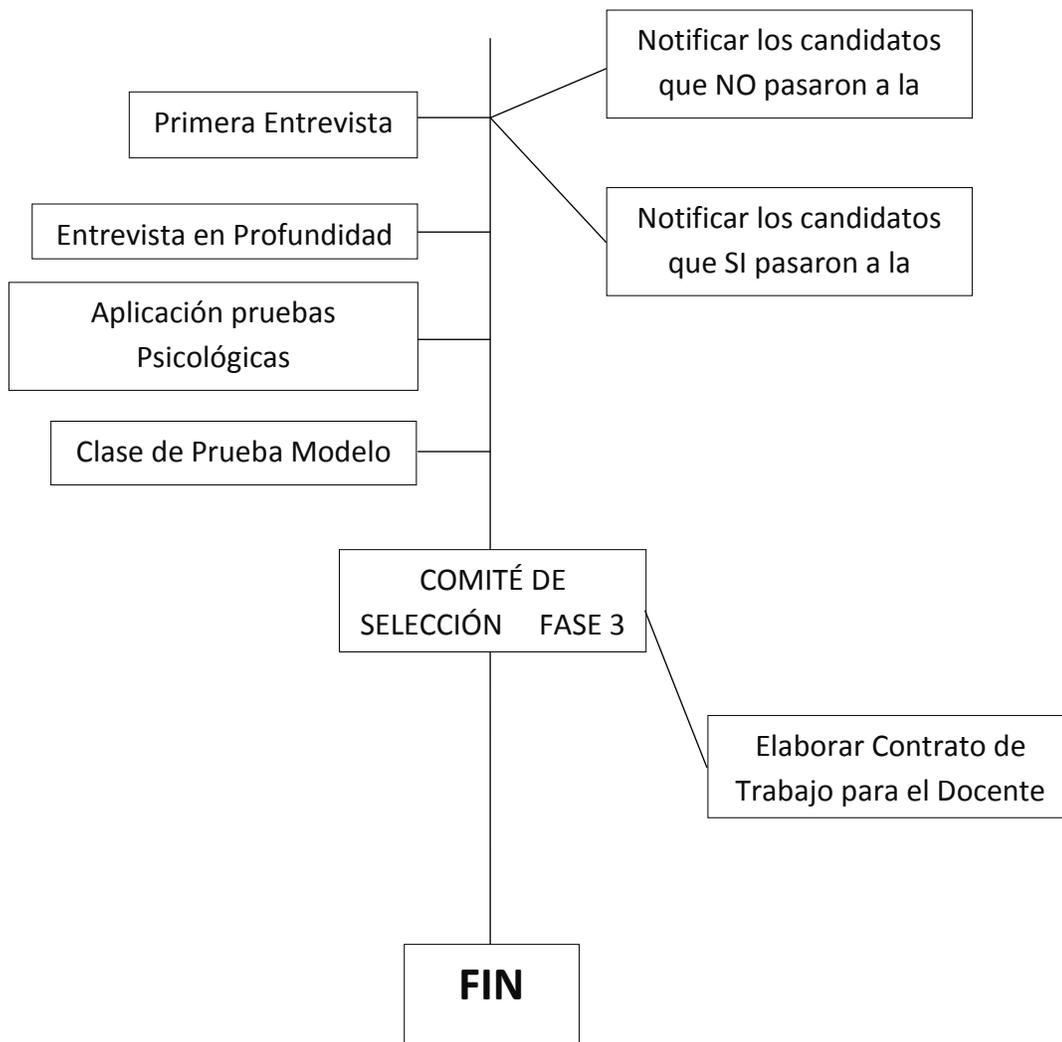


Fig. 4 Fuente Propia Ronald Susara.

4.2.1.- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

La evaluación de las hojas de vida de los candidatos, está a cargo del director general y el comité del área pedagógica. En esta etapa de preselección se asigna una puntuación, conforme al perfil ideal del docente requerido. De esta manera una vez apartado los candidatos potenciales se proceden a convocar para la primera entrevista.

El Comité de evaluación y selección, para realizar sus funciones de selección de personal docente emplea los siguientes instrumentos:

1. La entrevista.
2. Las clases modelo
3. Aplicación de tests psicológicos y cuestionarios. Aplicada por la psicóloga de la institución.

