

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL
PERSONAL ENTRE LOS AÑOS 2001 Y 2006**

CATALINA QUINTERO ACEVEDO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2013

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL
PERSONAL ENTRE LOS AÑOS 2001 Y 2006**

CATALINA QUINTERO ACEVEDO

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Asesora

EDITH ADRIANA OROZCO RINCÓN

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2013

Nota de aceptación

Jurado:

Jurado:

Envigado, 17 de Enero de 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que directa, o indirectamente aportaron en mi formación académica y en la elaboración de este trabajo de investigación.

A mi asesora Adriana Orozco, que me brindo todo el apoyo incondicional para el logro de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	2
3. OBJETIVOS.....	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4. MARCO REFERENCIAL	5
4.1 MARCO HISTÓRICO	5
4.2 MARCO TEÓRICO	7
4.2.1 Antecedentes históricos.	7
4.2.2 Definiciones del proceso de selección.....	10
4.2.3 Fases del proceso de selección.	16
4.2.3.1 Solicitudes:	17
4.2.3.2 Pronóstico de la oferta de empleados:	17
4.2.3.3 Reclutamiento dentro de la organización:	19
4.2.3.4 Métodos para localizar candidatos calificados para el puesto:.....	19
4.2.3.5 Reclutamiento fuera de la organización:	20
4.2.3.6 Información Biográfica:	24
4.2.3.7 Pruebas de selección:.....	27
4.2.3.8 Entrevista por selección:.....	31
4.2.3.9 Decisión en la selección:	35
4.3 PROCESO	80
4.3.1 Inicio de un proceso de selección.....	97
4.4 MARCO CONCEPTUAL	102
4.5 MARCO LEGAL	105
4.5.1 Ley del trabajo del psicólogo.	105

5. DISEÑO METODOLÓGICO	108
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	109
5.2.1 Tipo de investigación: Descriptiva.	109
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	111
7. CONCLUSIONES.....	119
8. RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122

RESUMEN

La evolución histórica de los proceso de selección de personal, ha sido un tema de gran interés, ya que constantemente el hombre busca la forma más adecuada de realizar un eficiente proceso de selección. Este trabajo de grado está enmarcado entre los años 2001 y 2006, con el fin de describir tanto las definiciones como las fases por las que han pasado los procesos de selección encontrado por medio de material bibliográfico.

ABSTRACT

The historical evolution of the recruitment process has been a subject of great interest because constantly man seeks the most appropriate way to make an efficient selection process. This work is framed grade between 2001 and 2006, in order to describe both the definitions and the phases that have passed the selection process found through bibliography.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección de persona es un tema que se ha venido desarrollándose desde hace siglos, con el fin encontrar el personal idóneo para rendir con ciertas funciones impuestas, según las necesidades de la organización.

La evolución Histórica de los proceso de selección entre los años 2001y 2006 ha sido el tema propuesto lo cual demuestra que a lo largo del tiempo dichos procesos han ido avanzado en cuanto a la a forma más adecuada de encontrar la persona que cumpla con las necesidades de un empresa como tal, beneficiando tanto a la organización como a la persona que ocupa la vacante.

Resulta interesante destacar en el trabajo de grado, que al pasar de los años el proceso de selección ha sido tema de múltiples variaciones, que giran en torno a las necesidades de la organización, lo cual responde a una constante demanda de las mismas. Por lo tanto las fases que debe tener un proceso de selección piensa en obtener las mejores personas para cubrir un puesto de trabajo, de este modo se describirá los autores que se interesaron en escribir sobre el tema y las fases por la cuales un candidato debe pasa en un proceso de selección, entre los años 2001 y 2006.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia el hombre se ha transformado y junto a él los métodos por los cuales alcanza sus objetivos propuestos, de esta manera la introducción de los procesos de selección en la psicología organizacional ha tenido gran impacto y transformación con base en las observaciones objetivas en pro de un mayor rendimiento por parte del equipo de trabajo.

La búsqueda del hombre adecuado (perfil) para la realización de la labor asignada ha sido un tema de gran importancia en los procesos de selección ya que se ha planteado desde muchos años como un “problema técnico-científico en donde para su solución es suficiente la búsqueda casi que obsesiva de una concordancia ente un perfil psicológico y las exigencias profesión-gráficas. (García Noya, Hierro Diez, Jiménez, Bozal, 1997)

Es de gran interés generar un constructo histórico del proceso de selección en donde se describirá el seguimiento por el cual el hombre ha estado en constante búsqueda del método más adecuado para suplir el puesto o perfil que se busca desde la empresa, teniendo en cuenta esta perspectiva se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál ha sido la evolución histórica en los procesos de selección del personal 2001 a 2006?

2. JUSTIFICACIÓN

La constante demanda que han tenido las empresas a lo largo del tiempo en contar con el personal idóneo, personal responsable del cargo y sus funciones. Para esto la selección de personal se ha evidenciado en los métodos que se han utilizado para la búsqueda de perfiles adecuados que generen mayor productividad en los diferentes cargos de las diferentes compañías, es así como se viene indagando los procedimientos con los cuales se obtendrá el proceso más adecuado de selección del personal.

Por tal motivo la selección de personal se ha venido transformando de selección tradicional por una selección basada en competencias, de esta manera se expondrá históricamente toda su evolución desde los cambios metodológicos que varían según las épocas creando más competitividad frente a un gran número de candidatos, donde la experiencia y personalidad se convierten en elementos claves para llevar a cabo la mejor decisión.

Es por ello que es de gran interés el recuento histórico donde se evidenciará todo un proceso en el cuál mostrará la implementación planificadora que permite evaluar y analizar los más adecuados seguimientos que den cuenta de un efectivo proceso de selección.

Por medio de este trabajo de grado, se pretende obtener un conocimiento teórico con respecto al tema elegido, permitiendo al mismo tiempo identificar aspectos que han

generado cambio y transformación en los procesos de selección.

Este trabajo de grado servirá como medio de consulta para próximas investigaciones ya que en la actualidad hay poco material bibliográfico en cuanto a la historia y evolución de los procesos de selección enfocada desde el año 2001 al 2006 posibilitar una mejor proyección vital.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir la evolución histórica de los procesos de selección del personal desde el año 2001 al 2006.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar las definiciones de los procesos de selección de personal.
- Describir las fases de los procesos de selección de personal.
- Construir el documento que dé cuenta de la historia evolutiva del proceso de selección del personal.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

Título: “descripción y análisis de cargos y diseño del proceso de selección por competencias en el grupo Educól”, dirigida por Karla Francisca Palma Ramírez, Luis Javier Posada Henao, Inés Elena Restrepo Trujillo, Asesorado por el especialista Juan Carlos Pérez Piedrahita.

Descripción: 2004, describe todo el proceso de selección por competencias en la empresa Educól llevando a un análisis cargos y diseños de proceso. Universidad San Buenaventura

Título: 2005 “Análisis de los procesos de selección orientados por psicólogos, y por otros profesionales, en empresas manufactureras y comercializadoras registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Medellín, en el primer semestre del año 2005”, dirigida por María Claudia Hernández Montoya, Alejandra Carvajal Román, Natalia Vásquez Arango, Elizabeth Munera Duque.

Descripción: esta investigación hace un riguroso estudio en cuanto a los procesos de selección que son hechos por los psicólogos y otros profesionales e las empresas manufactureras y comercializadoras que están registradas en cámara de comercio.

Universidad Pontificia Bolivariana.

Título: 2006. “Competencias gerenciales de los directivos de las Instituciones oficiales de la ciudad de Medellín”, dirigida por Oscar Tomas Mesa Cartagena, Patricia Zuluaga Ramírez, Tatiana Garzón Gaviria, Asesorado por Gonzalo Jaramillo Hernández.

Descripción: describe el comprender la implicación de ser un gerente exitoso, entender el proceso de desarrollo de las competencias gerenciales, concepto de auto dirigido e identificación de los diferentes escenarios que permiten desarrollar competencias. Universidad de San Buenaventura.

Título: 2008, “Diseño de un proceso de selección del personal basado en competencias, para la empresa Ecoservicio Ltda. Y Cia. S.C.A.”, dirigida por María del Pilar Blandón Pérez, Natalia Isabel Franco Vélez, Hugo Luis Londoño Cuervo.

Descripción: esta investigación describió el proceso más adecuado para la selección del personal en donde las competencias es un punto clave a la hora de la búsqueda de un perfil para un cargo específico. Universidad de San Buenaventura.

Título: 2009, “Implementación de un modelo de gestión humana basado en competencias al interior de la empresa Coordinadora de tanques S.A.” Dirigida por Carmen Rosa Rodríguez Marín, Asesorado por Lina Marcela Gallego Lopera.

Descripción: en esta investigación se hace un estudio de todas las competencias por la cuales la empresa Coordinadora de tanques S.A., debe hacer un adecuado proceso de selección. Institución Universitaria de Envigado.

Título: 2011. “Competencias de los egresados de la Institución Universitaria (IUE), que permitan tener un óptimo desempeño laboral”, dirigida por Gema Sánchez Barrio, Asesorado por Fredy Alonso Giraldo Vásquez.

Descripción: En esta investigación se contextualiza las competencias por las cuales el egresado de la IUE le permite tener un óptimo desempeño laboral. Institución Universitaria de Envigado.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Antecedentes históricos. Históricamente el hombre ha manifestado la importancia de la selección de personal por la necesidad de resolver problemas prácticos los cuales son de exigencia por demandas jerárquicas, económicas y sociales.

En Siglos pasados las personas dividían el trabajo por rangos que se diferenciaban según el sexo, la edad y características físicas, donde el color llamaba a una discriminación racial dándole esclavitud, de esta manera la selección se evidenciaba según el oficio que debían desempeñar; en el caso de los guardianes se preferirían a los Suizos pues se caracterizaban por su lealtad y fidelidad; para puestos de la marina escogían a los Sajones y

Normandos donde eran muy eficientes en intrepidez, carácter fuerte y conocimiento marítimo, de la misma forma la Cortesanas debían ser escogidas por su pasividad como damas de compañía, compostura y tranquilidad como compañeras. (www.eumed.net, 2011)

En la antigua Grecia hubo aportes de parte de los filósofos quienes contribuyen con el pensamiento psicológico: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”. (www.eumed.net, 2011)

El trabajo ha sido el tema por el cual se decide hacer selección de personas para obtener cierto tipo de labor, pues en la Edad media esta práctica fue pasando de generación en generación, donde esta paso a ser un asunto hereditario, el oficio del padre de igual manera pasaba a sus hijos.

En el siglo XIX la organización toma una nueva perspectiva donde el trabajador no solo es el que produce en la empresa, sino que hace parte de la compañía donde se tiene en cuenta como los protagonistas para los cambios sociales, y avances en el bienestar de la humanidad y es por eso que autores como Marx, Adam Smith y Taylor crean nuevas teorías para lograr mayor productividad en los trabajadores y así plantear nuevas estrategias que

dan una sistematización de la organización llamada “principios de la organización científica”.

A partir de los principios de la organización científica las empresas ven la necesidad de crear estrategias para que los empleados cumplan con el requisito de “Calidad”, estas estrategias son las necesidades que empiezan a tener por nombre procedimientos de selección de personal, donde “Gilbreth realiza mediciones en el tiempo de las tareas de la fábrica, Fayol desarrolla los rudimentos de los modernos profesiogramas y Ford asigna labores concretas a sus operarios en las cadenas de montaje” (www.eumed.net, 2011). Sin embargo en esta época el hombre no era considerado como el ser humano que hace parte de la empresa si no como la máquina que debía producir.

En este orden de ideas la organización se ve más comprometida según necesidades de la época y después de las dos guerras mundiales las cuales afectaron fuertemente a los Estados Unidos se vio la necesidad implementar en las compañías las medidas generalizadas de seguridad e higiene o del buen ambiente del trabajo en relación con los beneficios, tanto económicos como empresariales. A partir de esto surge la disciplina: psicología industrial donde se ha de evaluar la adecuación del personal (procesos de selección de personal). Junto a esta disciplina “surgen instituciones que analizan las relaciones laborales y dan cobertura a la investigación en este campo: en 1915 nace en Inglaterra el comité de salubridad de los trabajadores de industrias de guerra, que se transforma en 1918 en el consejo de investigación de la fatiga en las industrias, y por fin se asientan en 1922 como el instituto nacional de psicología industrial. El ejemplo cunde en otros países como Rusia,

Francia, e, incluso, en España donde después de la diversidad de vicisitudes, se consolida en Barcelona el Instituto de Psicología aplicada a la Psicoterapia”. (García Noya, Hierro Diez, Jiménez, Bozal, 1997)

4.2.2 Definiciones del proceso de selección. A lo largo del tiempo los procesos de selección de personal han ido evolucionando y presentando cambios de manera paulatina. De acuerdo al momento, entorno y a las necesidades que se presentan, se ha definido y visualizado el proceso de selección de diferentes maneras, ajustándose al medio y a las demandas de las organizaciones.

A continuación se presentará cronológicamente las diferentes definiciones y percepciones que han tenido los autores frente al proceso de selección de personal.

Luego en año 2002, la Revista Gestipolis define el proceso de selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Seguidamente en el año 2003, según Simón I. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, afirman que el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Tradicionalmente, la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo; no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización.

Luego en el año 2004, Ana Cristina Jiménez, en su trabajo de grado, nos define el proceso de selección en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con la petición

de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio. Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Seguidamente en el mismo año 2004 se encuentra Karla Francisca Palma Ramírez, Luis Javier Posada Henao, Inés Helena Restrepo Trujillo, que en su trabajo de grado informan que el “proceso de selección Es una necesidad imperativa para una organización contar con las personas adecuadas, para el desempeño de cargos y tareas requeridas de manera específica. La omisión de esta premisa, propicia en la empresa dimensionar sus costos tanto en tiempo y dinero derivados del proceso de selección para cubrir un puesto si se decide repetir el mismo, o lo que es más significativo mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo y es éste el costo que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las conforman.

Previendo cuidadosamente las consecuencias que se derivan de un desacierto en los procesos de selección de personal ha de tenerse presente el concepto de selección de personal formulado por Álvaro Ansorena Cao quien puntualiza:

“seleccionar personal” es, pues, una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos - a los que denominaremos candidatos - que les diferencian de otros y les hace más idóneos,

más aptos o más cercanos, a un conjunto de características- y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.

