

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE
ELCHE**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS



**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

**ANÁLISIS DE PUESTOS DE
TRABAJO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL**

AUTOR: SERGIO GARCÍA MOLINA

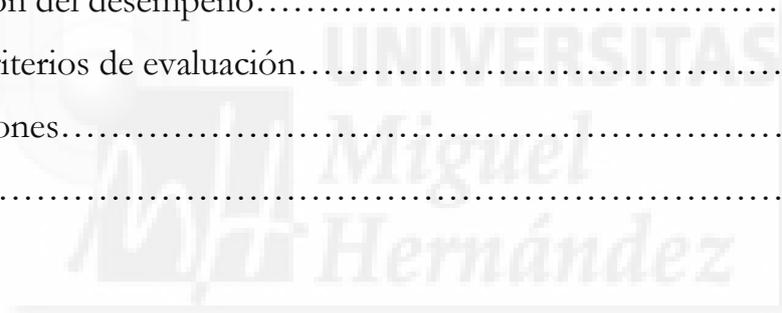
TUTOR: JULIO NARANJO BERENGUER

CURSO 2016-2017

ÍNDICE

Resumen.....	4
1. Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	5
1.1. Análisis de puestos de trabajo.....	5
1.2. Métodos para el análisis de puestos de trabajo.....	6
1.2.1. Método de observación.....	6
1.2.2. Método de cuestionarios.....	6
1.2.3. Método de la entrevista.....	7
1.2.4. Métodos mixtos.....	7
1.2.5. Diarios o bitácoras.....	8
1.2.6. Grupos de expertos.....	8
1.3. Proceso de realización de análisis de puestos de trabajo.....	8
1.4 Descripción de puestos de trabajo.....	9
1.4.1 Problemas con las descripciones del puesto.....	10
1.5. Objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	10
1.6. Diseño de puestos de trabajo.....	11
2. El reclutamiento de personal.....	13
2.1 Concepto de reclutamiento.....	13
2.2 Fuentes de reclutamiento.....	14
2.2.1 Ventajas de las fuentes de reclutamiento.....	14
2.3. Tipos de reclutamiento.....	15
2.3.1. Reclutamiento interno.....	15
2.3.2 Reclutamiento externo.....	16
2.4. Eficacia de los métodos de reclutamiento.....	18
3. El proceso de selección de personal.....	20
3.1. Técnicas o herramientas para la selección del personal.....	20
3.1.1. Análisis del formulario de solicitud de empleo o currículum.....	20
3.1.2. Pruebas de conocimiento.....	21
3.1.3. Pruebas profesionales.....	21

3.1.4 Tests psicotécnicos.....	22
3.1.5. Entrevista de selección del personal.....	23
3.1.6. Referencias.....	26
3.1.7. Examen médico.....	27
3.2. La decisión final.....	27
3.3. Período de prueba.....	28
3.4. Nuevas tendencias en el reclutamiento y selección.....	28
4. Formación.....	30
4.1. Efectos positivos de la formación.....	31
4.2 Como detectar las necesidades de formación en la empresa.....	31
4.2.1. Observación.....	31
4.2.2. Cuestionarios.....	32
5. Evaluación del desempeño.....	32
5.1. Los criterios de evaluación.....	33
6. Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	40



RESUMEN

Este trabajo de fin de grado consiste en una revisión bibliográfica sobre el análisis del puesto de trabajo y los procesos de selección de personal. El objetivo es conocer todo el proceso de selección del personal desde que se analiza y describe el puesto de trabajo, hasta la selección final del candidato o candidatos idóneos para el mismo, mencionándose posteriormente la formación y la evaluación del desempeño de los empleados.

En primer lugar, se abarca el tema del análisis y descripción del puesto de trabajo, y en ella se explica en qué consiste, los objetivos por el cual se hace, los métodos más habituales que utilizan las empresas en España, las diferentes etapas en las que se ejecuta y el diseño posterior del puesto de trabajo.

Seguidamente, una vez clara la primera parte, el trabajo se centra sobre el reclutamiento de personal. En esta parte se analiza el concepto de reclutamiento, los tipos (internos y externos), las fuentes y métodos más utilizados, así como la eficacia de los métodos de reclutamiento.

A continuación, se comenta en qué consiste el proceso de selección del personal y las diferentes técnicas o instrumentos que utilizan las empresas para valorar que candidatos preseleccionados son los que mejor se adecuan a los requisitos definidos por la empresa.

Después, una vez incorporados los trabajadores a la organización, se explica en que consiste la formación, sus efectos positivos, y la forma de detectar las necesidades de formación de los empleados.

Seguidamente, se expone la evaluación del desempeño, que se les realiza a los trabajadores una vez se han adaptado a la organización, así como también, los criterios que establecen para ejecutar esta evaluación.

Y por último, en la parte final expongo mis conclusiones, de las cuales destaco que, con el rápido desarrollo que están sufriendo las tecnologías, para las organizaciones, con el paso del tiempo les resultará más fácil, cómoda, económica y eficaz la contratación de la persona adecuada para el puesto vacante ofrecido. En la actualidad, la informática ya les permite evitarse varias fases del proceso de selección, no resulta difícil pensar que en un futuro, este proceso esté completamente informatizado.

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

La descripción y el análisis de cargos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo.

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004 (Idalberto Chiavenato)

Efectivamente, los puestos se abastecen de trabajadores que deben tener las características requeridas para poder satisfacer las especificaciones y necesidades del puesto. En general, la descripción del cargo suministra la información necesaria sobre las especificaciones del puesto para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos (educación, experiencia, iniciativa, etc.) que deben tener los trabajadores para realizar el trabajo.

Tanto si el diseño del cargo ya está hecho como si no, la mejor manera de conocerlo completamente es mediante la descripción y el análisis de cargos.

1.1 Análisis de puestos de trabajo.

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G.Bolander, A.Sherman, S.Snell). El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo.

El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

1.2 Métodos para el análisis de puestos de trabajo.

El análisis de puestos se puede realizar de numerosas formas, cada empresa tiene unas necesidades y unos recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará la información y el que sea más factible para una organización determinada.

Según se comenta en Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe), Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue) y Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (Mª del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado) los métodos más utilizados por las organizaciones en la descripción y el análisis de cargos son: observación directa, cuestionarios, entrevistas, métodos mixtos, diarios o bitácoras y grupo de expertos.

1.2.1 Método de observación.

Es uno de los métodos que las organizaciones más utilizan, tanto por ser sencillo como también, por su eficacia. Consiste en observar al trabajador desempeñando sus funciones en su puesto de manera directa y dinámica, mientras el analista de cargos toma las notas pertinentes sobre las características esenciales para describir el trabajo. Es aconsejable realizarlo en trabajos fáciles y rutinarios. Debido a que, no siempre la observación aclara todas las dudas, por lo general se debe acompañar de otro método como, la entrevista y análisis con el trabajador o con el encargado. Entre sus ventajas destacan la objetividad y veracidad de los datos obtenidos si es observador externo y que es muy útil para reforzar la información obtenida por otra fuente.

Entre sus inconvenientes hay que mencionar el gran coste que supone a la organización, el tiempo invertido para que el análisis sea completo y el que no se pueda aplicar en trabajos que no sean sencillos ni repetitivos.

1.2.2 Método de cuestionarios

Para realizar el análisis, el trabajador debe responder a una serie de preguntas relacionadas con los conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Este método tiene la ventaja que permite obtener información de gran número de empleados y de varios puestos diferentes en muy poco tiempo con un coste relativamente bajo. Sus grandes desventajas son la probabilidad que pueda haber dificultad para la preparación y comprobación del cuestionario, así como que el informante debido a errores en el cuestionario pueda interpretar erróneamente la información.