4.2.1.1.- ENTREVISTA

La entrevista es algo más que simplemente “charlar”. En la selección de personal la entrevista permite captar algunos rasgos de la personalidad de los aspirantes al puesto de trabajo que una prueba escrita no la podría dar. Por ejemplo, se exploran ciertos factores como apariencia, actitudes, motivaciones, estabilidad emocional, deseo de surgir; también si el candidato tiene alguna limitación física o de comunicación que limite su práctica docente. Se debe tratar de identificar en los profesores postulantes no presenten limitaciones de expresión o audición, escasa paciencia para el trabajo con niños, falta de carácter, etc.¹¹.

Se mantiene entrevista de selección solo con aquellos candidatos con mayor acercamiento al perfil deseado mismos que son entrevistados por el director general y el comité de selección, para de esta forma determinar si cumple con los parámetros establecidos. En la entrevista se despejan las dudas que hayan quedado al leer sus antecedentes laborales en el curriculum vitae.

Para el comité de selección es la oportunidad para conocer al candidato. Para el postulante, es una situación de evaluación, el postulante muestra los

¹¹ DIRECTOR COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA T.O. Bernardo Rada Zevallos.

mejores recursos personales y conocimientos profesionales para satisfacer las expectativas de los evaluadores y conseguir el empleo para el cual se postula.

4.2.1.1.1.- La primera entrevista

La primera entrevista es de carácter exploratorio sobre la trayectoria laboral que haya tenido el candidato. Se evalúa la experiencia laboral que describe en el curriculum vitae. Se establece la coincidencia entre los gustos del candidato y lo que ofrece la institución.

4.2.1.1.2.- La entrevista en profundidad

A la entrevista en profundidad llegan aquellos que han salido airoso en las evaluaciones anteriores. La entrevista personal permite profundizar acerca de las competencias de los postulantes.

A ésta segunda entrevista solamente se convoca a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido. Esta entrevista en profundidad indaga acerca de la historia educacional del entrevistado, su recorrido laboral en mayor detalle, su historia personal, familiar y social, habilidades y carencias del candidato y sus motivaciones para ocupar el puesto que la institución ofrece. Generalmente se eligen dos o tres candidatos a ocupar el puesto, quienes cumplen con la gran mayoría de las expectativas planteadas en el perfil del puesto. Por la importancia de la elección se invita a los dos docentes más destacados en mérito y trayectoria dentro de la institución. Luego entre todas las personas con autoridad decisional que evaluaron a los candidatos finales se elige a quien ocupará finalmente el puesto de trabajo.

4.2.1.1.3.- Clase De Prueba:

La clase de prueba debe considerar la evaluación de tres aspectos: dominio del tema didáctico, el cual comprende uso de pizarra, voz, dominio del espacio, presentación de la clase y demás recursos didácticos y manejo de contingencias como poner en aprietos al postulante, de esta forma evaluaremos su experiencia.

CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección es el aspecto más importante para cualquier empresa u organización, ya que en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Después de la investigación realizada podemos concluir que todos los pasos dentro del reclutamiento y selección de personal, son esenciales para llegar a contar con el personal que la institución desea tener, asimismo concluyo que la entrevista es el paso más importante para una elección de personal dentro de una organización.

El profesor es el principal insumo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De su actuación depende el éxito de los resultados educativos y de los resultados institucionales. Debemos recordar que son principalmente los profesores quienes configuran la imagen institucional ante los padres de familia y la comunidad, y los que hacen la diferencia entre un centro educativo y otro. Parafraseando una frase que valora a los sistemas educativos nacionales, también podría decirse que es cierto que la calidad de un centro educativo tiene como techo la calidad de sus profesores¹².

¹² DIRECTOR COLEGIO SAN FRANCISCO DE LA T.O. Bernardo Rada Zevallos.

Finalmente, un aspecto que no se encontró analizado en ningún sitio de internet fue el impacto que tiene en los postulantes no clasificados el no saber cuál fue el motivo de tal rechazo. Se consideró que este aspecto sería una interesante área de investigación, ya que podría ser altamente frustrante para ellos, por las implicancias que tiene, especialmente al implicar test de personalidad e inteligencia.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. (2013) "Administración de Recursos Humanos". 9na Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto. (2001) "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición.
- Dolan L. Simon, Valle Cabrera Ramon (1997). "La Gestión de los Recursos Humanos" Tercera Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). "Administración, Una Perspectiva Global". 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
- Internet Monografias.com