Siguiendo con el orden cronológico, se encuentra que en el año 2005, María Claudia Hernández Montoya, Alejandra Carvajal Román, Natalia Vásquez Arango, Elizabeth Munera Duque, informan en su trabajo de Grado que "El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de estos datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe ocuparse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión” (Chiavenato, 2001)

Según el autor Paul M. Muchinsky, "la selección de personal es el proceso de identificación, a partir de una cartera de solicitantes reclutados, a quienes se les ofrecerá un puesto de trabajo. Lo ideal sería que los empleados seleccionados tuvieran éxito en el puesto y que contribuyeran al bienestar de la organización" (Milkovich, Boudreau, 1991)

Para el autor Orlando Urdaneta Bailen, "la selección de personal es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo. El objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo y del ascenso de los empleados, con base en el mérito." (Urdaneta Bailen, 2001)

Consecuentemente Javier Llano Rete en el año 2005 define el proceso de selección como el medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Y por último encontramos en el 2006 a Martha Alles, quien argumenta que la selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la persona para cada puesto. Y aquí comienza a entreverse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase "seleccionar a la mejor persona para cada puesto" nos está dando una clave.

Para obtener una mirada más amplia de talento y competencia, Martha hace el comparativo de la siguiente forma: hemos relacionado estos dos conceptos, talento y competencias, y serán usados casi como sinónimos, aunque no lo son.

El talento es necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento necesario para desempeñarse en cualquier posición se puede "abrir" en las diversas competencias que son necesarias para

ser exitoso en esa posición. En ese caso, "talentoso" sería sinónimo de "competente".

Hemos dado nuestra propia definición del término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Alles, 2006)

En un proceso de selección se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupará la persona en una primera instancia o cualquier otro puesto que eventualmente podría asumir en el futuro. De manera análoga se procede con las competencias: la persona a ingresar deberá poseer las competencias definidas para el puesto a ocupar en lo inmediato (tipo de competencia y grado), y si la selección se realiza con la perspectiva de que luego ocupe otra posición, las competencias requeridas por esta también deberán ser evaluadas. (Alles, 2006)

Matha Alles se interesa por descubrir e informar al lector sobre el porqué de la selección de personal por competencias y da los siguientes argumentos:

- La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, será conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. No se trata de seleccionar a la mejor

persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona "en relación con el puesto a ocupar".

Por último, muchas personas dicen "hacemos selección por competencias" porque consideran este concepto al momento de entrevistar postulantes y, quizá, utilizan las preguntas adecuadas para evaluarlas. En este caso, estas personas realizan de manera adecuada sus procesos de selección. Sin embargo, para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, ésta deberá haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo con su Misión y Visión. Si el selector es un consultor independiente, para hacer selección por competencias su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas (sus definiciones junto con su apertura en grados o niveles), para planear el proceso de selección en función del modelo de su cliente.

De no trabajar de esta forma, no puede decirse que se realice selección por competencias. De todos modos, es igualmente cierto que todo selector que utilice las preguntas para evaluar competencias, podrá realizar una entrevista más precisa al obtener de su entrevistado comportamientos y, de ese modo, realizar una evaluación más adecuada de las características y capacidades del postulante.

4.2.3 Fases del proceso de selección. El proceso de selección sigue toda una metodología y para realizar una adecuada elección del personal, lo que permite que cada autor siga un orden de pasos o fases las cuales e evidenciaran y se expondrán de forma cronológica, entre

los años 2001 y 2006.

En el año 2001, George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, definen las fases del proceso de selección de la siguiente forma:

4.2.3.1 Solicitudes: la mayoría de las organizaciones exigen que los solicitantes llenen una solicitud porque es un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc. Así mismo, proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. También recaban fuentes para verificar referencias, y a su vez brinda información sobre la forma en que el patrón cumple con diversas leyes y reglamentos. Para puestos científicos, profesionales y ejecutivos, quizás convenga usar una forma más extensa. Muchos gerentes aún tienen duda sobre las preguntas que se pueden plantear en una solicitud. Si bien la mayoría sabe que deben apartarse de aspectos como la edad, raza, estado civil y orientación sexual, otros aspectos son menos claros. George (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.2 Pronóstico de la oferta de empleados: una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

- Oferta interna de trabajo.

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, es decir representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo. Otra técnica, llamada análisis de Markov, muestra el porcentaje y la cantidad real de empleados que permanecen en cada puesto de un año al siguiente, así como la proporción de los que son promovidos, pasados a un puesto inferior, transferidos o separados de la organización. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Otras técnicas se orientan más hacia el tipo de empleados y sus habilidades, conocimientos y experiencias. También es posible preparar inventarios de habilidades que enumeren el grado de estudios de cada empleado, sus antecedentes laborales, intereses vocacionales, habilidades y capacidades específicas, historial de compensaciones y antigüedad en el puesto. Obviamente, la confidencialidad es vital para preparar cualquier inventario de ese tipo. No obstante, los inventarios de habilidades bien preparados y actualizados permiten a una organización correlacionar de inmediato las vacantes inminentes con los antecedentes de los empleados. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Oferta externa de trabajo.

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo. Muchos factores influyen en la oferta del trabajo, incluyendo los cambios demográficos, la economía nacional y regional, el nivel de educación de la fuerza laboral, la demanda de habilidades específicas de los empleados, la movilidad de la

población y las políticas gubernamentales. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.3 Reclutamiento dentro de la organización: el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.4 Métodos para localizar candidatos calificados para el puesto: el uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Sistema de registro por computadora.

Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización. En combinación con buscadores cada vez más fáciles de utilizar, los administradores tienen acceso a esta

información y pueden identificar a los posibles candidatos para los puestos disponibles. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Requisición del puesto.

Las organizaciones pueden comunicar información relativa a los puestos vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. En el pasado, este proceso consistía, en gran parte, en colocar anuncios de puestos vacantes en periódicos murales. Sin embargo, también puede incluir centros designados para anuncios, publicaciones de los empleados, volantes especiales, correo directo y mensajes dirigidos al público.

El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.5 Reclutamiento fuera de la organización: a menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a

la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Mercado laboral.

El mercado laboral, o área donde se recluían los solicitantes, varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional o aun internacional. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas. Cuán bien haya alcanzado una organización sus metas de acción afirmativa puede ser otro factor

para determinar las fuentes de reclutamiento. Todo empleador en un momento determinado descubrirá que necesita varias fuentes de reclutamiento. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Otros estudios sugieren que la fuente de reclutamiento de un empleado puede afectar su permanencia y desempeño subsecuente en la organización. En general, los solicitantes que encuentran empleo gracias a las recomendaciones de empleados actuales tienden a permanecer más tiempo en la organización y a brindar un desempeño de mayor calidad que los detectados mediante fuentes formales de reclutamiento, como anuncios y agencias de colocación. Las fuentes informales de reclutamiento también pueden generar más candidatos para la selección que las fuentes formales. Sin embargo, se advierte a las empresas que confiar sólo en una o dos fuentes para obtener solicitantes pueden tener un efecto adverso en las clases protegidas. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Anuncios.

Uno de los métodos más comunes de atraer a solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tiene la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

La preparación de anuncios de reclutamiento no es sólo tiempo consumido, también requiere creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. Los anuncios bien redactados resaltan los principales atractivos del puesto, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes, tanto en el puesto como para su plan de carrera. Asimismo parece existir una correlación entre la precisión e integridad de la información proporcionada en los anuncios y el éxito del reclutamiento. Entre la información que se suele incluir en los anuncios está el hecho de que la organización ofrece igualdad de oportunidades laborales. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

A veces, los anuncios pueden implicar una pesada carga para el departamento o reclutamiento de empleo de la organización. Incluso, si el anuncio describe con minuciosidad las especificaciones de la vacante, muchos solicitantes responden a sabiendas de que no cumplen los requerimientos del puesto. Quizá lo soliciten con la esperanza de que el patrón no encuentre personas que cubran las especificaciones. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Solicitudes y currículos que llegan solos.

Muchas empresas reciben solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse. De hecho, con frecuencia se acepta que las personas que se ponen en contacto con la empresa por su iniciativa, son mejores empleados que las reclutadas mediante la bolsa de trabajo universitaria o los anuncios en los

periódicos. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Las buenas relaciones públicas dictan que cualquier persona que se ponga en contacto con la organización en busca de un empleo debe recibir un trato cortés y respetuoso. Si no hay posibilidad de empleo en el presente o en el futuro, se le debe informar al solicitante con delicadeza y franqueza. No es justo decirle, "llene una solicitud y la mantendremos en cartera", cuando no hay esperanza de empleo. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.6 Información Biográfica: uno de los métodos más antiguos para pronosticar el éxito en el puesto es utilizar la información bibliográfica de los solicitantes. Este cubre espacios como vida familiar, afiliaciones, membresías en clubes, experiencia en ventas e inversiones. Se descubrió que la respuesta a estos temas pronosticaba el éxito en el puesto. Al Igual que las solicitudes, estos formularios revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizá modelaron su comportamiento. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Las preguntas muestra de un formulario de este tipo podrían incluir:

- ¿A qué edad abandono el hogar paterno?
- ¿Qué tan grande era el pueblo o ciudad donde vivió de niño?
- ¿Alguna vez construyo un aeroplano de juguete que volara?
- ¿Los deportes eran parte importante de su infancia?
- ¿Tocaba algún instrumento?

- **Investigaciones de Antecedentes**

Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, se investiga la información sobre sus empleos anteriores y cualesquier otro dato. Es probable que llame a los patrones anteriores, directivos de escuela, oficinas de créditos y referencias personales, para corroborar información pertinente como la duración en el puesto, el tipo de trabajo, la evaluación de desempeño, los ingresos más elevados, escolaridad, algún posible riesgo criminal y la calificación de créditos. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- **Verificación de Referencias**

En algunas organizaciones utilizan el correo y el teléfono para verificar las referencias. Si bien por lo general se utilizan para filtrar y elegir a los empleados, no han sido muy funcionales para el pronóstico de su desempeño. Por lo general, las cartas de recomendación están notoriamente infladas y eso limita su valor. Las comprobaciones por teléfono pueden ser preferibles porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad. Es muy útil que en el departamento de recursos humanos corroboren por escrito con el antiguo patrón la información relacionada con el nombre de puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y

otros delitos. Al utilizar otras fuentes además de los antiguos patrones, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos de un solicitante. Por ejemplo, es legal utilizar los antecedentes de los participantes sobre asuntos legales, quiebras y compensaciones, en tanto que el futuro patrón sea consistente en el uso de la información proveniente de estos registros. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Solicitudes firmadas para verificar referencias

Como protección legal para todas las partes involucradas es importante pedir al solicitante que llene un formato que permita al patrón en ciernes la información de antiguos patrones y demás referencias. Incluso con esta salvaguarda, muchas organizaciones se resisten a poner por escrito la evaluación de algún antiguo empleado. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Investigaciones del crédito.

En la actualidad, se ha restringido el uso que pueden dar los empleados a los informes de crédito de consumidores como base para establecer si un solicitante puede ser candidato a obtener un empleo, el término “informe de crédito” llega más allá del terreno económico e incluye prácticamente toda compilación de datos acerca de persona que haya sido preparada por un tercero. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Prueba de honestidad e integridad.

Éstas se han utilizado comúnmente en entornos como tiendas de venta al menudeo, donde los implicados tienen acceso al dinero en efectivo o a la mercancía. Los conceptos que se suelen investigar abarcan creencias respecto de la frecuencia y alcance de robos en la sociedad, las penas por robo y la aparente facilidad para cometerlo. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.7 Pruebas de selección: una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamientos que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con el otro. El muestreo adecuado del comportamiento -sea verbal, de manipulación o de otro tipo- es responsabilidad del autor de la prueba. También es su responsabilidad desarrollar pruebas que cumplan las normas aceptadas de confiabilidad. Por lo general, los datos de confiabilidad se presentan en el manual de la prueba. Si bien es esencial una confiabilidad alta, esto no garantiza que la prueba proporcione la base para establecer juicios válidos. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso. Las otras consideraciones son costo, tiempo, facilidad de administración, puntuación, calificación y la adecuación aparente de la prueba a las personas que se examinan, conocidos por lo general como "valor aparente". Si bien dicho valor es deseable, no sustituye la validez técnica. Adoptar una prueba por el solo hecho de que parece adecuada es una mala práctica; muchas pruebas con "buena apariencia" en realidad tienen una baja validez. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Pruebas de habilidades cognoscitivas.

Las pruebas de habilidades cognoscitivas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento. Existe una gran cantidad de pruebas escritas que miden dichas capacidades, incluye la batería general de pruebas de aptitudes,. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Si bien es posible desarrollar pruebas de habilidades cognoscitivas para medir áreas muy especializadas como comprensión de lectura y relaciones de espacio, muchos expertos creen que la validez de estas pruebas simplemente refleja la relación de estas áreas con la inteligencia general. Las medidas de inteligencia general (por ejemplo, el coeficiente intelectual) han demostrado ser buenas para predecir el desempeño en una amplia variedad de puestos. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Inventario de personalidad e intereses. Según, Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, en el 2001.

Las pruebas de capacidad cognoscitiva miden la capacidad mental de la persona mientras que las de personalidad determinan su talante y temperamento. Muchos años de investigaciones han arrojado que los rasgos de la personalidad se pueden resumir en cinco dimensiones. Estos "cinco factores" básicos son:

- Extroversión: medida en la que una persona es parlanchina, sociable, activa, agresiva y responde a opciones.
- Afabilidad: medida en la que una persona es confiada, amable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.

- Escrupulosidad: medida en que una persona es digna de confianza, organizada y perseverante en sus tareas.
- Estabilidad emocional: medida en la que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Apertura a experiencias: medida en la que una persona es intelectual, filosófica, perceptiva creativa, artística y curiosa.

- Pruebas de capacidad física.

Además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. Ahora, estos tipos de pruebas se utilizan más que nunca antes para la selección. En particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, como los de bombero y oficial de policía, las capacidades físicas como fortaleza y resistencia no sólo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Pruebas de conocimiento del puesto.

Esta prueba de conocimientos es diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto por ejemplo, la mayoría de los exámenes en el servicio civil se utilizan para determinar, si un solicitante posee la información y conocimiento que le permitan colocarlo, en el puesto sin mayor capacitación. Las pruebas de conocimiento del puesto también desempeñan un importante papel en los programas para el personal reclutado en el ejército, la Marina, la Fuerza Aérea y la Infantería de Marina, deben

considerarse como herramientas útiles en las organizaciones privadas y públicas.

(Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Pruebas a través de casos.

Las pruebas a través de casos, o pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluye las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran válidas en su contenido. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Pruebas de polígrafo

El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio. Consiste en un tubo de hule en torno al pecho, una pulsera alrededor del brazo y sensores unidos a los dedos, que registran los cambios fisiológicos en el examinado, a medida que el examinador le hace preguntas que requiere una respuesta afirmativa o negativa. Por lo general, las preguntas se refieren a puntos como el uso de drogas, si ha robado algo a algún patrón o si ha cometido un crimen serio que no hubiera sido detectado. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Grafología

Algunos patrones utilizan la grafología, término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. Con base en sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad/integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien escribió. La grafología se utiliza considerablemente en Francia, Alemania, Suiza, Israel y el Reino Unido para tomar decisiones de contratación. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.8 Entrevista por selección: de manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. Si bien los investigadores han hecho surgir algunas dudas sobre su validez, la entrevista permanece como una parte importante de la selección porque: 1) es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; 2) sirve a otros propósitos, como relaciones públicas, y 3) los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio. No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En estos casos, la opinión de distintos entrevistadores podría variar enormemente y la calidad

de la contratación sería puesta seriamente en duda. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Entrevista no dirigida.