1.2.3 Método de la entrevista

El método de las entrevistas se trata de mantener una conversación con el ocupante del puesto que se desea analizar, generalmente se suele realizar en el mismo lugar de trabajo. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas. En estas últimas se va desarrollando conforme el entrevistador crea oportuno. En las primeras, las preguntas están preparadas y si se realiza de la forma correcta se obtiene información muy relevante del puesto de trabajo (tareas, obligaciones, estudios, experiencia, responsabilidades, condiciones laborales, etc.). Una vez realizada la entrevista se compara, corrobora la información obtenida y en caso de haber dudas se consulta con el supervisor inmediato. Se pueden realizar individualmente, en grupo, o con el supervisor

Entre sus ventajas se encuentran la facilidad para obtener información detallada y la que no contiene contraindicaciones puesto que puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo. Sus principales inconvenientes son el tiempo exigido para preparar las preguntas, acercarse al lugar de trabajo y mantenerlas con todos los trabajadores necesarios así como el coste elevado (analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto).

1.2.4 Métodos mixtos

Normalmente no se suele utilizar un método de análisis de puestos de forma exclusiva debido a que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características y es más apropiada una combinación de varios métodos. Uno de los más utilizados por los analistas es el cuestionario y la entrevista. En primer lugar el trabajador realiza el cuestionario y posteriormente el analista le hace una entrevista rápida. También se suele hacer la entrevista con el superior para profundizar y aclarar las dudas que puedan surgir.

Las combinaciones de estos métodos dependerán de las necesidades y recursos que posea cada empresa, como también los objetivos del análisis y el personal disponible para esta función.

1.2.5 Diarios o bitácoras

En algunos casos, la información para el análisis del puesto se reúnen haciendo que el trabajador describan sus actividades cotidianas en un diario o bitácora, se trataría de un registro que el trabajador lleva a intervalos regulares (días, semanas) de las actividades o tareas que realiza y en su caso la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas.

Ventajas:

Permite obtener información de puestos especializados que de otra manera sería más difícil.

Desventajas:

El trabajador puede exagerar la importancia de su puesto y del trabajo que realiza.

1.2.6 Grupo de expertos

En este método se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente, trabajadores o supervisores muy experimentados.

Entre las ventajas se destaca que se permite obtener detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otro modo. Y su principal desventaja es que es costoso y lento.

1.2 Proceso de realización del análisis de puestos de trabajo.

Según menciona M^a del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado, en su libro Fundamentos de Recursos Humanos (2004), el análisis de puestos puede ser entendido como un proceso sistemático de cuatro etapas:

1^a Etapa. Objetivos del análisis.

2^a Etapa. Delimitación del análisis

3^a Etapa. Análisis de puestos.

4^a Etapa. Descripción y especificación del puesto.

En los objetivos del análisis de puestos, lo principal es identificar la información que se desea obtener y la manera de conseguirla. Para esto la empresa deberá repasar la

información básica más importante, como los organigramas, las descripciones de puestos anteriores, etc.

A continuación en la segunda etapa, delimitación del estudio, se debe seleccionar los puestos que se van a analizar, cuando se hará el estudio y quién lo realizará.

Habitualmente el análisis de puestos se realiza cuando se crea la organización, pero si la empresa realiza cambios importantes, como la que podría ser la incorporación de nuevas tecnologías o nuevos sistemas de trabajo, también se debería realizar dicho análisis. Respecto a los encargados del análisis, cada organización dependiendo de sus recursos deberán tomar la decisión que mejor les convenga, pudiendo encargarles la tarea a la persona que ocupa el puesto, a su superior o a un analista de puestos. En mi opinión, esta persona siempre debería de ser el último mencionado anteriormente, ya que sería la más capacitada y la que mayor objetividad le daría a dicho análisis.

En la tercera etapa, que sería el análisis de puestos, el objetivo es reunir sobre todas las actividades laborales, las conductas requeridas por los trabajadores, condiciones laborales y las características y capacidades humanas necesarias. Siempre se debe repasar la información obtenida con los trabajadores para confirmar los datos y corregir posibles errores.

En esta etapa se debe elegir uno o varios métodos para obtener toda la información necesaria para el análisis de puestos que se va a realizar. Estos métodos son los mencionados en el punto anterior (Observación directa, cuestionario, entrevista, diarios o bitácoras, métodos mixtos o grupos de expertos). Es importante reflexionar sobre las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos.

Y por último, en la última etapa hay que preparar los documentos adecuados para el análisis: la descripción y especificación del puesto.

1.4 Descripción de puestos de trabajo

“La descripción del puestos es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades”. (M^a del Carmen de la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado, Fundamentos de Recursos Humanos, 2004) Este proceso consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo y lo diferencian

de los demás puestos de la empresa; trata de establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo que tarda en volver hacerlo, la forma de hacerlo (instrumentos o métodos para realizar el trabajo) y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones.

No existe una manera correcta para redactarlo aunque generalmente se suele tener en cuenta tres aspectos fundamentales: identificación del puesto, resumen del puesto y responsabilidades y obligaciones.

1. Identificación del puesto, es donde se recoge la información necesaria para localizar el puesto en la organización (área, departamento, ocupante, superior jerárquico, etc.)
2. Resumen del trabajo. Contiene la misión del puesto y cuáles son los resultados esperados, así como las funciones desempeñadas.
3. Obligaciones y responsabilidades del cargo. Incluye lo que hay que hacer en el puesto, como se hace y porque se hace.

1.4.1 Problemas con las descripciones del puesto

Las descripciones del puesto son un valioso instrumento para las funciones de administración de recursos humanos y están muy bien consideradas por la mayoría de gerentes. No obstante, se suelen asociar varios inconvenientes con estos documentos, los más comunes son:

1. Si no se redactan de manera adecuada y con términos específicos, proporcionan poca información para el ocupante del puesto.
2. En ocasiones no se suelen actualizar al cambiar las obligaciones o especificaciones.
3. Si contienen especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto pueden que sean contrarias a la ley.
4. El alcance de las actividades del ocupante a veces pueden estar limitadas.

1.5 Objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

La mayoría de las funciones del departamento de recursos humanos se apoyan de la información suministrada por el análisis y descripción del puesto de trabajo. Es muy amplia la aplicación de los resultados del análisis de puestos, desde el reclutamiento y

selección de personal, hasta la planeación de la evaluación de puestos y métodos de trabajo.

Los objetivos más destacados son los siguientes:

“Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como para el reclutamiento de personal. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones. Y suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos”. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004 (Idalberto Chiavenato)

1.6 Diseño del puesto de trabajo.

Las empresas que participan en proceso de mejora continua pueden adaptar sus puestos con el objetivo de eliminar las tareas innecesarias o de encontrar mejores maneras de realizar el trabajo. Así pues, el diseño del puesto se puede definir como:

“La actividad que se deriva del análisis del puesto y que persigue la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos que procuran la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado”. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G. Bohlander, A. Sherman y S. Snell).

Se entiende como una combinación de cuatro aspectos básicos:

- 1) Los objetivos por los cuales se creó el puesto.
- 2) Aspectos de ingeniería industrial, como las maneras de conseguir eficacia en el trabajo desde el punto de vista tecnológico.
- 3) Aspectos ergonómicos, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
- 4) La contribución del personal en la mejora del puesto. (Boulander et al., 2003:61).

A continuación vamos a explicar en qué consisten estos aspectos básicos:

En relación con los aspectos de ingeniería industrial, se trata de determinar mediante ciclos de trabajo qué elementos pueden modificarse, combinarse, reorganizarse o eliminarse con el objetivo de reducir el tiempo para terminar el ciclo. Después se registra el tiempo necesario para completar cada elemento del ciclo. Se determina el tiempo total requerido sumando todos los tiempos de cada elemento.

En cuanto a la ergonomía, se trata de adaptar el puesto de trabajo a la persona y no la persona al puesto de trabajo. Trata de hacer frente a las capacidades y deficiencias de las personas que han de desempeñar un trabajo reduciendo los efectos nocivos del descuido y otros fallos humanos que de otra manera podrían provocar accidentes no deseados.