En la entrevista no dirigida, el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Éste tiene la máxima libertad para definir la discusión' El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como "hábleme más de su experiencia en su último empleo" y permite que el solicitante se exprese libremente \ con un mínimo de interrupciones. Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. Asimismo, utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda, responde con brevedad y permite pausas en la conversación, la técnica de la pausa es el más difícil de dominar para el entrevistador novato. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionamiento más estructurado. Sin embargo, como el solicitante establece el curso de la entrevista y no sigue un procedimiento establecido, poca de la información proveniente de estas entrevistas permite a los entrevistado, comprobar su juicio con otros entrevistadores. Por ende, la confiabilidad y validez esperada de la entrevista no dirigida es mínima. Es más probable que este método se utilice para entrevistar a candidatos a puestos de alto nivel y de consultoría. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Entrevista estructurada.

Contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis del puesto) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar la información que obtiene del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto. Por ejemplo, el personal del departamento de recursos humanos de Weyerhauseí Company desarrolló un proceso estructurado de entrevista con las siguientes características:

- El proceso de entrevista sólo se basa en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto.

- Utiliza cuatro tipos de preguntas: situacional, conocimiento del puesto, casos o simulaciones y requerimientos del trabajador.

- Existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.

- El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúan las respuestas del entrevistado.

- Sigue consistentemente el mismo procedimiento en todos los casos, para asegurar que cada solicitante tenga la misma oportunidad que los demás.

- La entrevista se documenta para referencia futura y en caso de cuestiones legales.

(Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Es más probable que una entrevista estructurada proporcione el tipo de información

necesaria para tomar decisiones consistentes. Asimismo, ayuda a reducir la posibilidad de cargos legales por discriminación injusta. Los patrones deben estar al tanto de que la entrevista es muy vulnerable a un ataque legal y que en el futuro habrá más litigios en esta área. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Casi todos los entrevistadores tienden a emplear los formatos de entrevistas no dirigidas o de una estructurada. No obstante, dentro de la categoría general de las entrevistas estructuradas existen diferencias más específicas relativas a la concepción de las preguntas. Éstas incluyen la entrevista sujeta a la situación y la diseñada para describir comportamientos, que se presenta a continuación.(Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001):

Entrevista situacional: una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método, se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Entrevista para describir comportamientos: similar a la entrevista de situación (o situacional), la entrevista para describir comportamientos se enfoca en sucesos reales de trabajo. Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas, en ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación. Por ejemplo, a fin de evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado conflictivo, un entrevistador podría preguntar, "hábleme de la última vez que sancionó a un empleado". Tal

enfoque a la entrevista, con base en el análisis de puesto de incidentes críticos, supone que el desempeño anterior es la mejor manera de predecir la actuación futura. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Entrevista de grupo

Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En una típica entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres, a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

- Entrevista por computadora

Ante los avances de la tecnología de la información, cada vez son más las organizaciones que utilizan computadoras y el internet como auxiliares del proceso de entrevistas. Esta herramienta puede generar un informe impreso que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de las respuestas contradictorias, un informe de tiempo de respuesta, un resumen de respuestas potencial mente conflictiva y una lista de preguntas de entrevista estructuradas para que las haga el entrevistador. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

4.2.3.9 Decisión en la selección: si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el breve periodo de prueba un muchas

organizaciones y las diversas consideraciones legales, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible. Así, es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes. Es común utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes. (Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, 2001)

Luego en el año 2002 en la Revista Gestipolis nos describen las fases de la siguiente forma: (R. Gestipolis, 2002)

Fases del proceso de Selección:

Vacante: el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. (R. Gestipolis, 2002)

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra. (R. Gestipolis, 2002)

- Análisis y valoración de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el

puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. (R. Gestipolis, 2002)

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor. (R. Gestipolis, 2002)

El análisis del puesto consta de dos partes: la Descripción y la Especificación. A continuación se revisará los conceptos de cada una. (R. Gestipolis, 2002)

- Descripción del Puesto:

Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una Descripción de puesto indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización. (R. Gestipolis, 2002)

Especificación del Puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos.

Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil. (R. Gestipolis, 2002)

- Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma. (R. Gestipolis, 2002)

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos). (R. Gestipolis, 2002)

- Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. (R. Gestipolis, 2002)

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente

de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc. (R. Gestipolis, 2002)

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como Argentina, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es de importancia el capital de prestación en atención a las fuentes de reclutamiento. (R. Gestipolis, 2002)

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. (R. Gestipolis, 2002)

- Solicitud de empleo

Cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomenta la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección

deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. (R. Gestipolis, 2002)

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. (R. Gestipolis, 2002)

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo. (R. Gestipolis, 2002)

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. (R. Gestipolis, 2002)

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados. (R. Gestipolis, 2002)

Luego se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista. (R. Gestipolis, 2002)

- Tabla de Idoneidad (R. Gestipolis, 2002)

Esta tabla debe contener datos que nos permitan lo siguiente:

Identificación del evento: nombre de la persona, fecha, cargo, circunstancia, resumen de la entrevista. Debe contener además 2 aspectos que pueden dejar de estar:

Declaración de los criterios del puesto: del Análisis y Descripción del Puesto, donde está la clave para que la entrevista sea buena.

Preparación de la entrevista teniendo en cuenta el tiempo que me va a llevar (entre 20 y 30 minutos)

Identificación de los símbolos: experiencias y actitudes del candidato y observaciones.

Otro detalle importante es la determinación de los tiempos, es decir la asignación de un tiempo perfectamente establecido entre:

Separación de una entrevista a otra, para evitar que los candidatos se crucen y puedan anticiparse al entrevistador. (R. Gestipolis, 2002)

Asignación de tiempo para la entrevista, que debe ser del 70% para la entrevista pura, un 15% para el inicio y el 15% restante para el final. (R. Gestipolis, 2002)

Asignación de un tiempo para la explotación de la entrevista, inmediatamente a continuación de la realización de la misma. (R. Gestipolis, 2002)

- Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso. (R. Gestipolis, 2002)

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente la entrevista. (R. Gestipolis, 2002)

- Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos: entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca. (R. Gestipolis, 2002)

Aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual

implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando. (R. Gestipolis, 2002)

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión, el cual incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. (R. Gestipolis, 2002)

Es tarea del entrevistador preparar el ambiente en que se realizará la entrevista en el cual puede considerar determinados factores, en función de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador e identificar cuáles son las que realmente está generando. (R. Gestipolis, 2002)

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración. (R. Gestipolis, 2002)

- Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben

ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener la información en una forma diseñada al efecto. (R. Gestipolis, 2002)

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes (R. Gestipolis, 2002):

1. ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
2. ¿Alcancé el objetivo?
3. ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
4. ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
5. ¿Conseguí el acercamiento requerido?
6. ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
7. ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
8. ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

- Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo. (R. Gestipolis, 2002)

Muchas herramientas han contribuido de manera formidable a la selección de personal. Por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes (R. Gestipolis, 2002):

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y.
- c) Presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer. (R. Gestipolis, 2002)

- Pruebas de trabajo

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. (R. Gestipolis, 2002)

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando

ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que, por su naturaleza, física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. (R. Gestipolis, 2002)

- Examen médico de admisión

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

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

- Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica pretende cubrir tres áreas:

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

2002)

De manera general de las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera. (R. Gestipolis, 2002)

Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera. (R. Gestipolis, 2002)

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera. (R. Gestipolis, 2002)

Situación económica: presupuesto familiar, renta, propiedades, ingresos, etcétera. (R. Gestipolis, 2002)

Decisión final: con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. (R. Gestipolis, 2002)

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe y jefes inmediatos del

futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de pruebas de situación se valora la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. (R. Gestipolis, 2002)

De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", se comunicará el resultado de la decisión, y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. (R. Gestipolis, 2002)

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección, es una función social y obligación profesional orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares. (R. Gestipolis, 2002)

Simón I. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall s. Schuler. En el año 2003, argumentan las fases del proceso de selección de la siguiente manera:

- Análisis del puesto de trabajo.

El análisis de puesto no sólo es útil para el reclutamiento sino que también contribuye de forma directa al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez recogida esta información y diseñado el perfil de la persona necesaria es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto y, por tanto, una más alta validez de contenido. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Reclutamiento.

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización mercado de trabajo externo y reclutamiento externo o dentro mercado de trabajo interno y reclutamiento interno es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de “comprar” versus “fabricar”. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

(Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los

departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un “requerimiento de personas” por parte de alguna de las unidades organizativas. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Análisis del puesto de trabajo.

Proporciona información sobre el perfil requerido y, por tanto, de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño. Es muy difícil, si no imposible, llevar a cabo un reclutamiento eficaz si no se definen previamente los requerimientos de los puestos de trabajo. No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta que existiera una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Fuentes internas. El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales) (*Ch. Mabey, Human Resource management: a strategic Introducción. BlackwellPub., 1998.*) . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación

realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, entre otros, los gastos de publicidad. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el “boca a boca” hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Fuentes externas. Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son:

- Presentación espontánea.

Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empico de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. No obstante, cada cierto período de tiempo se produce una renovación o limpieza de los archivos, eliminando a aquellos que ya han sido llamados y no

fueron considerados satisfactorios y los que llevan mucho tiempo sin que se haya recurrido a ellos. Este método, que tiene como principal ventaja el de ser muy económico, sin embargo no suele utilizarse para puestos de gerencia. Al ser un procedimiento pasivo de reclutamiento, puede que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Su utilización eficaz requiere una centralización de la información, así como una clasificación de las solicitudes en función de las características de los solicitantes. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Recomendaciones de los empleados.

El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen, con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que, sin embargo, pueden ser conocidos por nuestros empleados de la organización. Al igual que el método anterior, también es un procedimiento de muy bajo costo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- La publicidad.

El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. No obstante, es una técnica más cuantitativa que cualitativa. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Los anuncios de reclutamiento del personal deben cumplir, al igual que los de publicidad de productos, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres el puesto de trabajo que se desea cubrir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando ésta goza de prestigio; destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir sobre en qué medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación del mercado, ya que nos estamos dirigiendo a un público determinado. Es importante que la oferta de empleo se efectúe mediante un lenguaje claro y conciso. En ocasiones pueden utilizarse palabras técnicas con la intención de que sólo lo soliciten aquellas personas que realmente entienden su significado. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Respecto a la información que debe contener un anuncio en prensa, puede diferenciarse entre la referida al puesto y al candidato. En relación al puesto debe incluirse, entre otras, el sector de actividad, el nombre del puesto, las funciones a desempeñar, responsabilidades, dependencia jerárquica, el lugar de trabajo y el horario. En cuanto al candidato) los aspectos más importantes son la titulación/formación o conocimientos y la experiencia requerida. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

En ocasiones, las empresas recurren a lo que se denomina un “anuncio ciego”, es decir, aquel donde se omite el nombre de la empresa. Ello puede deberse, entre otras razones, a evitar las presiones externas o porque se trate de cubrir un puesto ocupado por una persona de la empresa. Sin embargo, en estos casos pudiera darse la situación de que alguien de la propia empresa solicitara el puesto, poniendo de manifiesto sus deseos de abandonarla. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Agencias de empleo.

Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados para el reclutamiento. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas. Las primeras son aquellas creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas, normalmente, desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas. Son organizaciones especialmente útiles cuando se trata de localizar a

trabajadores de una cierta especialización y para ocupar puestos de alta responsabilidad. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Las empresas dedicadas a la captación de altos directivos han experimentado en la última década un fuerte desarrollo, teniendo en la mayoría de los casos un ámbito internacional. Algunas de estas empresas dicen que no son agencias de empleo, porque no buscan trabajo para la gente; en lugar de ello, lo que hacen es buscar gente para los puestos de trabajo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Las Empresas de Trabajo Temporal.

Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera. Estos mecanismos de cesión de trabajadores están regulados en los diferentes países a través de normativa específica, estando solamente autorizadas para ello las empresas de trabajo temporal. En realidad las personas que realizan la actividad no pertenecen a la empresa usuaria y, por tanto, en sentido estricto no podría hablarse de reclutamiento. Los argumentos a favor y en contra de estas empresas son muy variados. Entre los primeros se han citado la especialización de estas empresas, los ahorros en costes que generan a las usuarias de los servicios, mecanismo de acceso al mercado de trabajo, etc., entre los segundos, la dificultad de desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, dificultad de defensa de los derechos del trabajador, etc. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Asociaciones y colegios profesionales.

En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Instituciones técnicas y educativas.

Los centros educativos son en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Hay países que gozan de una gran experiencia en el desarrollo de esta actividad, dados los fuertes vínculos que hay entre las empresas y los centros educativos. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos. Son también ya muchas las universidades que tienen centros de asesoramiento y colocación para sus estudiantes. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Radio y televisión.

Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. La razón de ello es que frente a la ventaja de llegar a un muy elevado número de personas, sin embargo sus costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información suministrada bajas, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente, lo cual encarecería el proceso. Como ejemplos pudieran

citarse los anuncios en televisión para reclutar personas para las Fuerzas Armadas. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Planificación de los recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones de selección que tome la organización, mediante la previsión del momento y el número de personas que deban incorporarse. Si se determina que se precisa personal para nuevos puestos de trabajo, el departamento de recursos humanos deberá tener previstos nuevos procedimientos de selección, y realizar estudios sobre la relación de éstos con dichos puestos de trabajo. Asimismo, la planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones sobre selección, ya que permite identificar (especialmente a partir de decisiones tomadas con relación a los ascensos) el máximo número posible de candidatos a un puesto de trabajo (especialmente dentro de la organización). (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que, en efecto, los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Si los criterios que se han empleado no están relacionados con el puesto de trabajo (es decir, si las evaluaciones no se basan en el análisis del puesto de trabajo), la empresa tendría problemas a la hora de elaborar y utilizar instrumentos de selección para predecir, de forma significativa, el rendimiento de los empleados. Dicho de otro modo, la evaluación del rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de

selección. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Formación y perfeccionamiento.

Si mediante el reclutamiento no se obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, la organización puede tomar la decisión de contratar personas poco cualificadas y formarlas posteriormente. Equilibrio entre seleccionar a la persona “adecuada” y formar a la gente para que «rinda adecuadamente» gira en torno a los costes y al tiempo. Por ejemplo, puede haber instituciones financieras que prefieran contratar licenciados en Administración y Dirección de Empresas sin experiencia y hacerlos pasar por un largo programa de formación en prácticas y de gestión. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Pasos y enfoques sobre la decisión de selección. Pasos en la decisión de selección. La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes pasos o fases. El orden refleja la práctica habitual (la norma), pero pueden variar según el tipo de puesto y el cupo de organización. No obstante, hay que señalar que muchas organizaciones deciden la secuencia en función de la comodidad de la búsqueda y del número de candidatos. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Antes de ordenar estos pasos, el gerente de recursos humanos debe decidir qué enfoque seguirá a la hora de tomar la decisión de selección. Habitualmente se siguen dos enfoques: el enfoque de un predictor único y el enfoque de predictores múltiples. (Dolan, Valle

Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Enfoque del predictor único. Cuando los gerentes de recursos humanos utilizan un único tipo de información o un solo método para seleccionar a un candidato, están siguiendo el enfoque del predictor único. Muchas organizaciones usan un único predictor para seleccionar a los empleados, en especial cuando pueden ser validados fácilmente. Esto sucede con más frecuencia cuando un predictor único capta la esencia (o la dimensión principal) del puesto de trabajo, por lo que hace que resulte más fácil su validación. Sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo no puede utilizarse un único predictor, ni una única dimensión. Muchos puestos, como hemos señalado antes, solamente pueden describirse de forma completa con varias dimensiones (cometidos). Para este tipo de puestos de trabajo suele recurrirse a varios predictores, como las pruebas escritas y los impresos de solicitud, para tomar las decisiones sobre selección y ubicación del empleado. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Impresos de solicitud e información biográfica

Basándose en el supuesto de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento (o rendimiento) futuro, con los impresos de solicitud se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato. Estos formularios se conocen a menudo como información biográfica (o datos biográficos). Normalmente, esta información se utiliza como exploración inicial o previa a la posible incorporación, para decidir si el candidato cumple los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Si bien antes se pedía en los impresos de solicitud una gran cantidad de información, en la actualidad se ha

reducido sustancialmente debido a las limitaciones legales. La información que, en general, no debe solicitarse en un formulario o en una entrevista, debido a la dificultad de demostrar que está relacionada con el puesto de trabajo, o porque es discriminatoria, es la siguiente. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003):

- Sí se tienen hijos o no, y quién se ocupará de ellos.
- Altura y peso, salvo que estén relacionados absolutamente con el puesto.
- Estado civil.
- Razones del no cumplimiento del servicio militar.
- Familiares y amigos que trabajan en la empresa.
- Creencias religiosas.

Para utilizar eficazmente la información recogida en un impreso de solicitud, a veces las organizaciones ponderan dicha información. Es decir, a determinados tipos de información del formulario de solicitud se les confiere mayor importancia que a otras como predictor del rendimiento. En esencia, este procedimiento da lugar a lo que se conoce como impreso de solicitud ponderado. El impreso de solicitud ponderado puede ser extremadamente efectivo para predecir cosas como la rotación de personal, y a menudo se utilizan técnicas como el análisis de regresión múltiple o análisis de regresión múltiple escalonada. La información del impreso de solicitud, y emplearse para tomar las decisiones sobre selección. Este instrumento resulta muy útil para estudiar un gran número de candidatos a un puesto de trabajo, y basándose en la información que se obtiene del mismo, es posible diferenciar a

los empleados que probablemente serán eficientes de los que no lo serán. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Como complemento del impreso de solicitud, o incluso como sustituto de éste, las empresas pueden pedir a los candidatos que completen un formulario de información biográfica. En el formulario de información biográfica suele pedirse al candidato más información que en el impreso de solicitud. Por ejemplo, además de preguntar por el nombre, domicilio actual, referencias, habilidades y formación, en el formulario de información biográfica puede solicitarse al candidato que indique sus preferencias respecto de cuestiones tales como trabajar en horarios partidos, ser trasladado, trabajar en fines de semana o trabajar solo. En el caso de que el puesto exija trabajar en horarios partidos, deberá incluirse en el impreso de información biográfica preguntas sobre la preferencia por horarios interrumpidos, ya que las respuestas que se obtengan serán un buen predictor de la rotación de personal. Otros tipos de información que suelen recogerse en los formularios de información biográfica son el historial de trabajo del candidato y antes de comenzar a trabajar. Por ejemplo, puede pedirse que indique si ha trabajado mientras estudiaba o si disponía de carro. Esta información, junto con otra sobre antecedentes biográficos, se recaba basándose en el supuesto de que los comportamientos y experiencias del pasado pueden ser predictores importantes de los comportamientos y experiencias del futuro, especialmente en cuanto a rendimiento en el puesto. Utilizar estos datos en la selección supone la existencia de constancia en la conducta; es decir, que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Comprobación de las referencias. Otra forma de recabar información es a partir de la verificación de las referencias. Si bien se ha listado como el cuarto pasos del proceso de selección, puede llevarse a cabo antes. A pesar de que la verificación de referencias está muy generalizada, su uso ha suscitado algunas cuestiones jurídicas, ya que podría llevar a prácticas discriminatorias. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Por otro lado, las empresas debieran sentirse libres para hacer distinciones entre los candidatos a un puesto de trabajo, especialmente cuando buscan información relacionada con el rendimiento. Esta libertad de la organización lleva a menudo a la violación del derecho a la intimidad de la persona. El conflicto entre la libertad y el derecho a la intimidad promete ser un tema fundamental para la gestión de los recursos humanos durante los próximos años. Por consiguiente, cada vez está siendo más difícil obtener información, debido a la posibilidad de que se produzcan demandas por invadir la esfera personal. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

En el caso de que la empresa verifique las referencias, hay varias cosas que debe hacer para asegurarse de que obtiene información válida y fiable. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003):

- Preguntar si hay alguien más que pueda hablar sobre el candidato; quizá alguien que pueda aportar otro punto de vista.
- Pedir la comparación del candidato con otras personas a las que haya supervisado.

- Contrastar con otros, en especial para aclarar algún punto negativo que se haya encontrado.
- Ser prudente, especialmente si el garante es poco entusiasta, pero no negativo; significa que hacen falta más pruebas.
- Ser enérgico cuando el garante rehúya ciertas preguntas.

Comprobar si el candidato es susceptible de volver a ser contratado por la empresa; la respuesta a esta pregunta es a la vez la cuestión de fondo y la última palabra en la comprobación de referencias. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- La entrevista de selección

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. No obstante, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo, las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones. . (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Hay varias razones para la insistencia por parte de los profesionales de los recursos humanos y de los gerentes en utilizar las entrevistas a pesar de sus problemas inherentes:

- 1) quieren tener una “impresión” personal del candidato,
- 2) quieren tener la oportunidad de «vender» el puesto de trabajo (e incluso la organización), y
- 3) quieren tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato. Muchos

gerentes tienen una fe ciega en este método.

Ya que la entrevista se utiliza con tanta frecuencia, es importante estudiarla con mayor profundidad y ver cómo puede utilizarse de forma más fiable y en un contexto de relación con el puesto de trabajo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

La entrevista es importante en dos momentos del proceso de selección: al principio y al final. La forma en que se lleve a cabo la entrevista depende del tipo de puesto que se vaya a cubrir. En el caso de puestos de trabajo de gerencia y directivos de nivel medio y superior, Si la organización quiere recabar información sobre el candidato, llevará a cabo una entrevista inicial con ellos. En los puestos de gerencia de nivel inferior y en los de no gerencia, la gente suele ver el anuncio de oferta de empleo en un periódico o en el tablón de anuncios de la organización, pasando a rellenar un formulario de solicitud. A continuación, puede que se lleve a cabo una entrevista inicial. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Con frecuencia, son varias las personas que entrevistan a un candidato, especialmente cuando se trata de puestos de gerencia o directivos de nivel medio y superior. A menudo se realizan preguntas para obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato, El fin de estas entrevistas es realizar una evaluación, y no sólo recoger información. Incluso la entrevista inicial tiene un aspecto de evaluación, ya que en esta fase puede tomarse una decisión sobre el rechazo o aceptación del candidato. Por tanto, en ambos momentos del proceso la entrevista es importante. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson

y Schuler. 2003)

- Tipos de entrevista.

Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen.

Una entrevista habitual es la entrevista en profundidad. El entrevistador cuenta solamente con un esquema general de los temas que cubrirá la entrevista, y a menudo los aborda de forma no sistemática o sin estructurar. Puede permitirse a los entrevistados que se extiendan En su respuesta a las preguntas que deseen. Debido a que la calidad de la entrevista depende de la habilidad del entrevistador, lo cual resulta difícil de garantizar, a menudo las organizaciones utilizan entrevistas estructuradas o sistematizadas. Este tipo de entrevistas, a fin de asegurar su uniformidad, se parecen a cuestionarios orales. Con todo, debido a su estructuración, los estudios de validación indican que la entrevista sistematizada puede ser bastante útil a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Como hemos señalado anteriormente, pueden ser varias las personas que entrevisten al candidato. Esto se denomina entrevista ante un tribunal o panel, que, debido a su coste, suele reservarse normalmente para candidatos a puestos de gerencia. Otro tipo de entrevista que puede utilizarse para candidatos a determinados tipos de puestos de gerencia es la entrevista de tensión. Los tipos de puestos (de gestión o no) para las que los candidatos serán sometidos a una entrevista de tensión son aquellos en los que es importante mantenerse tranquilo y sereno ante la presión. En la entrevista de tensión, el entrevistador

busca irritar, incomodar y exasperar intencionadamente al candidato para ver cómo reacciona éste. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Según, Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. En el 2003, la última forma de entrevista es la entrevista de descripción de conductas. Ésta se basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, y en consecuencia, se pide a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado. A continuación siguen algunos ejemplos de preguntas que se hacen en este tipo de entrevista:

- Cuénteme la última vez que tuvo una buena idea convenció a sus superiores para que la aceptaran.
- Cuénteme alguna ocasión en que tuvo que ayudar a un empleado a comprender una política complicada.
- Describa una ocasión en la que puso en marcha un procedimiento para hacer que su trabajo marchara mejor.

Con independencia del formato de entrevista y la técnica que se utilice, hay varios problemas que pueden afectar negativamente a la entrevista. Su conocimiento puede servir para reducir la probabilidad de que éstos se produzcan. Los gerentes de recursos humanos pueden desempeñar un papel fundamental, al asegurarse de que las personas que realicen la entrevista sean conscientes de estos problemas. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Pruebas escritas de selección (J. D. Hatfield y R. D. Gatewood, 1978).

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. El tipo de pruebas escritas más comunes son las que miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

La validez y fiabilidad de las pruebas escritas tienen suma importancia, tanto para la organización como para el candidato al puesto de trabajo. La validez y la fiabilidad ayudan a asegurarse que un candidato rendirá a determinado nivel y que el procedimiento de selección es imparcial. La validez de las pruebas objetivas, en lo que se refiere a discriminación, ha recibido especial atención en los Estados Unidos. En ese país, desde la década de los años sesenta, no ha habido un componente de la contratación que haya generado más controversia y críticas que el uso de las pruebas escritas de lápiz y papel. Los problemas giran en torno a cuestiones de imparcialidad (o sesgo cultural), validez y características de los elementos de la prueba, como la ambigüedad y la irrelevancia. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Tipos de pruebas objetivas.

Las pruebas objetivas pueden clasificarse en función de la información que se busque sobre las características y hábitos personales del candidato. Entre éstas están las pruebas de aptitud, las de logro (o competencia) y las de preferencias, intereses y personalidad. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Las pruebas de aptitud

Sirven para medir el potencial de rendimiento de los sujetos. Entre los instrumentos de medida de la aptitud general, a menudo conocidos como pruebas de inteligencia general, están la escala para adultos de la prueba de inteligencia de Weschler y la de Stanford Binet. Estas pruebas se utilizan fundamentalmente para predecir el éxito académico en un marco tradicional. Se han elaborado varias pruebas multidimensionales de aptitud para Organizaciones, como las pruebas de aptitudes diferenciales (Differential Aptitude Tests), la prueba de clasificación de aptitudes de Flanagan (Flanagan Aptitude Classification Test), la batería de pruebas de aptitud general (General Aptitude Test Battery) y el estudio de aptitudes de los empleados (Employee Aptitude Survey). Puesto que están estandarizadas, no se refieren en concreto a ningún puesto de trabajo. Con todo, son lo suficientemente fiables y generales como para poder ser utilizadas en muchas situaciones laborales. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Otro grupo de pruebas de aptitud, denominadas pruebas psicomotoras, sirve para evaluar la combinación de aptitudes mentales y físicas. Dos de las pruebas psicomotoras que más se emplean son la prueba de capacidad mecánica de McQuarrie (McQuarrie Test for Mechanical Ability) y la prueba de destreza de dedos y pinza de O'Connor (O'Connor Finger and Tweezer Dexterity Test). La prueba de McQuarrie sirve para medir la habilidad de calco, punteado, copia, localización, ordenamiento de bloques y seguimiento. Esta prueba. Parece ser un predictor válido del éxito para trabajos como mecánico aeronáutico o estenógrafo. La prueba de O'Connor es un predictor válido, por ejemplo para operarios de

segadoras eléctricas, estudiantes de odontología y otras ocupaciones que requieran habilidades manipulativas. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Un grupo final de pruebas de aptitud tiene relación con la competencia personal e interpersonal. Una de estas pruebas de competencia personal, el inventario de madurez profesional, sirve para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos, así como si hacen realmente esfuerzos por conseguirlo. Está formado por cinco pruebas de aptitud, referidas a problemas, planificación, información ocupacional, autoconocimiento y elección de metas. Cuanto más alta sea la puntuación en estas cinco pruebas de competencia, más probable será que el sujeto tome decisiones relacionadas con su carrera profesional que den lugar a una mayor satisfacción y rendimiento. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Las pruebas de competencia interpersonal sirven para medir la inteligencia social. Estas pruebas abarcan aspectos de la inteligencia relacionados con la información social y con la no verbal, presente en las interacciones humanas, en las que es importante darse cuenta de la atención, las percepciones, pensamientos, deseos, sentimientos, estados de ánimo, emociones, intenciones y acciones de otras personas y de las propias. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Las pruebas de logro

Permiten predecir el rendimiento de un sujeto en función de lo que sabe. Cualquier prueba que utilice la organización debe validarse, pero la validación de las pruebas de logro

se realiza mediante un proceso bastante sencillo. Las pruebas de logro se convierten prácticamente en ejemplos del trabajo que habrá que realizar. No obstante, basar la contratación en este tipo de pruebas puede hacer que se queden fuera candidatos que no han tenido un acceso igualitario a oportunidades para adquirir dichas habilidades. Así mismo, debiera señalarse que algunas pruebas de logro tienen menos relación con el puesto de trabajo que otras. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Las pruebas de reconocimiento

Se emplean a menudo en publicidad y moda. Los candidatos llevan a la entrevista de trabajo una carpeta con su trabajo o con muestras, de los trabajos que hayan hecho. Sin embargo, estas carpetas no dan pistas sobre las condiciones o circunstancias bajo las que se han realizado. Algunas empresas pueden insistir en ver muestras escritas de trabajos académicos, cuando se trata de puestos en los que la expresión escrita pueda ser importante. Las pruebas de reconocimiento son realmente ejemplos de comportamientos pasados. Las pruebas de preferencias y las pruebas de personalidad se diferencian de otros tipos de pruebas en el sentido de que no existen respuestas correctas o erróneas. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Otras categorías de pruebas

En el mundo del trabajo cada vez hay un mayor número de organizaciones que piden de forma rutinaria a sus candidatos que pasen por un poligráfico o una prueba de grafología, como parte del procedimiento de selección. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler.