Por último, la contribución del personal es muy importante, ya que ofrece múltiples ventajas, como su compromiso con los objetivos de la empresa, la toma de decisiones por consenso y el fomento de un enfoque de un equipo de tareas.



2. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.1 Concepto de reclutamiento

“El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”. Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert. M. Noe).

Normalmente en las grandes o medianas empresas, el responsable del reclutamiento es el departamento de recursos humanos. En las organizaciones más pequeñas, se realiza por los gerentes personalmente. El proceso de reclutamiento es una función necesaria en todas las compañías, ya sean grandes o pequeñas.

Este proceso se prepara con la información de las necesidades de la organización y prolonga con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. De esta manera, se puede diferenciar dos fases en el proceso de reclutamiento: una primera fase de investigación en la que, una vez claras las necesidades y características del personal, se realiza un estudio para poder seleccionar el lugar de donde adquirir los candidatos más adecuados. La segunda fase, realización, su finalidad es establecer las fechas tanto de inicio como de finalización, así como los medios con los cuales se van a divulgar la oferta de empleo.

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo del reclutamiento es atraer a un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos vacantes. Estos son los siete fines del reclutamiento:

“1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos el análisis de puestos de trabajo. 2. Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa. 3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación. 4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse. 5. Cumplir la normativa jurídica existente. 6. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo. 7. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento”. Dolan et al. (2003).

2.2 Fuentes de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento, como se ha definido anteriormente, tiene como objetivo la localización y atracción de candidatos adecuados para cubrir las vacantes ofrecidas por la organización.

“A priori, el conjunto de candidatos potenciales del que se trataría de reclutar a los posibles candidatos estaría formado por todas aquellas personas, dentro de un área geográfica determinada, que cumplen los requisitos exigidos por la empresa, con independencia de su situación en el mercado de trabajo”. Milkovich, G. T., y Glueck, W.F.: *Personnel. Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, 4ª ed., Business Publications, Plano, Texas, 1985, págs. 39-44. (Milkovich, G. T., y Glueck, W.F.)

Se entiende que por motivos de eficiencia en el proceso de reclutamiento, no es necesario, ni generalmente posible, que todas las personas que constituyen el mercado relevante estén informadas sobre las vacantes ofrecidas por las organizaciones. Para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento de manera exitosa, es necesario recibir un número apropiado de solicitudes, y ello es posible contactando sólo con una parte de los candidatos potenciales. Para ello, hay que tener claro dónde buscar a los posibles candidatos y cómo comunicar la oferta de empleo.

2.2.1 Ventajas de las fuentes de reclutamiento.

Una vez detectada la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento, el siguiente paso es donde buscar esos potenciales candidatos entre las personas que constituyen el mercado relevante para ocupar el puesto de trabajo, es decir, que fuente vamos a utilizar para poder realizar el reclutamiento de forma eficaz. El empleo de estas fuentes tiene las siguientes ventajas para la organización:

-Por una parte, las fuentes de reclutamiento permiten el acceso a una gran parte del mercado relevante, sobre todo cuando se utilizan varias de forma combinada. De esta forma se puede conseguir el objetivo del proceso del reclutamiento, obteniendo varios candidatos adecuados para el puesto de trabajo vacante. También es cierto, que cuando las organizaciones utilizan varias fuentes combinadas de forma simultánea pueden tener acceso a un mismo grupo de candidatos.

-Por otra parte, el uso de las fuentes de reclutamiento tiene la ventaja de facilitar el contacto con los candidatos potenciales. La empresa puede comunicar la oferta de

empleo utilizando métodos de reclutamiento más económicos, ya que en muchas ocasiones las propias fuentes de reclutamiento facilitan la transmisión de la oferta de empleo a los propios candidatos (por ejemplo: centros educativos en los que existen tableros de anuncios, asociaciones que suministran nombres y direcciones de personas con las que contactar directamente, etc.).

De la adecuada elección de la fuente de reclutamiento dependerá el rendimiento del proceso y, sobre todo el ahorro de coste y/o tiempo.

2.3 Tipos de reclutamiento.

Hay dos tipos de fuentes, las personas que trabajan en la empresa, a lo que se llamaría reclutamiento interno y las personas ajenas de la empresa, que se trataría de reclutamiento externo.

Cuando una organización toma la decisión de iniciar un proceso de reclutamiento, lo primero que se debe plantear es si prefiere un candidato dentro de la propia empresa o, si por el contrario, puesto que en la organización no encuentra una persona lo suficientemente válida para cubrir la vacante, buscarlo en el mercado.

Cada fuente de reclutamiento tanto interna como externa tiene sus ventajas y desventajas. La organización utilizará una u otra dependiendo del puesto a cubrir, del coste y del tiempo requerido para la incorporación.

2.3.1 Reclutamiento interno

En este tipo de fuente la organización busca entre sus propios trabajadores a los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Se puede dividir en: reclutamiento vertical, que consistiría en ascensos o promociones ocupando un puesto de mayor responsabilidad y reclutamiento horizontal, que consiste en trasladarse a un puesto de igual responsabilidad, pero en otro departamento diferente.

Entre las ventajas del reclutamiento interno encontramos las siguientes:

“El candidato ya tiene conocimientos sobre la organización y ésta sobre él. Debido a lo anterior, en el proceso se reduce el margen de error y tiene una mayor fiabilidad y validez. Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo con

la organización. La promoción interna aumenta la motivación. Aprovecha las inversiones en formación realizadas. Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación. Es más barato que el externo, pues evita, entre otros, los gastos de publicidad”. Fundamentos de Recursos Humanos, 2004, (M^a del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado)

Y sus mayores inconvenientes son:

No encontrar al trabajador con el perfil adecuado para el puesto a cubrir. Se pueden generar problemas entre empleados, así como también la pérdida del compañerismo. Se pierde la posibilidad de incorporar a otras personas con ideas y puntos de vista diferentes.

2.3.2 Reclutamiento externo

Cuando la organización no encuentra lo que quiere dentro de la propia empresa, o bien pretende buscar gente con ideas nuevas recurre al reclutamiento externo, es decir, busca en el mercado laboral a candidatos potenciales ya estén disponibles u ocupados en otras empresas.

Las ventajas de esta fuente de reclutamiento son:

“Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas”. Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (M^a del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado)

Entre las desventajas se destacan las siguientes:

“La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir. Su coste suele ser elevado. Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos”. Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (M^a del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado)

Según el coste, la comodidad de uso y la calidad de candidatos que proporcionan, cada organización utiliza la fuente y el método de contratación que más le conviene. Después de consultar los libros Gestión de Recursos Humanos (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, 1997), Fundamentos de Recursos Humanos (M^{ra} del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado, 2004) y Administración de Recursos Humanos (G. Bohlander, A. Sherman y S. Snell, 12^a Edición, 2003) llego a la conclusión que de los métodos más utilizados son los siguientes:

-Publicidad. Consiste en comunicar la oferta de empleo al público mediante medios como la radio, televisión, periódicos, Internet, etc. Es uno de los métodos más comunes, ya que es el método menos costoso y con mayor cobertura para atraer candidatos. Se debe decidir la imagen que la compañía desea proyectar como también describir con exactitud el puesto y los requisitos mínimos exigidos, para así evitar la atracción masiva de candidatos no cualificados para el puesto vacante.

-Agencias de empleo. Se trata de organizaciones que ayudan tanto a las empresas como a las personas interesadas en encontrar trabajo a conseguir sus objetivos. Se pueden diferenciar las agencias de colocación privadas y las agencias públicas de empleo. Las primeras cobran unos honorarios a la empresa o candidatos, se suelen dedicar a la búsqueda de trabajos más especializados, así como la selección de altos directivos (headhunters). Las segundas, son organizaciones mantenidas por el Estado para trabajos menos cualificados y mucho más comunes en las que no suponen ningún gasto ni para la empresa ni para el candidato.

-Instituciones docentes. Es un método muy común y eficaz para conseguir candidatos potenciales que se ajusten al perfil que la organización está buscando. Las compañías envían a varios reclutadores para que con regularidad acudan a la universidad con el objetivo de reclutar a personal titulado para puestos especializados.

-Empresas de trabajo temporal. Son organizaciones que se dedican a la contratar temporalmente empleados para trabajar con otras empresas con las que previamente se ha llegado a un acuerdo. Estas se encargan de pagarle el salario y las prestaciones de empleado temporal y reciben de la empresa interesada una cantidad acordada. En España es muy frecuente que muchas organizaciones acudan a este método a modo de prueba, y una vez comprobado, deciden seleccionar a su personal.

-Asociaciones profesionales. Estas asociaciones son muy útiles, sobre todo, si el puesto es muy especializado, debido a que facilitan servicios de reclutamiento y colocación para sus miembros.

-Referencias de los empleados. Los empleados de las organizaciones pueden ser de gran utilidad en el proceso de reclutamiento, bien por el “boca a boca”, bien empleando métodos estructurados con directrices definidas. En algunos casos pueden llegar a conceder primas a los empleados que ofrecen referencias de personas que posteriormente son contratadas. Algunos estudios realizados sobre este método de reclutamiento muestran que, en general, las candidaturas que se obtienen a través del mismo son mejores que las proporcionadas a través de otros medios de reclutamiento, y que incluso si estas personas son contratadas tienen un ratio de permanencia en la empresa superior a los demás casos.

-Solicitantes que se presentan por iniciativa propia. Las empresas con mayor reputación no les es difícil atraer a candidatos potenciales con los requisitos exigidos. La imagen y política de la organización tienen un carácter decisivo en cuanto a la cantidad y calidad de las personas que se interesan por incorporarse en la empresa. Con este método es muy frecuente que los candidatos seleccionados sean muy valiosos

2.4 Eficacia de los métodos de reclutamiento

De todos los métodos de reclutamiento existentes, no hay ninguno que destaque lo suficiente sobre los demás como para que todas las empresas utilicen siempre el mismo, por ello, las organizaciones tienen que seleccionar la que mejor se adecue a sus necesidades y recursos disponibles. Este tema como bien se menciona en el libro Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue) ha sido objeto de numerosos estudios. En uno de esos se determinaba que las referencias de los empleados eran un método más eficaz que los anuncios en prensa, la actuación de las agencias privadas o los solicitantes por iniciativa propia.

En otro estudio se demostró que los empleados reclutados a través de centros universitarios y, en menor medida mediante anuncios en periódicos tenían una actuación peor (en calidad y flexibilidad) que los que habían sido contratados por solicitudes de propia iniciativa.

Como he mencionado anteriormente estos estudios no han demostrado que haya un método perfecto y completamente eficaz, así pues, cada compañía debe decidir cuál o cuáles utilizar. Con el paso del tiempo y dependiendo de los resultados de experiencias anteriores a cada organización le resultara más eficaz la utilización de un método determinado.



3. EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

“El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo”. Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (M^a de Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado).

Se trata de valorar y seleccionar de entre los mejores candidatos, una vez preseleccionados mediante el reclutamiento, al que más posibilidad de éxito tenga en el futuro puesto de trabajo.

Para llevar a cabo este objetivo, las organizaciones emplean diversas técnicas para la obtención y análisis de la información relativa a los candidatos preseleccionados, relacionada con los requisitos necesarios que se necesitan para desarrollar eficientemente las funciones del puesto de trabajo a ocupar.

3.1 Técnicas o herramientas para la selección del personal

Hay multitud de técnicas o herramientas para la selección del personal, cada organización de acorde con sus necesidades y recursos disponibles utilizará la que más le convenga para la consecución de sus objetivos de la manera más eficiente posible. Las más utilizadas y valoradas por las empresas son las siguientes:

3.1.1 Análisis del formulario de solicitud de empleo y/o currículum.

Es el primer paso en la mayoría de los procesos de selección. Es la forma más rápida y económica de conocer la información más básica del candidato (experiencia, formación, etc.), y su finalidad es determinar mediante la información obtenida que candidatos no cumplen con los requisitos mínimos, para posteriormente descartarlos. Una vez analizados todas las solicitudes, los candidatos preseleccionados continuarán en el proceso de selección para la realización de las pruebas que se crean convenientes.

3.1.2 Pruebas de conocimiento

“Las pruebas de conocimiento del puesto son pruebas que miden los conocimientos del candidato relacionados con el puesto”. Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue).

Estas pruebas se realizan con la finalidad determinar si los candidatos son adecuados para desarrollar sus funciones del puesto de trabajo de manera adecuada. Hay tres formas de desarrollar esta técnica de selección: exámenes orales y exámenes escritos de desarrollo.

-Exámenes orales. El evaluador hace una serie de preguntas al candidato relacionado con los conocimientos necesarios para el puesto. Esta prueba también sirve para valorar la capacidad de comunicación, inteligencia y otros factores.

- Exámenes de desarrollo. La única diferencia respecto a la anterior prueba, es que esta se realiza de forma escrita de una forma más o menos extensa. Permiten valorar, además de los conocimientos del candidato, la capacidad de expresión, de análisis, de sistematización y de síntesis de éste.

Ambas son realmente útiles para identificar los candidatos más experimentados, habilidosos de aquellos que poseen menos experiencia y habilidad en relación al puesto.

3.1.3 Pruebas profesionales

“Las pruebas profesionales son ejercicios que exigen que, de una u otra forma, simulan las tareas, funciones y condiciones en las que hay que desempeñar un puesto de trabajo, con el objetivo de conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios, en cuanto a experiencia, conocimientos, habilidades, etc.”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido).

Estas pruebas son esenciales para identificar los candidatos adecuados para cubrir puestos de trabajo que requieran experiencia Pueden realizarse de formas diferentes dependiendo de las funciones que caracterizan el puesto de trabajo a cubrir.

Las pruebas profesionales son consideradas realmente validas porque se elimina la posibilidad de poder engañar, simular o exagerar conocimientos y habilidades por parte del

candidato. Generalmente son bien acogidas por los candidatos puesto que perciben una gran relación entre los ejercicios que realizan y el futuro trabajo que pretenden conseguir.

Pese a todo lo anterior, su mayor inconveniente es el gran coste que le supone a la empresa el diseño desarrollo de la misma, así como también, en el caso de trabajos manuales, la probabilidad de que ocurra un accidente.

3.1.4 Tests psicotécnicos

“Las pruebas psicotécnicas persiguen descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización”. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones, 2006 (Miguel Porret Gelabert).

Hay infinidad de tipo de test psicotécnicos para medir diferentes atributos como la inteligencia, rendimiento, aptitudes mentales, razonamiento, memoria, capacidad operativa, etc. Entre los más utilizados por las organizaciones se encuentra los “tests de rendimiento máximo y rendimiento típico”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido

1. “Los tests de rendimiento máximo”, suelen tener un tiempo establecido y se trata de que el candidato obtenga la mayor puntuación posible. Se va aumentando la dificultad a medida que avanzan las preguntas. Dentro de este grupo se pueden diferenciar los siguientes:
 - “Tests de inteligencia general”. Están diseñados para proporcionar una medida de la capacidad mental global de los individuos.
 - “Tests de aptitudes mentales específicas”. Utilizados para evaluar por separados ciertos atributos constitutivos de la inteligencia. Se agrupan en función de los factores que tratan de evaluar (aptitud espacial, comprensión verbal, aptitud numérica, razonamiento lógico, atención, memoria, etc.)
 - “Capacidad operativa o habilidad psicomotora”. La capacidad operativa o habilidad psicomotora suele concebirse como un proceso psicológico distinto de la inteligencia. Los test utilizados para medir la capacidad operativa, normalmente para trabajos de tipo mecánico (“tests de destreza” y “tests de coordinación”).