2003)

El uso de las pruebas poligráficas y de grafología se ha puesto en tela de juicio, tanto por razones psicométricas como por motivos éticos. Desde el punto de vista psicométrico, se plantean la validez y la Habilidad de las lecturas. El polígrafo no mide mentiras, sino variaciones en la respiración, presión sanguínea o pulso de la persona. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- Simulación de trabajo

La simulación de trabajo, a menudo denominada pruebas de ejemplos de trabajo, requiere que el candidato realice actividades físicas o verbales bajo una supervisión estructurada y condiciones estándar. Las pruebas de muestras de trabajo suelen aplicarse a candidatos a puestos de secretariado o administrativos. Puede que se pida que mecanografíen una carta en la oficina en que trabajarán. Sin embargo, todavía existe una cierta artificialidad en las pruebas de ejemplos de trabajo, ya que el proceso de selección en sí mismo tiende a crear cierta ansiedad y tensión. No obstante, este tipo de pruebas se utilizan bastante, debido a su facilidad de aplicación y a su validez. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Otras pruebas de ejemplos de trabajo que se Utilizan para la selección de personal de gerencia son los debates de grupo sin líder y los juegos de empresa. En los debates de grupo sin líder se pide a las personas que se sienten en torno a una mesa y debatan un tema durante un período de tiempo determinado. Por ejemplo, utiliza un debate de grupo sin líder en el que cada sujeto hace una presentación de cinco minutos de un candidato para un

ascenso (generalmente una persona ficticia), y luego defiende a este candidato en un grupo de debate. Los juegos de empresa consisten en casos en vivo. Es decir, los sujetos deben tomar decisiones y enfrentarse a ellas como lo harían en el ejercicio de la bandeja. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

- parámetros médicos y físicos

Quizá los temas más importantes que afectarán en mayor medida al mundo laboral en los próximos años sean el consumo ilegal de estupefacientes y las nuevas enfermedades en el trabajo. No sólo se han convertido en factores importantes del proceso de investigación de candidatos, sino también de la comunidad laboral en general. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Reconocimientos físicos. Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que puede pasar por reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente. Los reconocimientos físicos pueden utilizarse conjuntamente con pruebas de capacidad física, con el fin de asegurarse de que se ubica al candidato adecuadamente, así como para proporcionar un documento a la empresa para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que ya tenían de antes. Entre las capacidades físicas que abarcan las pruebas estándar figuran factores tales como la fuerza dinámica, la fuerza del

tronco y la fuerza estática. Es importante asegurarse que las pruebas de capacidad física estén relacionadas con el puesto de trabajo, especialmente cuando los resultados de éstas sean negativos. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler. 2003)

Luego en el año 2004 Ana cristina Jiménez en su Trabajo de Grado, dice que el proceso de selección tiene las siguientes fases:

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización. 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. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva. Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la

comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. (Jiménez, 2004)

Para responderse algunas preguntas sobre el candidato se recurre a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo 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 ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. (Jiménez, 2004)

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 de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. (Jiménez, 2004)

La Psicología del trabajo y de las organizaciones (Revista vol. 20- Año 2004)

Desde hace varias décadas, se está intentando aplicar las denominadas "nuevas tecnologías" a los procesos de RSP (Hart y Goldstein, 1985; Jansen, 1989). Lievens, van Dam y Anderson, (2002) y Anderson, Lievens, van Dam y Ryan, (2004) analizan las tendencias y retos del RSP, entre los que se cuentan los relativos al uso de las tecnologías de la información. Son un nuevo vehículo para el psicólogo, pero también modifican la misma esencia de los instrumentos y de las estrategias, así como las percepciones y comportamientos de los candidatos. Propugnan la cooperación entre académicos y profesionales para desarrollar el conocimiento en esta área de la Psicología. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

Entre las tendencias halladas en una serie de revisiones académicas encuentran que los cambios tecnológicos, la internacionalización y el reclutamiento, están tanto en el interés de la investigación, como de los profesionales. Tal vez en formas diversas, ya que el profesional suele demandar a la academia algo distinto a la investigación básica y más cercana. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

Las prácticas de RSP, a lo largo del tiempo, han recurrido a diferentes tecnologías para obtener información psicológica pretendidamente útil sobre los candidatos, de ahí el término "Psicotecnia". Se practicaba en laboratorios cuidadosamente equipados con los recursos más actualizados. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

El uso de la informática para la evaluación psicológica en RSP. Si los sistemas integrados globales no abundan, sí han aparecido diversas posibilidades para la evaluación

psicológica de candidatos utilizando computadoras. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

La historia del uso de test computarizados se inició con los años 60 (Johnson, Giannetti y Williams, 1979). Posteriormente hemos asistido a una evolución un tanto desigual, que se ha reflejado mucho más en las "posibilidades" que en un uso real de los recursos. Se han desarrollado técnicas para optimizar la operativa psicométrica, pero los usuarios han permanecido ignorantes o ajenos a dichos avances. Se ha logrado una excelente interactividad entre operadores y computadoras, pero, salvo en honrosas excepciones, no se desarrollaron nuevos test psicológicos que las aprovecharan o, al menos no tuvieron una distribución eficaz. Podemos decir que en RSP y, en general, en Psicología, hemos visto los avances y sus posibilidades, pero no hemos encontrado el camino para su uso generalizado, ni aún ahora, con la asequibilidad de los potentes equipos informáticos. Sin duda existen muchas razones para ello, que no desgranaremos aquí, pero que deberán ser motivo de trabajo para las universidades y para los colegios profesionales. Ya Herriot (1989) señalaba que las organizaciones eran totalmente ajenas a los esfuerzos de los psicólogos por mejorar los instrumentos de evaluación, pero también es cierto que la formación universitaria no está a la altura de las demandas profesionales actuales y que los nuevos psicólogos no son formados para responder a los nuevos reños. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

En este apartado analizaremos tres aspectos que siguen una lógica evolutiva, de acuerdo con el incremento de potencia de los ordenadores disponibles en cada momento:

En los últimos años esta modalidad de reclutamiento ha recibido atención por parte de psicólogos estudiosos del RSP, como Bartram (2001), aunque los trabajos no son muy abundantes. Una de las cuestiones estudiadas es la incidencia de la estructura, aspecto formal y operativo de las web de las organizaciones sobre el comportamiento y el interés que despiertan en los posibles candidatos. (R. La Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2004)

En el mismo año 2004 Karla Francisca Palma Ramírez, Luis Javier Posada Henao, Inés Helena Restrepo Trujillo, en su trabajo de grado hablan sobre las fases de la selección las cuales describen de la siguiente manera:

- Descripción y análisis de cargo.

Siguiendo la línea conceptual enunciada por Ansorena, se plantea en primer término la definición de requerimientos, 60 este aspecto es el primero a resolver prioritariamente, ha de examinarse el conjunto de cualidades de orden biográfico, psicológicos y circunstanciales que se constituyen como condiciones estrictamente necesarias y deseables para la correcta resolución de la tarea profesional; es decir, el para qué se selecciona. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Un puesto es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor agregado a dicha

organización y en general, a su cuenta de resultados, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías generalmente preestablecidas dentro de una determinada orientación estratégica y utilizando recurso humano, información, tecnología o recursos físicos que pertenecen a la organización. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Homologar éste paso con la empresa es fundamental para evitar una búsqueda innecesaria de candidatos. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

En la descripción de cargos, por sil parte es importante tener en cuenta: el nombre del cargo, la ubicación en la estructura administrativa, educación y formación profesional requerida,, conocimientos específicos requeridos para el cargo, experiencia para el cargo, misión del cargo y principales responsabilidades, competencias genéricas, básicas y laborales que el cargo requiere, relaciones de trabajo internas y externas. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

También es importante identificar si la empresa tiene criterio definido con respecto a edad mínima y máxima, el estado civil, el sexo, disponibilidad para desplazamientos, necesidad de disponer vehículo y razones para ello, horarios de trabajo, entre otros. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Vale la pena considerar en éste aspecto, elementos de la cultura organizacional, valores y creencias de las empresas, así como su direccionamiento estratégico y su posición en el

mercado. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Análisis de cargo:

- a. Definición de las necesidades reales. Qué misiones y tareas requiere la dependencia de la organización.
- b. Definición de perfiles. Identificar los perfiles que se asimilen a las actividades requeridas en el puesto de trabajo, por ejemplo: si se requiere un empleado con destrezas manuales y/o formación de conocimientos específicos, desempeño de gestión y liderazgo, entre otros.
- c. Identificar los requerimientos clave. Puntualmente se especifican los requerimientos y funciones para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación de la cultura interna de la organización, aspectos puntuales como la misión y la visión.
- e. Conocimiento del equipo humano de integración.
- f. Diseño de la convocatoria.

Las técnicas prescritas pueden ser la entrevista con el cliente y una ficha de análisis y descripción del puesto de trabajo. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

4.3 PROCESO

A partir de la descripción y análisis del puesto de trabajo, en donde se definen los requerimientos: el para qué y el porqué de la necesidad del cargo a proveer, se llevan a efecto, de manera sistemática y ordenada los siguientes elementos a seguir. (Palma

Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

a. Preselección curricular o preselección de hojas de vida: el siguiente paso consiste en la convocatoria de los candidatos posibles a entrar en el proceso, para tal efecto hay que realizar una exhaustiva preselección racional de los candidatos en el proceso, mediante las siguientes actividades: descartar falsos positivos, identificar candidatos útiles, Optimizar costos y tiempo. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Esta operacionalización de actividades se lleva a cabo mediante una metodología en donde se establecen los requerimientos objetivos, efectuar una lectura de la hoja de vida y el procedimiento de clasificaciones. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Para lo anterior se utiliza hoy en día un primer contacto telefónico con el grupo opcionado y dudoso en el cual mediante una entrevista muy corta se puede identificar aspectos como disponibilidad que muestra el candidato, interés, expectativa salarial, pues sí el empleado que se busca rebasa las posibilidades de la empresa, puede ser un alerta en el proceso. En éste momento se puede planear una primera entrevista con el candidato. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

b. Entrevista focalizada: Tiene como fines el conocer el candidato personalmente, identificar así mismo las habilidades conductuales. El fruto de ésta dará como resultado y conclusión qué candidatos pueden ser aceptados o no. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

En selección de personal existen varios tipos de entrevista:

Directiva: se utiliza con una guía de entrevista y hace referencia a los aspectos más importantes que se requiere tratar en la entrevista.

No directiva: cuando el entrevistador permite que el entrevistado tome la iniciativa y comience hablando de lo que él desee.

Mixta: es una combinación de los dos anteriores estilos de entrevista.

Panel: la realizan dos o más entrevistadores y tiene como objetivo abordar al candidato desde varias áreas de interés.

Crupal: se entrevista un grupo de varios candidatos a la vez. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

c. **Evaluación y pruebas psicotécnicas:** tiene como fin evaluar el grado de desarrollo de una cualidad o atributo psicológico de un candidato, tales como coeficiente intelectual, aptitudes, personalidad, liderazgo y actitudes requeridas para desempeñar un puesto de trabajo. En esta se deben considerar varios indicadores de evaluación. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

- **Evaluación de conocimientos.** Referida está a la preparación cognitiva de los saberes,

- Evaluación de habilidades. Se pone a prueba la capacidad de resolución acertada de problemas situacionales en una eventual simulación de toma de decisiones.

- Evaluación de aptitudes. Explora potenciales de creatividad y transformacionalidad.

- Evaluación de elementos de la personalidad, este sirve para detectar desequilibrios emocionales, estados normales de personalidad a fin de mantener la armonía de las relaciones interpersonales en la organización.

- Diagnóstico del potencial de desarrollo. Cuál puede ser la proyección y el desenvolvimiento global de sus competencias en el plano organizacional de la empresa.