2. “Los tests de rendimiento típico”. Al contrario que en los anteriores tests, se anima al candidato a que responda las preguntas que se le plantean con sinceridad. En este grupo se encuentran los tests de personalidad, y dentro de estos se pueden diferenciar los siguientes:

- “Tests estructurados de personalidad”. Son preguntas en las que los candidatos deben responder de entre varias opciones. Es el más utilizado por las organizaciones para la evaluación de grandes grupos de aspirantes.

- “Tests o técnicas proyectivas”. Los tests proyectivos se diferencian de los demás porque se le muestra normalmente una imagen al candidato y se le pide que responda de una cierta manera, expresando lo que le sugiere, o bien creando una historia o situación.

“Estos tests se basan en la idea de que las respuestas proporcionadas proyectan las propias características personales del sujeto”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido).

3.1.5 Entrevista de selección del personal.

“La entrevista es una conversación orientada hacia la meta, la que el entrevistador y solicitante intercambian información”. Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe).

La entrevista la utilizan los entrevistadores para ampliar la impresión del candidato que ya obtuvieron mediante la solicitud de empleo. Tratan de obtener la mayor cantidad de información posible sobre el candidato. Cuando la entrevista es realizada por varios entrevistadores, se suelen obtener mejores resultados.

Los objetivos que se persiguen por el entrevistador durante la entrevista de empleo son los siguientes:

“La creación de un ambiente apropiado, La obtención de información relacionada con el puesto del solicitante, proporcionar información acerca del puesto y la compañía, y la determinación del siguiente paso”. Administración de Recursos Humanos 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe).

En la creación de un ambiente apropiado es esencial que el entrevistador haga sentir cómodo al entrevistado, para que de esta manera se cree un clima de confianza y seguridad y así poder obtener información detallada del candidato.

En relación a la obtención de información relacionada con el puesto del solicitante, el entrevistador se debe centrar en obtener toda la información posible sobre como se desenvolvería el candidato en el puesto y así poder aclarar todas las dudas que tenga el entrevistador.

El entrevistador también debe proporcionarle toda la información necesaria acerca del puesto (política de empresa, productos y servicios, retribución, etc) de manera realista para causar buena impresión, y que así continúe en el proceso selectivo.

Y por último, en la determinación del siguiente paso, una vez el entrevistador ha obtenido toda la información necesaria debe decidir si el candidato es adecuado para que continúe en el proceso o no.

“La entrevista de selección constituye una de las técnicas más empleadas para la selección de personal, aunque también, como se ha puesto de manifiesto en diversos estudios, es una de las técnicas que presenta menos fiabilidad y validez, ya que en la misma interviene fuertemente la subjetividad del entrevistador”. (Arvey, 1983)

Por lo que para que tenga éxito se debe realizar por una persona que esté lo suficientemente experimentada y lo realice con la mayor profesionalidad posible.

Tipos de entrevistas

Son diversas las formas en las que puede desarrollarse la entrevista dentro del proceso de selección. Dependiendo de cómo de preparada se tenga la entrevista, se pueden diferenciar las siguientes variantes:

- Entrevista estructurada o dirigida:

“Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico”. Administración de Recursos Humanos 6ª Edición, 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe).

Este tipo de entrevistas aumenta la confiabilidad y precisión al ser más objetivas que las entrevistas no estructuradas. El entrevistador prepara las preguntas con anterioridad y las realiza a todos los candidatos por igual. Al obtener la misma información de todos los candidatos tiene la ventaja de poder compararlos con mayor facilidad. Sin embargo, su principal desventaja es, que al estar ya preparada, el entrevistador no tiene la posibilidad de ajustar las preguntas en función de las respuestas de los candidatos.

- Entrevista no estructurada, libre o no dirigida. Este tipo de entrevista no necesita normalmente de mucha preparación. El entrevistador estimula al candidato para que lleve gran parte de la conversación haciéndole preguntas abiertas, y que normalmente requieren de una respuesta amplia por parte del entrevistado. A diferencia de la entrevista estructurada, el entrevistador siempre tiene la posibilidad de ajustar las preguntas en función de la situación, las características y respuestas de cada individuo.

“Esta entrevista se basa en la presunción de que las personas tienden a proporcionar más información sobre sí mismas, si se les permite la suficiente libertad durante el transcurso de la conversación”. Sloane (1983),

- Entrevista mixta o semiestructurada. En esta entrevista se combinan las dos anteriores, preparándose las preguntas de mayor importancia. El entrevistador profundizará en aquellas áreas que crea más oportunas. Como en el caso de la entrevista estructurada, se deja al candidato hablar libremente, sin perder nunca el control de la entrevista.

También es posible diferenciar distintos tipos de entrevistas, en función del número de entrevistadores y aspirantes que participan en ella.

- Entrevistas individuales. Son las más habituales, participan un entrevistador y solo candidatos. En este tipo de entrevistas es más fácil conseguir la confianza y comodidad del entrevistado.

- Entrevistas de panel. Consiste en que cada candidato es entrevistado generalmente por tres o más entrevistadores. Su inconveniente más destacado es un mayor grado de tensión por parte del aspirante al puesto de trabajo.

- Entrevista de grupo. No muchas organizaciones suelen utilizar este tipo de entrevista en la selección de personal, consiste en entrevistar conjuntamente a dos o más candidatos por uno o varios entrevistadores.

3.1.6 Referencias

“Las referencias son informes verbales o escritos proporcionados por terceras personas sobre un candidato, en relación con actividades realizadas por éste, estén o no concluidas, ya sean de carácter laboral o no”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido)

Su finalidad es corroborar las informaciones obtenidas por el candidato y tener una perspectiva más amplia sobre el rendimiento del solicitante en anteriores puestos de trabajo, así como también, su formar de actuar ante clientes o compañeros de trabajo.

Estas referencias se pueden obtener mediante el candidato, que es quien suministra un informe llamado “certificado de servicios prestados” redactado por un tercero, y contactando con personas que puedan proporcionarle la información deseada según el candidato

Entre los reclutadores de selección del personal esta técnica no está muy bien considerada, puesto que, existe la posibilidad de que a la hora de la redacción del certificado se haya llegado a un acuerdo con su supervisor anterior para ocultar las negativas y exagerar las positivas. En muchos casos, aunque el candidato haya dejado de trabajar en el puesto de trabajo anterior, sigue existiendo una relación de amistad entre ambos y lo más posible es que aporte una referencia que le favorezca. Igualmente, esta relación también puede ser mala y la opinión del tercero le perjudicaría y no sería nada objetiva.

“En España, existen algunas normas legales que afectan a la utilización de las referencias en el proceso de selección de personal. Estas normas establecen, por un lado, límites al contenido de las referencias, y, por otro, regulan el certificado de servicios prestados”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido)

Es por esto por lo que muchas organizaciones, aunque estén en su derecho, no quieren dar información de carácter profesional de antiguos trabajadores a otras empresas. De esta forma se ahorran problemas en cuanto a las denuncias que puedan interponer antiguos trabajadores que hayan sido rechazados en el proceso de selección de esta nueva organización.

En definitiva, en la actualidad las referencias no son una fuente de información fiable para las organizaciones en la selección del personal. Se utiliza como apoyo a otras técnicas de selección para ampliar la perspectiva que se tiene del candidato, pero nunca se le da prioridad a la información obtenida por esta.

3.1.7 Examen medico

Este examen sirve para identificar si el candidato puede tener problemas a la hora de desempeñar las funciones del puesto de trabajo, y en el caso que no existan tales problemas, para valorar en qué medida cumple los requisitos físicos exigidos por la organización. Generalmente, se suele realizar al final del proceso de selección a todos aquellos que hayan superado las pruebas de selección anteriores, esto se debe al tiempo y al coste que le supone a la empresa la realización de estas pruebas médicas.

En España la realización de este examen médico es totalmente voluntaria tanto para el trabajador como para el empresario. No obstante, esta obligación sí existe en el caso específico de puesto de trabajo con riesgos de enfermedades profesionales.