- Entrevista a profundidad Tiene un carácter retroalimentador dentro del proceso mismo de selección. Se persigue obtener un conocimiento general y profundo del candidato que abarca aspectos vivenciales, concepciones acerca de la sociedad, conocimiento de los valores, madurez en su personalidad entre otros.

e. Presentación al cliente. No siempre las características de los candidatos finales son iguales a las que se figuraba el cliente en sus expectativas iniciales, de ahí que la presentación del candidato al cliente sirva para equilibrar sus expectativas, evitando así posibles decepciones debido a aspectos superficiales, poco relevantes, que pudiera influirlo negativamente, es decir, producir sesgos en su apreciación global. Es preciso entonces, hacer por parte del servidor o intermediario que coordina el proceso de selección una buena introducción en donde se retroalimentan los resultados de fases anteriores de evaluación como son las habilidades básicas de la entrevista focalizada y las características del perfil socio psicológico. Debe procurarse una buena receptividad del cliente ante la presentación

del candidato, para tales efectos deben realizarse unas actividades consistentes en la venta activa de los candidatos, es decir, una especie de persuasión de sus fortalezas y preparar el encuentro, inmunizar, es decir persuadir al cliente de las ventajas del candidato generando expectativas racionales. Una de las técnicas más apropiadas es el informe escrito. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

f. Garantía de resultados. Esta fase no debe omitirse, en el momento en que el candidato esté posicionado en el cargo. El seleccionador, bien sea interno como externo ha de tutelar prudentemente el desenvolvimiento del empleado y mediante el diálogo con el cliente evaluará y promoverá los ajustes pertinentes, bien sea en el campo de la comunicación o posibles desviaciones a que diera lugar el curso de sus actuaciones dentro de la organización. En el argot cotidiano se denomina esto como el seguimiento y evaluación del periodo de prueba y las estrategias usuales son las entrevista de seguimiento, la evaluación de desempeño o en caso adverso el seleccionador debe hacer garantía de reposición, es decir la sustitución del empleado en caso de insuficiencia. (Palma Ramírez, Posada Henao, Restrepo Trujillo, 2004)

Luego en el año 2005 Maria Claudia Hernández Montoya, Alejandra Carvajal Román, Natalia Vásquez Arango, Elizabeth Munera duque, en su trabajo de Grado, argumentan las siguientes fases en el proceso de selección:

- Fases del proceso de selección

Identificación de Necesidad de Personal. Es una orden de servicio que se emite para

solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Análisis de puesto: Con base en el manual de funciones, el perfil del cargo y el manual de requisitos y requerimientos, el entrevistador busca identificar aquellos aspectos más relevantes que enmarcarán el contexto de la selección. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

El análisis del cargo aporta información referente a funciones y responsabilidades del cargo, las condiciones en que se realizara el trabajo, así como las características personales y conocimiento necesarios para un óptimo desempeño. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Reclutamiento. El reclutamiento puede ser interno o externo. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Reclutamiento interno. Este es el medio para conseguir los posibles candidatos, dentro de la misma Organización. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Reclutamiento Externo. Se pretende buscar los candidatos ajenos a la organización. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Verificación de Referencias. La verificación de referencias laborales y personales busca

identificar antecedentes en la historia laboral del candidato que corroboren sus potencialidades de éxito, desarrollo en el cargo e entidad. Así mismo, permiten corroborar la información de la hoja de vida principalmente con respecto al tiempo de vinculación en la entidad y el motivo de retiro. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Aplicación de Pruebas. Existen tres tipos de pruebas que se pueden utilizar en la selección, tales como:

Pruebas psicológicas: la finalidad de aplicar estas pruebas es identificar las aptitudes y determinar en qué nivel se encuentra cada uno de los candidatos, para pronosticar su comportamiento futuro. Con respecto a las pruebas específicas de personalidad, revelan los rasgos generales de personalidad de los candidatos. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

La principal función de las pruebas psicológicas es enriquecer el conocimiento previo que se tiene de los candidatos, en ningún caso tendrá carácter eliminatorio o se usará para descartar pruebas técnicas: se realiza con el fin de comprobar las destrezas técnicas y el nivel de conocimientos teóricos que el candidato posee. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Pruebas de simulación: se hace con el objetivo de comprobar los comportamientos y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos experienciales.

(Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Entrevista. La entrevista es un recurso que busca conocer datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

(Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Una entrevista bien realizada puede constituir una fuente de información, de gran importancia para el proceso de selección. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

La entrevista de selección tiene los siguientes objetivos, según el autor Orlando Urdaneta en su libro Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano:

Observar y ponderar las características que se consideran relevantes para el desempeño de un cargo y que no pueden ser medidas por ningún otro medio. Evaluar que el candidato posea las condiciones necesarias para el desempeño del cargo, de acuerdo con la información provista en el análisis del cargo. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Reunir en un único contexto las informaciones sobre el aspirante recogidas anteriormente en las pruebas realizadas o cualquier otra fuente y controlar su veracidad y exactitud. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

"La tendencia para la secuencia de dichas entrevistas es la siguiente: inicialmente, el jefe

de selección de personal llama a una primera entrevista con el propósito de conocer al candidato, ampliar la información sobre los diferentes aspectos de la hoja de vida, expectativas e intereses, sus relaciones interpersonales y sus potencialidades. Posteriormente pueden presentarse una o más entrevistas con las directivas de quienes depende el cargo. En estas entrevistas se profundizan los conocimientos y la experiencia necesarios para el desempeño exitoso del cargo. (Hernández Montoya, Román, Vásquez Arango, Munera, 2005)

Por otro lado en el mismo año 2005 Javier Llano describe las siguientes fases del proceso de selección:

- Proceso general de selección:

Inicia cuando un área interna solicita el área de reclutamiento, mediante un formato llamado “Requisición de personal”, un candidato para un vacante disponible, nacida de una promoción, nueva creación o baja de personal. Por lo tanto se abre en el organigrama un espacio, que debe ser cubierto por un candidato. Según Arias (1998), produce un formato llamado solicitud de empleado, este lo sugiere para formalizar esta requisición de personal y cubrir una vacante. (Llano, 2005)

Este primer contacto tiene como objetivo depurar al máximo la cantidad de candidatos que llenaran solicitud, de entre todos los interesados que se presenten, y hacer de la selección, desde este momento, un proceso eficaz. Quienes no sean descartados seguirán en el proceso. Antes de llevar a cabo las dos sesiones de entrevista (Entrevista de análisis) se

recomienda aplicar las pruebas psicotécnicas, psicométricas y cognoscitivas, lo que permitirá contar con datos e información previos, sumados a los que proporcionen tanto la solicitud de empleo como la autobiografía. (Llano, 2005)

En la entrevista se explotarán varios tópicos, los cuales se irán aclarando con aquellos otros (Llano, 2005):

- Intereses, preferencias y pasatiempos
- Historia laboral
- Experiencia laboral
- Personalidad
- Historia y vida familiar
- Aspiraciones personales y profesionales
- Actividades actuales
- Actualización profesional
- Actividades culturales

El proceso de selección sigue varias etapas y se pueden trabajar simultáneamente, el estudio socioeconómico, el examen médico, la evaluación psicométrica y la evaluación cognoscitiva o de conocimiento, lo que permiten adoptar con mayor rapidez la decisión final respecto a la incorporación de un candidato a la organización. (Llano, 2005)

Las técnicas que utilizan en la selección son: (Conjunto de procedimientos y métodos

que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos y estructuras de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso) (Llano, 2005):

- Grafología, a través de análisis de: autobiografía, solicitud de empleo
- Entrevista: inicial, clínico-laboral y de aceptación
- Pruebas: Cognoscitivas, psicométricas (incluyen las de personalidad), de intereses, de rendimiento, de simulación
- Investigación: Referencias laborales, medica, antecedentes penales, socioeconómicas.

Solicitud de Empleo: la solicitud de empleo constituye una entrevista escrita, interpersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido. El examinador no establece contacto visual, verbal o adictivo con el solicitante, pero si pretende entrever, a partir de lo asentado en la solicitud, algunos tópicos de importancia de la vida del interesado. En la solicitud de empleo se deben registrar los siguientes datos (Llano, 2005):

- Datos generales
- Historia escolar y profesional
- Experiencia y trayectoria laboral
- Desarrollo y crecimiento personal
- Historia y ambiente familiar actual
- Solicitudes especiales, tales como disponibilidad para viajar, flexibilidad para cambio de horario y otros.

- Pertenecía a clubes culturales, deportivos o artísticos, sindicatos, etc.

Para la interpretación de grafología del escrito de la solicitud de empleo. Es importante recatar que es una herramienta importante y útil en el proceso de selección. La grafología es la ciencia que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura. Se concentra en el estudio de la escritura que por razones inconscientes es plasmada por su autor conservando un estilo uniforme. (Llano, 2005)

Los aspectos que se evalúan en la grafología son:

- Impresión general
- Análisis por zona
- Tamaño
- Sesgo
- Achura contra estrechez
- Conexiones
- Espacio entre palabras y renglones
- Pastosidad y finura
- Plenitud y delgadez
- Conexidad
- Inclinación
- Inclinación de las zonas
- Análisis de la letra I y T
- Regularidad e irregularidad

En la grafología, cada trazo y cada curva constituyen la proyección de la personalidad. La experiencia, el conocimiento, la habilidad, sensibilidad e intuición con los elementos básicos en el ejercicio de interpretación de la grafología. Estas mismas cualidades son también aplicables para las pruebas de personalidad proyectivas que más adelante se revisaran. (Llano, 2005)

Por su parte la Autobiografía, es un instrumento de evaluación psicológica que permite analizar aspectos esenciales de la vida del candidato, se otorga a la candidato tres hojas blancas tamaño carta y un lápiz, y se solicita que redacte su autobiografía, indicándole que debe utilizar las tres hojas y que podría pedir más en caso de así requerirlo. (Llano, 2005)

En la Autobiografía, además del análisis grafológico, se evalúan: acervo cultural, manejo del lenguaje, inteligencia, análisis, juicio, pensamiento deductivo, inductivo, antecedentes familiares, dinámica familiar y organicidad (letra temblorosa). (Llano, 2005)

- Pruebas Psicotécnicas , Proyectivas

De acuerdo con Pichot (1999), existen dos formas de clasificar las pruebas proyectivas.

Una clasificación formal las agrupa en cuatro tipos:

- Teste de completamiento: se debe completar una cadena de asociaciones.
- Test interpretativo: el individuo interpreta un estímulo o puede contar una historia.

- Test de producción: al sujeto se le pide dibuje, pinte o produzca algo destinado a la interpretación.
- Test de observación: se ubica al individuo en una situación escasamente estructurada y se toma nota de su comportamiento.

La otra clasificación, de carácter funcional, está calificada por el autor como la más adecuada (Llano, 2005):

- Técnicas constructivas: A partir de un material definido, el sujeto construye estructuras mucho más amplias.
- Técnicas constitutivas: el individuo aplica una estructura y organización a estímulos no organizados.
- Técnicas interpretativas: el individuo interpreta una experiencia.
- Técnicas catárticas: el sujeto expresa una reacción emocional a partir de un estímulo.
- Técnicas refractivas: la personalidad del sujeto es descubierta debido a que somete un medio de comunicación social convencional

- Entrevista.

La entrevista es una técnica de análisis de comportamientos humanos en el proceso de selección del personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto le exige. (Llano, 2005)

En esta etapa se obtiene la información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. A través de la confrontación y clarificaciones respecto de:

- Intereses, preferencias y pasatiempos
- Historia y experiencia laboral
- Personalidad
- Historia y vida familiar
- Aspiraciones personales y profesionales
- Actividades actuales
- Antecedente clínicos, padecimientos actuales y hereditario
- Actualización profesional e historia escolar
- Actividades culturales
- Definiciones (sí mismo, padres, hermanos, personas cercanas etc) se analizan.
- Conformación de identidad del sujeto
- Mecanismos de defensa
- Fuerza yoica (tolerancia a la frustración y la ansiedad, control de impulsos y capacidad sublimatoria)
- Integración del súper yo
- Exploración de síntomas

- **Decisión En El Proceso De Selección**

Para la toma de decisión se debe tener en cuenta los siguientes aspectos (Llano, 2005):

- Factores externos a la empresa, tales como la economía nacional, la realidad social de sujeto, su ambiente familiar y otros, pueden incidir en el desempeño futuro del nuevo empleado o trabajador. (Llano, 2005)

- También algunos factores internos de la organización pueden influir el grado de rendimiento del nuevo ingresado: sistemas de trabajo, tecnologías, recursos, desempeño, comunicación informal, personalidad de los jefes, grupos informales, etc. (Llano, 2005)

- La estructura de personalidad puede sufrir variaciones como resultado de eventos que rodean al sujeto y que impactan su rendimiento en el desempeño de sus funciones: la pérdida de un ser querido, un accidente, pérdida de autoestima, etc. (Llano, 2005)

- Estudio Socioeconómico

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar la situación económica y social del candidato. Esta información nos arroja datos relevantes respecto a sus costumbres, actitudes hacia el trabajo, y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación. (Llano, 2005)

Un cuestionario es el instrumento que se utiliza para obtener información en este estudio y es aplicado por el área de Recursos Humanos. Al final del Proceso de selección, si el candidato es incorporado a la organización, este cuestionario debe anexarle al expediente del nuevo trabajador o empleado. (Llano, 2005)

Alguno de los tópicos a evaluar son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transporte, servicios públicos, etc.)
- Tipo de vivienda y condiciones (higiene, numero de cuartos, lámparas o focos, numero de baños, habitaciones, piso etc.
- Numero de persona que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia. (Llano, 2005)

Una vez el candidato ha sido revisado clínicamente en la fase anterior, se procede la investigación socioeconómica, la cual tiene como objetivo constatar los datos suministrados por el individuo en la solicitud de empleo o durante la entrevista. Con dicha investigación se investiga los siguientes rubros (Llano, 2005):

- Referencia y antecedente laborales: se indaga el desempeño en el empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, relaciones con los superiores, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. En cuanto a las referencias (carta de recomendaciones) es importante archivarlas, ya que en caso de alguna emergencia puedan servir también de referencia para su localización.

- Domicilio: se indaga el ambiente social en el que se desenvuelve el candidato; lejanía o cercanía trabajos y otros elementos de interés; esto contribuye al conocimiento del grado de motivación, nivel sociocultural y desempeño futuro del candidato. (Llano, 2005)

- Zona
- Ambiente de dicha zona

- Estado del inmueble
- Mobiliarios
- Vías de comunicación y transporte
- Tiempo de habitar la vivienda
- Número de habitaciones,

Y por ultimo encontramos en el año 2006 la descripción de las fases por la Argentina Martha Alles:

4.3.1 Inicio de un proceso de selección. Un buen proceso o sistema de selección de personas no deviene de ley o exigencia de normativa legal alguna. (Alles, 2006)

- Reclutamiento: es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo (Alles,2006)

- Selección: es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. (Alles, 2006)

- El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este último se hace de manera adecuada, será factible resolver

exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada. (Alles,2006)

- El reclutamiento interno se puede realizar a través de promociones dirigidas desde el área de Recursos Humanos o a través de algún sistema de auto postulación (Job posting). (Alles,2006)

- Será importante conocer el vínculo legal del nuevo colaborador desde el primer momento del proceso de selección (según los diferentes tipos legales vigentes en cada país). La claridad en la comunicación deberá ser una premisa a seguir durante todo el proceso. (Alles,2006)

- Concepto de cliente interno: el área de Recursos Humanos deberá actuar como si fuese un consultor respecto de las otras áreas de la organización, y éstas serán, de ese modo, sus clientes. (Alles,2006)

- Será clave determinar desde el inicio de la selección cuál es la remuneración asignada al puesto a cubrir. Muchas veces este factor hará imposible la resolución de la selección. (Alles,2006)

Cuando la selección a realizar se relacione con una nueva posición dentro de la organización, el rol de asesor o consultor por parte del área de Recursos Humanos será aún más importante; cuando la retribución no esté definida y, adicionalmente, no se cuente con un punto de comparación interna, se deberá buscar un punto de referencia externo. Determinar la posibilidad de encontrar lo requerido en el mercado es un elemento muy importante a tener en cuenta en la planificación de un proceso de selección. (Alles,2006)

En el contexto del siglo XXI las búsquedas de personas suelen no tener una clara identificación geográfica, en especial las de nivel ejecutivo. La globalización también se relaciona con la selección de personas. Los head hunters o caza ejecutivos representan una de las variantes para la selección de altos ejecutivos. Este tipo de consultoría se inicia después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos. (Alles,2006)

La formación universitaria de los especialistas en Recursos Humanos es diversa y varía según los países y la edad de las personas. La disciplina de Recursos Humanos se encuadra dentro de las Ciencias de la Administración. Un aspecto a tener en cuenta en las entrevistas en general, y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. Debe existir algún tipo de correlación entre el nivel y experiencia de cada uno. (Alles, 2006)