3.2 La decisión final

Una vez que el candidato supera el examen médico sin ningún problema, se debe tomar la decisión final. Es normal que haya que elegir entre varios candidatos igualmente válidos, en este caso se ha analizar bien toda la información obtenida en las fases anteriores para tomar la mejor decisión posible.

“La responsabilidad de la decisión de selección final corresponde a diferentes niveles de gerencia, según la organización. En muchos casos, el departamento de recursos humanos se ocupa de la revisión de los formularios de solicitud, realiza entrevistas preliminares, administra las pruebas, comprueba las referencias y se ocupa también de los exámenes médicos. En cambio, la entrevista de diagnóstico y la decisión de selección final se dejan normalmente en manos del director del departamento al que pertenece la vacante” Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue).

En la mayor parte de los casos, la finalidad del Departamento de Recursos Humanos no es la de seleccionar a la persona más adecuada para el puesto vacante, sino la de obtener y analizar la información obtenida mediante las pruebas realizadas, para que de esta manera

se pueda asesorar de la mejor forma posible al director o gerente del departamento en el cual se va a incorporar el nuevo empleado. Deben ser estos los que seleccionen a los candidatos de los que posteriormente serán responsables.

3.3 Periodo de prueba.

Una vez tomada la decisión final, contratando e incorporando al trabajador en la organización, el proceso de selección todavía no está concluido. Es preciso verificar las expectativas creadas sobre el candidato. Para esto, tanto si la incorporación del candidato es de carácter temporal como indefinido, se establece un periodo legal de prueba.

“El período de prueba es un período de tiempo determinado, contando a partir de inicio de la relación laboral, durante el cual no se aplican las normas generales de extinción del contrato de trabajo, dado que éste puede resolverse, a instancias de cualquiera de las partes, durante su transcurso”. Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido).

En este periodo se comprobara la adaptación del nuevo empleado a sus compañeros y a la cultura empresarial y si cumple realmente los requisitos necesarios (inteligencia, aptitudes, experiencia, disposición hacia el trabajo, etc,) para desarrollar las funciones del puesto. Este período de prueba de realizarse de forma voluntaria y acordarse con anterioridad al inicio del trabajo, siempre por escrito.

Es una técnica o herramienta más para la selección del personal, cuya finalidad es la evaluación de las habilidades, conocimientos y desempeño real del trabajador en su puesto, como también es un período donde se pueden seguir haciendo más pruebas selectivas para valorar completamente al empleado.

3.4 Nuevas tendencias en el reclutamiento y selección.

En la actualidad debido al rápido desarrollo de las nuevas tecnologías, el reclutamiento y las técnicas de selección están sufriendo una muy importante transformación, también cierto que algunas ya están empezando a quedar obsoletas por alguna organización.

En cuanto al reclutamiento antiguamente casi todas las empresas publicaban sus ofertas de trabajos a través de periódicos o revistas, hoy en día prácticamente todas las organizaciones las ha ido sustituyendo por anuncios en Internet, pudiendo abarcar casi cualquier parte del mundo.

En relación a las técnicas de selección, algunas empresas ya han creado o están creando sistemas informáticos que les permita analizar y obtener información de los candidatos mediante la realización de pruebas en PC. (tests de inteligencia, personalidad. etc). Esto supone un gran ahorro en tiempo y dinero para las empresas ya que estas primeras fases del proceso de selección son realizadas mediante estos programas informáticos. En el caso de “SHL Psicólogos Empresariales” Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón e Ignacio Flórez Saborido) han creado entrevistas informatizadas, en las cuales están adaptadas a diferentes perfiles determinados, pudiendo obtener un análisis ya realizado a partir de la información que se va obteniendo de la entrevista.

Sus técnicos también pueden diseñar el perfil que desean para el puesto, dependiendo de la información obtenida por el candidato en las fases anteriores, se puede obtener un porcentaje de compatibilidad con el puesto.

En relación a todo lo anterior, es evidente que con el rápido desarrollo que están sufriendo las tecnologías, para las organizaciones, con el paso del tiempo les resultará más fácil, cómoda, económica y eficaz la contratación de la persona adecuada para el puesto vacante ofrecido. En la actualidad la informática ya les permite evitarse varias fases del proceso de selección, no es difícil pensar que algún día este proceso esté completamente informatizado.

4. FORMACIÓN

“La formación consiste en ofrecer a los trabajadores habilidades específicas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. En la formación la atención se centra únicamente en el trabajo actual, se realiza para los empleados individuales, es específica al trabajo y se centra en el déficit y problemas de rendimientos particulares, tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización. El objetivo de la formación es el de mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores e influye mucho sobre los niveles de rendimiento actuales.” Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición 2011 (Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy)

Siempre ha existido dualidad de opiniones sobre si la formación es un gasto o una inversión. Respecto a este tema hay una evidente confusión sobre lo que es considerado un gasto y una inversión. El gasto una vez realizado no supone ninguna ganancia, por el contrario la inversión tiene la posibilidad de proporcionar mayores beneficios en el futuro, otra cosa es que llegado el momento hayan sido rentables o no. Depende de cómo lo perciba cada empresario, se reducirá si es considerada como gasto, excepto en época de bonanza y se aumentará y fomentará como causa de futuros beneficios si es considerada como inversión.

No es fácil comparar los gastos que supone dar la formación adecuada a los trabajadores con los gastos de no darla, pero si sabemos que cuando los trabajadores no reciben la formación necesaria los costes de tipo económico aumentan. Esto produce baja productividad, poca calidad del servicio, mala atención al cliente, desperdicio de materias primas y aumentan las posibilidades de que las instalaciones o equipos se deterioren con mayor rapidez.

A lo anterior hay que sumarle los costes sociales que conlleva no dar la formación adecuada, estos son: un mayor absentismo del personal, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo y lo que es peor todavía los accidentes, bajas e incluso muertes.

Después de analizar todo lo mencionado anteriormente queda claro que la formación es una inversión y no un gasto. Los beneficios de esta inversión se empezarán a percibir a medio y a largo plazo.

4.1 Efectos positivos de la formación.

Los efectos positivos de la formación sobre el proceso de trabajo estarían relacionados con el aumento de la cantidad, incremento de la calidad, reducción de piezas defectuosas, disminución de los desechos de materias primas, eliminación de los tiempos muertos, y mejor uso de la máquina y menor cantidad de averías.

En cuanto a los efectos sobre el personal habría que destacar, una disminución del absentismo laboral, mayor puntualidad del personal, reducción de los abandonos del puesto de trabajo, aumento de la satisfacción laboral, menor rotación interna y externa y mayor motivación e integración del empleado en la organización.

Y por último en relación a la actividad directiva, se aumentaría la facilidad de introducción de la nueva tecnología en la empresa, la calidad en la comunicación vertical y horizontal, y la identificación de los empleados más adecuados para el ascenso.-

4.2 Como detectar las necesidades de formación de la empresa.

Se pueden detectar las necesidades de formación en la organización mediante tres procedimientos, estos son los siguientes: la observación, los grupos de formación y los cuestionarios.

4.2.1 La observación

Mediante la observación del personal en la organización podemos detectar los errores que se realizan en el día a día y solucionarlos mediante una formación adecuada.

Los errores más comunes que comenten los empleados de una empresa son:

-Mala atención de una llamada telefónica o mala contestación a un cliente que se quejaba por la mala calidad del servicio.

-La mala utilización de las máquinas e instalaciones, que debidos a un mal hábito pueden provocar accidentes laborales. Así como también el desperdicio de materia prima.

-Pérdida de tiempo de trabajo por la dualidad de opiniones entre los empleados de distintos departamentos por no tener establecido un método de actuación en situaciones determinadas.

También hay que tener en cuenta las derivadas de: quejas de los clientes o usuarios, devoluciones de envíos por parte de los clientes, control de calidad interno, peticiones de los jefes.