- Preselección Y Selección

Un proceso completo de selección de personas, tiene una serie de pasos. Algunos de ellos tienen relación directa con el mercado y con eventuales participantes de un proceso de

reclutamiento y selección: las personas que se postulan a las cuales podremos nos abocaremos a la selección de postulaciones. Desde la recepción de candidaturas y la primera revisión de antecedentes hasta la entrevista en todos sus pasos, finalizando con la formación de candidaturas y la elección por el cliente interno. Se tratará también la entrevista por competencias. (Alles, 2006)

- Pasos de selección de personal:
 - Necesidad de cubrir una posición
 - Solicitud del personal
 - Revisión de la descripción del puesto
 - Recolección información sobre el perfil requerido
 - Análisis sobre eventuales candidatos internos
 - Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
 - Definición de las fuentes de reclutamiento
 - Recepción de candidatura
 - Primera revisión de antecedentes
 - Entrevistas (1 ó 2 rondas)
 - Evaluaciones específicas y psicológicas
 - Formación de candidatura
 - Confeción de informes sobre finalistas
 - Presentación de finalistas al cliente interno
 - Selección de finalistas por el cliente interno

- Negociación
- Ofertas por escrito
- Comunicación a postulantes fuera del proceso
- Proceso de admisión
- Inducción

Un proceso completo de selección de personas, tiene una serie de pasos. Algunos de ellos tienen relación directa con el mercado y con eventuales participantes de un proceso de reclutamiento y selección: las personas que se postulan a las cuales podremos. (Alles, 2006)

Denominar postulantes, candidatos, aspirantes, aplicantes, entre las formas más comunes de referirse a ellos. Es decir, existen momentos que sólo atañen a la organización, y momentos en los que la organización se conecta con el afuera, o sea, con personas que no trabajan en la organización y que potencialmente pueden nacerlo algún día. Estas etapas en las que la organización "se abre" son muy importantes y deben manejarse con mucho cuidado, ya que la imagen organizacional queda expuesta. Estos pasos se pueden ver en el gráfico siguiente. (Alles, 2006)

- Necesidad de cubrir una posición
- Solicitud del personal
- Revisión de la descripción del puesto

- Recolección de información sobre el perfil
- Análisis sobre eventualidades candidatos internos
- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
- Definición de las fuentes de reclutamiento
- Recepción de candidatos
- Primera revisión de antecedentes
- Entrevista (1 ó 2) rondas
- Evaluaciones específicas y psicológicas
- Formación de candidaturas
- Confección de informes sobre finalistas
- Presentación de finalistas al cliente interno
- Selección del finalista por el cliente interno
- Negociación
- Oferta por escrito
- Comunicación a postulantes fuera del proceso
- Proceso de admisión (Alles, 2006)

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Selección del personal: es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo. (Documento, emprendimiento 2011)

Evaluación de candidato: encontrar el personal indicado para cada puesto, no es una tarea sencilla, ya que se debe contar con la mayor cantidad de información sobre el candidato para poder tomar la decisión de contratarlo o no, si sus capacidades se ajustan con el puesto, si sus valores son compatibles con los de la organización, si cuenta con los conocimientos y experiencias para cumplir satisfactoriamente los objetivos del puesto, son algunos resultados que las evaluaciones de candidatos pueden ofrecerle.(www.armstrong.com)

Entrevista: prueba por la cual el entrevistador y el candidato intercambian información.
(Documento, emprendimiento 2011)

Planeación: identificación de necesidades del cubrimiento del vacante. (Emprendimiento 2011)

Reclutamiento: solicitar, cubrir vacante con especificaciones concretas contenidas en la descripción del cargo/ anunciar al vacante/ reunir grupos de candidatos/ preseleccionar si el número de candidatos es muy alto/ garantizar que los candidatos cumplan requisitos básicos. (Emprendimiento 2011)

Seguimiento a resultados: se evalúa el cumplimiento de predicciones y se ajusta el procedimiento.

Videoconferencia: es el medio por el cual se entrevista a distancia, con un intermediario

Competencia: característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer, 1993)

Competencia: el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Selección por competencias, Vol. 1, Martha Alles.)

Eficiencia: se refiere a si el candidato seleccionado influenciara de manera negativa o positiva a la organización, (Hernández, Cadavid, Vaques, Munera, 2005).

Calidad humana: entendida como el conjunto de cualidades o atributos que constituyen la manera de ser de un individuo activo laboralmente (administración del personal, vol. 13 nro. 45, página 206)

Talento: según el diccionario de la lengua española, talento es el "conjunto de dotes intelectuales de una persona". A partir de esta definición será necesario discernir cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. (Selección por competencias, Vol. 1, Martha Alles.)

RSP: Reclutamiento de selección de personal.

4.5 MARCO LEGAL

4.5.1 Ley del trabajo del psicólogo.

- **LEY N° 28369**

CONCORDANCIAS: D.S. N° 019-2005-SA

EL PRESIDENTE DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY DEL TRABAJO DEL PSICÓLOGO

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Objeto de la Ley.

La presente Ley regula el trabajo y carrera del psicólogo que presta servicios en el sector público y privado, cualquiera sea su régimen laboral.

Artículo 2.- Profesión del psicólogo.

El psicólogo es el profesional de la conducta humana, con competencia en la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de la salud mental de la persona humana, la familia y la comunidad, en el ámbito psicosocial.

Artículo 3.- Funciones.

El psicólogo brinda atención profesional directa a la persona, la familia y la comunidad basada en el empleo racional y apropiado de la ciencia y la tecnología. Su actividad se orienta a la identificación, promoción, desarrollo y rehabilitación de las funciones psicológicas que aseguren un adecuado desarrollo humano de todas las personas en el ámbito educativo, de salud, laboral, sociocultural, económico, recreativo y político. Desarrollándose, así mismo, en el área administrativa, docente y de investigación.

Artículo 4.- Especialidades.

El ejercicio profesional del psicólogo se desarrolla en las siguientes especialidades: Psicología Clínica y de la Salud, Psicología Jurídica, Psicología Organizacional, Psicología Educacional, Psicología Policial-Militar, Psicología del Deporte, Psicología Social-Comunitaria, Psicología del Adulto Mayor, Psicología de las Emergencias y Desastres, Psicología de la Familia, Psicología de las Adicciones, Psicología Ambiental, Psicología Política y Psicología Penitenciaria, y otras que podrían crearse.

Artículo 5.- Modalidades del ejercicio profesional.

La profesión se ejerce:

a) Prestando atención, de modo directo e indirecto, a la población, con el objetivo de proteger y alentar una mejor calidad de vida y de desarrollo de todos los sectores de la población; y en el área asistencial brinda tratamiento psicológico especializado en los diferentes niveles de atención.

b) Con la actividad docente del psicólogo, en los diferentes niveles de la educación se

desarrolla con sujeción a las normas y programas de los centros educativos públicos y privados, en este ámbito o en el de las entidades en que presta servicios realiza investigación científica y aplicada.

c) Con la asesoría a organizaciones sociales, centros educativos y de salud y otros, y en órganos de gobierno en la formulación de políticas de salud, educativas y sociales en los ámbitos de su competencia.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la claridad con respecto a la conceptualización de la investigación documental, Erlandson (1993:99) dice “El termino documentación se refiere a la gama de registros escritos y símbolos, así como a cualquier material y dato disponibles. A su vez Mac Donald y Tipton “Los documentos son cosas que podemos leer y que se refiere a algún aspecto del mundo social. Claramente esto incluye aquellas cosas hechas con la intención de registrar los social, privados y personal”

5.1 ENFOQUE: CUALITATIVO

“El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Sus características más relevantes son:

El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente:

- Definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
- Se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación

- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

- El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006)

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 Tipo de investigación: Descriptiva. “Con frecuencia, la meta de la investigación

consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006)

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Por medio del siguiente cuadro comparativo se reflejara en proceso evolutivo de selección de personal, entre los años 2000 y 2006.

AÑO	AUTOR	DEFINICION	FASES DE PROCESO DE SELECCIÓN
2001	George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman)	El proceso de selección se hace por medio de la rotación, inevitables vacantes que se deben cubrir con solicitudes dentro y fuera de la organización, o bien con personas cuyas actitudes fueron evaluadas antes. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varían, no solo dentro de la organización, si no de acuerdo el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación.	Solicitud
			Reclutamiento
			Información Bibliográfica
			Investigación de Antecedentes
			Verificación de Referencias Laborales
			Prueba del polígrafo
			Pruebas de Honestidad e Integridad
			Grafología
			Pruebas de Selección
			Pruebas de Habilidades Cognoscitivas
			Inventario de Personalidad en intereses
			Pruebas de Capacidad Física
			Pruebas del conocimiento del puesto
			Pruebas a Través de Casos
			Entrevista por selección
			Entrevista no dirigida
			Entrevista estructurada
Entrevista Grupal			
Entrevista por computadora			
toma de decisión de la Selección			
2002	www/gestiopoli.com	Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre	
			vacante
			Análisis y Valoración del puesto
			Descripción del puesto

		<p>que cubre el puesto adecuado. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.</p>	<p>inventario de recursos humanos</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Solicitud Del Empleo</p> <p>Tabla De Idoneidad</p> <p>Entrevista Inicial O Preliminar</p> <p>Entrevista De Selección</p> <p>Informe De Entrevista</p> <p>Pruebas Psicológicas</p> <p>Pruebas De Trabajo</p> <p>Examen Medico De Admisión</p> <p>Estudios Socioeconómicos</p> <p>Decisión Final</p>
2003	<p>Simón I. Dolan, Ramón valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall s. Schuler</p>	<p>Afirman que el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del</p>	<p>Análisis Del Puesto</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Impresos De Solicitud E Información Bibliográfica</p> <p>Comprobación De Referencias</p> <p>Entrevista De Selección</p> <p>Pruebas Escritas De Selección</p> <p>Pruebas Objetivas</p> <p>Pruebas De Aptitud</p> <p>Pruebas D Logro</p> <p>Pruebas De Reconocimiento</p> <p>Simulación De Trabajo</p> <p>Parámetros Médicos Y Físicos</p>

		<p>puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.</p>	
2004	Ana Cristina Jiménez, 2004	<p>nos define el proceso de selección en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.</p>	<p>Necesidad De La Vacante</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Pruebas Psicológicas</p> <p>Pruebas De Conocimiento</p> <p>Pruebas De Desempeño</p> <p>Entrevista De Selección</p> <p>Verificación De Referencia Laboral</p> <p>Examen Medico</p> <p>Resultado Final Del Proceso De Selección</p>
2004	<p>Psicología del trabajo y de las organizaciones (revista vol. 20- Año 2004)</p>		<p>Reclutamiento -</p> <p>Test Computarizados -</p> <p>Entrevista-</p>
2004	<p>Karla Francisca Palma Ramírez, Luis Javier Posada Henao, Inés Helena Restrepo Trujillo</p>	<p>el “proceso de selección Es una necesidad imperativa para una organización contar con las personas adecuadas, para el</p>	<p>Análisis Del Cargo</p> <p>Preselección De Hojas De Vida</p> <p>Entrevista Focalizada</p> <p>Evaluación Y Pruebas Psicotécnicas</p> <p>Formación De Candidaturas</p> <p>Presentación Al Cliente</p> <p>Garantía De Resultados</p>

		<p>desempeño de cargos y tareas requeridas de manera específica. La omisión de esta premisa, propicia en la empresa dimensionar sus costos tanto en tiempo y dinero derivados del proceso de selección para cubrir un puesto si se decide repetir el mismo, o lo que es más significativo mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabaja Y es éste el costo que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las conforman.</p>											
2005	<p>Maria Claudia Hernández Montoya, Alejandra Carvajal Román, Natalia Vásquez Arango, Elizabeth Munera duque. (2005)</p>	<p>"El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de estos datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe ocuparse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En</p>	<table border="1"> <tr><td>Análisis De Puesto</td></tr> <tr><td>Reclutamiento</td></tr> <tr><td>Verificación De Referencias</td></tr> <tr><td>Aplicación De Pruebas</td></tr> <tr><td>Pruebas Psicológicas</td></tr> <tr><td>Pruebas Técnicas</td></tr> <tr><td>Pruebas De Simulación</td></tr> <tr><td>Entrevista De Selección</td></tr> <tr><td>Decisión Final</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Análisis De Puesto	Reclutamiento	Verificación De Referencias	Aplicación De Pruebas	Pruebas Psicológicas	Pruebas Técnicas	Pruebas De Simulación	Entrevista De Selección	Decisión Final	
Análisis De Puesto													
Reclutamiento													
Verificación De Referencias													
Aplicación De Pruebas													
Pruebas Psicológicas													
Pruebas Técnicas													
Pruebas De Simulación													
Entrevista De Selección													
Decisión Final													

		<p>estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión” (Chiavenato, 2001)</p>	
2005	Javier Ilano Rete	<p>el proceso de selección como el medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.</p>	Solicitud Del Empleo
			Requisición De Personal
			Reclutamiento
			Entrevista De Análisis
			Pruebas Psicotécnicas
			Pruebas Psicométricas
			Pruebas Cognoscitivas
			Estudios Socioeconómicos
			Examen Medico
			Referencias Laborales
			Investigación Del Candidato (Antecedentes Penales)
		Decisión Del Proceso De Selección	
2006	Martha Alles , 2006	<p>la selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres buenas prácticas sugieren utilizar medios</p>	Necesidad E Cubrir Una Posición
			Solicitud Del Personal
			Revisión De La Descripción Del Puesto
			Revisión De La Descripción Del Puesto
			Recolección E Información Del Perfil Requerido
			Análisis Sobre Eventuales Candidatos Internos

	<p>profesionales para realizarla. Otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la persona para cada puesto. Y aquí comienza a entresverse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase "seleccionar a la mejor persona para cada puesto" nos está dando una clave.</p>	Decisión De Hacer Búsqueda Interno O No
		Definición De Las Fuentes De Reclutamiento
		Recepción De Candidatura
		Primera Revisión De Antecedentes
		Entrevistas
		Evaluación Especificas Y Psicológicas
		Formación De Candidatura
		Entrevista Por Competencias
		Confeccion De Informes De Finalistas
		Presentación De Finalistas Al Cliente Interno
		Negociación
		Ofertas Por Escrito
		Comunicación A Postulantes Fuera Del Proceso
		Proceso De Admisión
Inducción		

- Según el cuadro de resultados que arrojó la investigación, demuestra que cada autor busca la definición más acertada para definir el proceso de selección según su época.
- Está Claro que desde el año 2000, se realiza el proceso de selección por medio de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, por lo tanto se coincide, con que primero debe existir la vacante para realizar una solicitud de empleo.
- En cuanto al reclutamiento, se ve que se ha realizado según el levantamiento bibliográfico, desde el 2000 con el voz a voz, periódico, entre otros, sin embargo en el año 2004 se inicia con la búsqueda de personal por medio de la herramienta Internet, lo cual facilita la búsqueda para cubrir una vacante.
- Solo en el año 2001 y 2002 se habla de Información bibliográfica del candidato; este

paso, informaba al evaluador sobre su vida personal y en el año 2006 se llamaba primera revisión de antecedentes.