4.2.2 El cuestionario

Estos cuestionarios suelen ser realizados con el objetivo de ser dirigidos posteriormente a futuros receptores de los cursos de formación o bien a los clientes de un servicio o producto. En este último caso se les debe plantear que es lo que desean recibir de los empleados que les ofrecen el servicio o la calidad del producto o servicio que reciben.

Una vez analizadas las respuestas se debe elaborar el sistema de formación en relación a las respuestas obtenidas por los encuestados. De esta forma los empleados de la organización podrán conocer cómo realizar su servicio o producto con la mayor calidad y eficiencia posible.

5. Evaluación del desempeño.

“Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica historia (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”. Dirección y Gestión de Recursos humanos 4ª Edición 2000, (Luis Puchol)

De entre los principales objetivos de la evaluación del desempeño, destacan los siguientes:

- Demostrar si los sistemas de selección y promoción interna que realiza la organización son los más adecuados. Si hay un gran porcentaje de empleados que no cumplen con las expectativas de la empresa, en cuanto a la ejecución de su trabajo de forma adecuada, nos indica de forma clara la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.

- Evitar que los empleados realicen fallos relacionados a la falta de formación. De esta manera es más fácil detectar las carencias de los trabajadores y averiguar a qué se deben. La evaluación del desempeño sirve para obtener información sobre las materias necesarias que

debe abarcar la formación de los trabajadores y quienes son los individuos que deben recibirla.

-Poder tomar las decisiones más adecuadas para los planes individuales de carrera, para que dependiendo de las cualidades y habilidades de cada trabajador poder adaptarlo a los puestos de trabajo que se requieran estas habilidades y cualidades determinadas. De esta forma se puede aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados.

-Que al jefe le resulte más fácil conocer cómo trabajan sus colaboradores directos y se eliminen los prejuicios positivos o negativos que pueda tener de cada empleado, mejorando así la comunicación vertical ascendente y descendente.

-Que los empleados conozcan la opinión que el jefe tiene sobre ellos y del trabajo que realizan, de esta manera podrán conocer que aspectos de su actuación pueden mejorar.

-Que el evaluador pueda aconsejar al trabajador que aspectos son más importantes y más valorados por la organización, ayudando a la mejora del desempeño, y por consiguiente a estar mejor valorado por su superior.

-Para que una vez determinados los trabajadores con mayor desempeño se pueda establecer un sistema de retribución más justo, premiando a los mejores y sancionando a los peores. Este sistema de retribución basada en el rendimiento y en la consecución de objetivos puede ayudar a una mayor motivación por parte de los empleados.

5.1 Los criterios de evaluación

“Se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y recompensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos. El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estrategia, fuerza de trabajo, etc) se perciban como justos y se complementen con otras prácticas”. (Dirección Estratégica de Personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2ª Edición, 2004 (Jaime Bonache y Ángel Cabrera).

Generalmente, los sistemas de evaluación del desempeño se realizan teniendo en cuenta diversos criterios, por un lado están los objetivos, y por el otro, los subjetivos. Aunque en

algunos casos se realizan de forma alternativa, en la mayoría de organizaciones se emplean conjuntamente para elaborar una evaluación completa.

Medidas objetivas

“El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. Este es un sistema en el cual, a partir de los objetivos organizativos y departamentales, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos claros, medibles y específicos que tienen que conseguirse para un fecha determinada”. (Dirección Estratégica de Personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2ª Edición 2004, Jaime Bonache y Angel Cabrera).

Para los evaluadores es más fácil hacer una evaluación objetiva que subjetiva sobre el rendimiento de un empleado, debido a que de esta forma solo deben centrarse en los objetivos determinados para la fecha establecida. En segundo lugar, al no realizarse de forma subjetiva se evitan las evaluaciones con mala fe, en caso de que existan conflictos sociales en la organización. Finalmente, cuando se realiza de forma objetiva, se obtienen distintas ventajas, estas son las siguientes:

- 1- Los empleados se esfuerzan más cuando saben lo que se espera de ellas y lo importante que es el trabajo que realizan para la organización.
- 2- Aumento de la motivación de los trabajadores, debido a, que saben cómo están realizando su trabajo. Si lo hacen bien, obtienen un reconocimiento y sensación de logro, y si lo hacen mal, les ayuda a esforzarse más y a saber en qué pueden mejorar.
- 3- A causa de un sistema justo de retribución en relación al desempeño, se consigue una mayor dedicación por parte de los trabajadores para conseguir los objetivos establecidos por la organización.
- 4- Se relacionan los objetivos individuales de los empleados con los con los de la organización.

Medidas subjetivas.

El evaluador tiene que estimar las características del trabajador (evaluación por rasgos) o la forma de comportarse en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos).

La evaluación del rendimiento ha ido adquiriendo mayor popularidad en las organizaciones conforme se ha ido desarrollando a todos los niveles de la empresa, debido a que es más apropiada para aquellos puestos en los que resulta más difícil establecer medidas objetivas de rendimiento, como son los puestos no directivos.

Las ventajas que se obtienen al evaluar el rendimiento mediante medidas subjetivas son las siguientes:

-No se premia ni se castiga a los trabajadores por los resultados obtenidos debidos a factores externos de la organización. El objetivo es premiar a los trabajadores que tengan los comportamientos adecuados establecidos por la empresa, de esta manera, si los resultados no son buenos, que no sea a causa de un mal comportamiento del empleado. En este tipo de sistema de evaluación, aunque el trabajador no obtenga buenos resultados, puede ser bien evaluado si ha realizado todos los comportamientos requeridos por la organización.

-Sirve para implantar el tipo de comportamiento requerido por el plan estratégico de negocio. Consiste en no solo preocuparse en distintos resultados relacionados a reducir costes, no desperdiciar materia prima o aumentar la cuota de mercado más que aumentar las unidades producidas por hora trabajada.

Hay que tener en cuenta que estas evaluaciones tienen el problema de que la información obtenida puede resultar poco válida para la organización, ya que estas valoraciones no corresponden al desempeño real del empleado.

Como se ha mencionado anteriormente, lo más adecuado y que la mayoría de empresas realizan, es combinar ambas medidas, para que de esta forma se pueda hacer una evaluación global de cada empleado, permitiendo conocer mejor a cada trabajador en todos los aspectos. En el caso de que ciertos trabajadores sean ineficientes en determinados aspectos, se les debe impartir la formación adecuada para cada caso.

6. CONCLUSIONES

Para que una organización pueda tener éxito en el proceso de selección de personal y que los trabajadores elegidos sean los más adecuados para el puesto vacante a cubrir, deben realizar una inversión de tiempo y dinero para que este proceso sea lo más exitoso y eficiente posible.

En primer lugar se debe realizar un riguroso análisis del puesto a cubrir. Se trata de un proceso que se utiliza para obtener la máxima información sobre el puesto de trabajo (deberes, tareas, conocimientos y habilidades necesarias, y condiciones en las que se realiza). Se realiza normalmente en tres ocasiones, cuando se funda una organización, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y cuando los avances tecnológicos transforman los puestos de trabajo. Su objeto es conseguir un aumento de productividad y mejorar el desempeño.

Hay numerosas formas de realizar este análisis (observación, cuestionarios, entrevistas, métodos mixtos, diarios o bitácoras, y grupo de expertos), cada empresa, dependiendo de las necesidades y recursos disponibles se decantará por la utilización del más adecuado o adecuados, según el caso en la que se encuentre. Desde mi punto de vista, lo más eficientes en relación con el tiempo invertido, la calidad de la información obtenida y el coste, sería la combinación entre el método de observación y el método cuestionario, ya que del primero se obtendría la veracidad y objetividad de los datos obtenidos por el observador y del segundo, la de obtener en muy poco tiempo, información de una gran cantidad de empleados y de diferentes puestos de trabajo con un coste relativamente bajo.

Una vez obtenida toda la información relativa a los puestos de trabajo analizados, se especifican las tareas o funciones que se realiza y se diferencian de los demás puestos de la organización, ejecutando una descripción detallada del puesto. Las aplicaciones de este análisis y descripción posterior son muchas, desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la planeación de la evaluación de puestos y métodos de trabajo.

Después de este análisis se realiza el diseño del puesto, con el objetivo de aumentar la eficiencia, adaptando los aspectos tecnológicos al trabajador, es decir, adaptar el puesto de trabajo a la persona, para así poder obtener una mayor satisfacción laboral de los empleados.

Una vez que el puesto o puestos de trabajo están analizados, descritos y diseñados, se procede al reclutamiento de individuos con las cualidades necesarias. Este proceso es necesario independientemente de que la empresa sea grande o pequeña. Consiste en atraer al número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos vacantes, y para esto, tenemos las fuentes de reclutamiento, en la que se pueden diferenciar dos tipos: las fuentes de reclutamiento interno y las fuentes de reclutamiento externo. Dependiendo de las necesidades del puesto a cubrir, del tiempo requerido y del coste, cada organización utilizará la que más le convenga.

En mi opinión, lo más conveniente sería la utilización de las fuentes internas, buscando entre los propios trabajadores de la organización a los potenciales candidatos para ocupar el puesto, de esta forma, aprovecharía los conocimientos que poseen sobre la organización, la formación realizada con anterioridad y se aumentaría la motivación y el afán de superación de los empleados. En caso, de no encontrar al candidato adecuado, habría que recurrir a las fuentes externas, es decir, en el mercado laboral. En este caso, se trata de atraer a individuos con nuevas ideas y puntos de vista diferentes, aprovechando las inversiones en formación realizadas por otras organizaciones.

Entre las fuentes externas encontramos una gran variedad (publicidad, agencias de empleo, instituciones docentes, empresas de trabajo temporal, asociaciones profesionales, referencias de los propios empleados, solicitantes por iniciativa propia, etc) y no hay ninguna de la que se pueda obtener los mejores candidatos y que se completamente eficaz, cada organización debe decidir cuál o cuáles utilizar. Dependiendo de los resultados y experiencias anteriores a cada empresa le resultará más eficaz la utilización de una o varias fuentes determinadas.

En cuanto a las técnicas o herramientas para la selección del personal, cada organización de acorde con sus necesidades y recursos disponibles utilizará la más conveniente para la consecución de sus objetivos de la manera más eficiente posible.

La primera y más importante a mi parecer, es el análisis del formulario de solicitud de empleo, ya que es la forma más rápida y económica de conocer la información más básica del candidato (experiencia, formación, etc.), después, dependiendo de las necesidades, recursos de la organización y de las características del puesto a cubrir, se suelen realizar pruebas de conocimiento (en puesto cualificados), que pueden ser exámenes orales o exámenes escritos de desarrollo, pruebas profesionales (en trabajos manuales), son

consideradas realmente validas porque se elimina la posibilidad de poder engañar, simular o exagerar conocimientos y habilidades por parte del candidato.

También es muy habitual que las organizaciones realicen pruebas psicotécnicas a los candidatos, estas pruebas tienen el objetivo de predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por la organización. Entre los más utilizados por las organizaciones están los de test de rendimiento máximo, entre ellos, el test de inteligencia general.

La entrevista es utilizada para ampliar la información del candidato, tiene la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible, también se utiliza para darle información sobre el puesto vacante y sobre la organización (política empresarial, productos y servicios, retribución, etc.), como hemos visto anteriormente, hay diversas formas de realizar una entrevista, dependiendo de la organización y de la información que se desea obtener se realizara de una forma o de otra.

Una vez que el candidato supera la entrevista, se deben corroborar la información obtenida mediante las referencias para tener una perspectiva más amplia sobre el rendimiento del candidato en anteriores puestos de trabajo. Se utiliza como apoyo a otras técnicas de selección, pero nunca se le da prioridad a la información obtenida por estas.

En la mayor parte de las organizaciones, la finalidad del Departamento de Recursos Humanos no es la de seleccionar a la persona más adecuada para el puesto vacante, sino la de obtener y analizar la información obtenida mediante las pruebas realizadas, para que de esta manera se pueda asesorar de la mejor forma posible al director o gerente del departamento en el cual se va a incorporar el nuevo empleado. Deben ser estos los que seleccionen a los candidatos de los que posteriormente serán responsables.

Una vez tomada la decisión final, contratando e incorporando al trabajador en la organización, el proceso de selección todavía no está concluido. Es preciso verificar las expectativas creadas sobre el candidato. Para esto, tanto si la incorporación del candidato es de carácter temporal como indefinido, se establece un periodo legal de prueba.

En este periodo se comprobara la adaptación del nuevo empleado a sus compañeros y a la cultura empresarial y si cumple realmente los requisitos necesarios (inteligencia, aptitudes, experiencia, disposición hacia el trabajo, etc.) para desarrollar las funciones del puesto. Este

período de prueba debe realizarse de forma voluntaria y acordarse con anterioridad al inicio del trabajo, siempre por escrito.

Es una técnica o herramienta más para la selección del personal, cuya finalidad es la evaluación de las habilidades, conocimientos y desempeño real del trabajador en su puesto, como también es un período donde se pueden seguir haciendo más pruebas selectivas para valorar completamente al empleado.

Prácticamente, en casi todas las organizaciones, mientras el trabajador se encuentra en periodo de prueba, se le ofrece una formación con el objetivo de mejorar lo más rápidamente posible el rendimiento actual. También se lo pueden ofrecer como método de actualización a los trabajadores con más antigüedad en la empresa.

Una vez el trabajador, haya superado el periodo de prueba, y esté completamente adaptado a la empresa, cuando esta lo crea oportuno realizará una evaluación del desempeño, con el fin de saber exactamente el rendimiento actual de sus empleados, y así, poder premiar a los trabajadores con más dedicación en su puesto de trabajo.

En la actualidad debido al rápido desarrollo de las nuevas tecnologías, el reclutamiento y las técnicas de selección están sufriendo una muy importante transformación, también cierto que algunas ya están empezando a quedar obsoletas por alguna organización.

En relación a las técnicas de selección, algunas empresas ya han creado o están creando sistemas informáticos que les permita analizar y obtener información de los candidatos mediante la realización de pruebas en PC. (tests de inteligencia, personalidad. etc). Esto supone un gran ahorro en tiempo y dinero para las empresas, ya que estas primeras fases del proceso de selección son realizadas mediante estos programas informáticos. Sus técnicos también pueden diseñar el perfil que desean para el puesto, dependiendo de la información obtenida por el candidato en las fases anteriores, se puede obtener un porcentaje de compatibilidad con el puesto.

En relación a todo lo anterior, es evidente que con el rápido desarrollo que están sufriendo las tecnologías, para las organizaciones, con el paso del tiempo les resultará más fácil, cómoda, económica y eficaz la contratación de la persona adecuada para el puesto vacante ofrecido. En la actualidad, la informática ya les permite evitarse varias fases del proceso de selección, no es difícil pensar que en un futuro, este proceso esté completamente informatizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004 (Idalberto Chiavenato)
- Selección por competencias, 2006 (Martha Alles)
- Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España, 1996 (Manuel Alcaide Castro, Manuel González Rendón E Ignacio Flórez Saborido)
- Administración de Recursos Humanos, 2001 (David A. Decenzo y Stephen P. Robbins).
- Administración de Recursos Humanos 12ª Edición 2003 (G. Bohlander, A. Sherman y S. Snell).
- Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (Mª del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado).
- Administración de Recursos Humanos, 6ª Edición 1997 (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe).
- Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue).
- Como reclutar y seleccionar el personal, 1992 (Josep Casas y Bartol).
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 2000 (Luis Puchol).
- Dirección Estratégica de Personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2ª Edición, 2004 (Jaime Bonache y Ángel Cabrera).
- Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2005 (Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy).
- La Nueva Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000 (Miguel Ordoñez Ordoñez).