- Solo en los Año 2001,2005, mencionar la realización de Verificación de referencia Laboral, lo cual informa al evaluador como ha sido su desempeño en empleos anteriores y así aportar más a la adecuada selección de personal.

- En el Año 2001, según el cuadro comparativo se realizaba la prueba de polígrafo, para verificar la veracidad que el candidato tiene frente a ciertas situaciones. De igual forma en este mismo año encontramos la prueba de integridad y Honestidad la cual va muy ligada al polígrafo y también la Prueba de Grafología, según George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, esto era importante dentro de un proceso de selección de personal.

- En cuanto a las Pruebas de Selección encontramos que tanto en el 2001 como en el año 2005 se realizan pruebas Cognoscitivas. en cuanto A pruebas de Capacidad Física solo lo realizaban en el año 2001. Con la prueba De Conocimiento del puesto se presenta en el año 2001, también el año 2002 pero se llama prueba de trabajo, en el 2003 se traba pruebas de conocimiento, y en el 2005 lo llaman pruebas técnicas. Seguidamente se encuentra en el año 2001 y 2003 se encentra las pruebas de simulación de trabajo. Y por último se las pruebas psicotécnicas que han tenido varios nombres, la diferencia que arrojó el cuadro comparativo es que en el año 2004 se habla de test computarizados por medio de Internet.

- Continuando con los las fases del proceso de selección, vemos la entrevista de selección que se ha venido realizando entre los años propuestos pero según el cuadro comparativo en el año 2006 se habla de entrevista por competencias, la cual cambia el modo de preguntar y realizar el proceso de selección de forma más acertada.

- Después de pasar por diferentes pasos en todos los años se coincide en que se finaliza con “la decisión final”. Para contratar al ganador de concurso de proceso de selección.

7. CONCLUSIONES

- Se ha evidenciado que el proceso de selección de personal, según los años investigados, demuestra que este tema es de tipo evolutivo, ya que constantemente trata de encontrar la forma más adecuada de realizar un eficiente, proceso de selección, el cual aportara a las organizaciones que desee conseguir el personal idóneo con el fin de cumplir con las necesidades del mercado laboral.

- Se entiende que los proceso de selección de personal, según sus autores y dependiendo de los años han tenido modificaciones en cuanto a la búsqueda de la mejor metodología en cuanto a las fases que se debe tener un proceso de selección, sin embargo estas fases no tiene unos estándares de orden o seguimiento que se deban cumplir, solo son sugerencias de los autores con el fin de obtener buenos resultados. Estas fases las realiza la empresa dependiendo de sus necesidades y del presupuesto con el que cuente la organización para realizar un adecuado proceso de selección de personal.

- En cuanto a los hallazgos de la investigación se refleja que aunque cada autor tiene su forma de definición de los proceso de selección todo llegar al misma conclusión que en pocas palabras es la búsqueda del personal idóneo para cubrir una vacante en particular en una organización; diferente con las fases de los proceso de selección las cuales se va adecuando según su proceso evolutivo a la necesidades tanto de la empresa con del medio demandante.

- Este Trabajo de Grado será de gran aporte para futuras indagaciones ya que se ha generado contribución documental a la institución Universitaria de Envigado para próximas investigaciones.

- Este trabajo de grado aporta a la formación profesional de Futuros Psicólogos interesados en el tema de proceso de selección de personal, ya que cuenta con material bibliográfico en cuanto a la evolución Histórica de los Procesos de selección de personal entre los años 2001-2006.

8. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que se indague más sobre el tema “procesos de selección de personal” con el fin de encontrar bibliografía suficiente y así realizar comparaciones entre diferentes autores dependiendo del año en que se plantee.
- Es necesario que se realicen Trabajo de Grado en cuanto a la evolución de los procesos de selección, en las cuales se pueda encontrar más hallazgos en cuanto al tema.

BIBLIOGRAFÍA

George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman, Administración de recursos humanos, Edición Nro. 12, Capítulo 5.

Donal E. Klingner, John Nalbandian, Mtro. Roberto Moreno Espinoza, Administración del personal en el sector público.

Selección de Personal,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/43/seleccion.htm>,
Mayo/15/2012, 2:00PM

Simón I. Dolan, Ramón valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall s. Schuler, La gestión de los recursos humanos, 2002.

Simón I. Dolan, Ramón valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall s. Schuler. Selección de Personal 2003.

Ana Cristina Jiménez, Trabajo de Grado: “Levantamiento de estado del arte para la línea de psicología organizacional en el tema de selección de personal” 2004.

Karla Francisca Palma Ramírez, Luis Javier Posada Henao, Inés Helena Restrepo

Trujillo, Trabajo de Grado: Descripción, análisis de cargo y diseño del proceso de selección por competencias en el grupo educol, 2004.

Maria Claudia Hernández Montoya, Alejandra Carvajal Román, Natalia Vásquez Arango, Elizabeth Munera duque, Trabajo de Grado: Análisis de los procesos de selección orientado por psicólogos, por otros profesionales, en empresas manufacturas y comercializadora registrada en la cámara de comercio de la ciudad de Medellín, en el primer semestre del año 2005, 2005.

Oscar Tomas Mesa Cartagena, Patricia Zuluaga Ramírez y Tatiana Garzón, Competencias Gerenciales de los directivos de las instituciones oficiales de la ciudad de Medellín, 2006

Javier llano Rete, Como Entrevistar en la selección de personal, Editorial Pax México, 2005,(<http://books.google.com.co/books?id=0EEduhpbrLwC&pg=PA4&lpg=PA4&ots=9H4xrBCIps&dq=javier+llano+rete+seleccion+personal&hl=es>)

Martha Alles, Selección por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006, pg. 20-119

Maria García Noya, Enrique hierro Diez, José Javier Jiménez, bozal, Selección de personal. Sistema integrado, ESIC editorial, 1997.

Parra Rubén Darío, El proceso de selección de personal y la investigación de operaciones, Revista Universidad EAFIT, Medellín, Editorial EAFIT, pg. 91-94 (1986).

Gutiérrez María Teresa Gutiérrez, La visión en el proceso de selección, Revista Sicurex pg., 51-56 Revista Sicurex (1998), pg., 51-56

Londoño F José Arturo, La selección del equipo humano: una gestión vital en el mercadeo, Revista Tiempo de Mercadeo, (2005), pg. 40-41

Botero B Emiliano, Velásquez de J. Teresa Evaluación de un proceso de selección de personal, Investigaciones y Análisis, (1986), pg. 6-18.

Ibarra Restrepo Alirio Un Modelo Practico: Sistema cuantitativo de valoración por puntos, Procesos de Provisión: Reclutamiento y selección de recursos humanos docentes o investigadores. Edit. Tecnología Administrativa (1995), pg 132-152

Olleros Izard Manuel Introducción. Un Modelo de proceso de captación y selección de personal. El proceso de captación y selección del personal, Ediciones Gestión 2000 S.A Capitulo 1 (1997), pg. 9-15,

Olleros Izard Manuel, Captación y preselección de candidatos, El proceso de captación y selección del personal, Capitulo 4, Editorial Amparo Osca (1997), pg. 45-66,

De Juan García Pedro Antonio, La “P” mayúscula de los procesos de selección, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Editorial Amparo Osca (2004). pg. 263-272,

Ramírez García María Dolly, Jiménez González Gloria María, Hacia la selección del talento humano. Propuesta Metodológica: Integración de las Competencias, Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB, Editorial Marín Vieco (2004) pg 39-50,

Hernández Montoya María Claudia, Carvajal Román Alejandra, Vásquez Arango Natalia y Munera Duque Elizabeth (2005), tesis “Análisis de los Procesos de selección orientados por Psicólogos, y por otros profesionales, en empresas manufactureras y comercializadoras registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Medellín, en el primer semestre del año 2005”

Lozada López Simeón, Selección de personal con vocación hacia la calidad total” Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo, Administración de Personas (2006).

Mesa Cartagena Oscar Tomas, Zuluaga Ramírez Patricia, Garzón Gaviria Tatiana tesis: Competencias Gerenciales de los directivos de las instituciones oficiales de la ciudad de Medellín (2006).

Palma Ramírez Karla Francisca, Posada Henao Luis Javier, Restrepo Trujillo Inés Helena tesis: competencias en el grupo Educól. (2004)

Gutiérrez Tobar Edimer, Desarrollo de Competencias Gerenciales, Competencias Gerenciales, Ecoe Ediciones. (2010)

Alles, Martha Alicia Que es entrevistar por competencias, Elija al mejor: como entrevistar por competencias, Ediciones Granica S.A, (2004),

Alles Martha Alicia Entrevistar por competencias: personas con experiencia e historia laboral, Elija al mejor: como entrevistar por competencias, Ediciones Granica S.A. (2004),

ANEXO N° 1
ESTADO DEL ARTE

N°	AUTORES	TITULO	ED.	LUGAR, PAÍS	AÑO PUB.	CAPÍTULO	PÁG.	PALABRAS CLAVES	IDEA PRINCIPAL	BIBLIOTECA VISITADA
1	Ruben Dario Parra	Revista Universidad EAFIT	Editorial EAFIT	Medellín, Colombia	1986	El proceso de selección de personal y la investigación de operaciones	91-94	Modelo de Markov, Investigación de Operaciones, Proceso de selección	Mostrar una aplicación de la investigación de operaciones en la selección de personal, desarrollando teóricamente el modelo de Markov e ilustrando una aplicación práctica de dicho modelo dentro del proceso de selección.	Biblioteca Universidad Pontificia Bolivariana
2	María Teresa Gutiérrez	Revista Sicurex	Sicurex Producciones	Santafé de Bogotá, Colombia	1998	La visión en el proceso de selección	51-56	Visión, Identificar, Capacidad de escucha, Proceso de selección integral, capacidad para escuchar	Dentro del proceso de selección y de acuerdo a la cultura oriental, se debe realizar una evaluación por medio de 4 características: preguntar acerca del entrevistado, observar a la persona, palparle la vida o tocar al entrevistado, escuchar y oler mediante el oído y olfato.	Biblioteca Universidad Pontificia Bolivariana
3	José Arturo Londoño F.	Revista Tiempo de Mercadeo	Tiempo de Mercadeo	Medellín, Colombia	2005	La selección del equipo humano: una gestión vital	40-41	Gestión de Mercadeo, contratación	Del buen proceso en la selección de los profesionales en mercadeo, dependerán los resultados obtenidos en	Biblioteca Universidad Pontificia Bolivariana

						en el mercadeo			este campo.	
4	Emiliano Botero B. – Teresa Velásquez de J.	Investigaciones y Análisis		Medellín, Colombia	1986	Evaluación de un proceso de selección de personal	6-18	Preselección, Selección, Análisis, Instrumentos, Procedimientos	En la medida en que los cargos a seleccionar son de una categoría más baja, con mayor frecuencia ocurren comportamientos no deseables. El proceso de selección no es únicamente responsabilidad de los psicólogos sino también de los mandos que requieren el personal.	Universidad San Buenaventura
5	Alirio Ibarra Restrepo	Procesos de Provisión: Reclutamiento y selección de recursos humanos docentes o investigadores.	Tecnología Administrativa	Medellín, Colombia	1995	Un Modelo Practico: Sistema cuantitativo de valoración por puntos	132-152	Métodos de trabajo, Liderazgo, Logros en la profesión, Desarrollo personal, Desempeño de otras áreas del saber	Ejemplo práctico de un modelo de selección de personal a través de asignación de puntos.	Universidad San Buenaventura
6	Manuel Olleros Izard	El proceso de captación y selección del personal	Ediciones Gestión 2000 S.A	Barcelona, España	1997	Capitulo 1: Introducción. Un Modelo de proceso de captación y selección de personal.	9-15	Necesidades del personal, análisis del puesto, captación, preselección, entrevista, pruebas psicotécnicas profesionales y de idiomas	Se expone la productividad y la exigencia de la calidad de captación y selección del personal, las cuales existen en técnicas que se han ido consagrando a la adaptación y evolución de la gestión empresarial.	Universidad San Buenaventura
7	Manuel Olleros Izard	El proceso de captación y	Ediciones Gestión 2000	Barcelona, España	1997	Capitulo 4: Captación y	45-66	Captación, preselección de candidatos, oficinas de empleo,	Se describe las diferentes vías de captación y selección de personal,	Universidad San Buenaventura

		selección del personal	S.A			preselección de candidatos		agencias privadas, empresas de trabajo temporal	ampliando con mayor detalle los medios que históricamente se han utilizado para realizar convocatorias.	
8	Ricardo D. Blasco	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	Editorial Amparo Osca	Madrid, España	2004	Reclutamiento, selección del personal y las tecnologías de la información y de la comunicación.	141-163	Selección de personal, evaluación de candidatos, entrevistas, internet, video conferencia, test computarizados	Las practicas de reclutamiento y selección de personal son muy diversas, la tendencia de la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica como para realizar a distancia y en el momento en que los candidatos requieran, se está abriendo caminos con rapidez, es así como el internet y las nuevas tecnologías generan un gran impacto en el proceso de selección.	Universidad San Buenaventura
9	Pedro Antonio de Juan García	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	Editorial Amparo Osca	Madrid, España	2004	La "P" mayúscula de los procesos de selección	263-272	Predicción, estrategia, equilibrio, validez psicométrica, validez aparente	Toda acción de los recursos humanos a de estar alineada con la estrategia de la compañía, y debe poder traducirse bien de un modo directo o indirecto en aportación al beneficio económico de la misma. El valor que desde la selección podemos aportar, es el de la selección profesional del personal, o lo que es equivalente, el de la predicción de rendimiento futuro y, por tanto, el de la elección de los mejores candidatos para la empresa.	Universidad San Buenaventura

10	María Dolly Ramírez García – Gloria María Jiménez González	Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB	Editorial Marín Vieco	Medellín, Colombia	2004	Hacia la selección del talento humano. Propuesta Metodológica: Integración de las Competencias	39-50	Selección de personal, entrevista de selección, administración de personal, gestión por competencias, recursos humanos, talento humano	Se presentan algunos aportes y elementos en selección de personal, mostrando la necesidad que tiene la empresa de contar con personal idóneo; la selección no se debe remitir a una simple entrevista, sino a todo un proceso que integre: descripción y análisis de cargo, estudio y preselección de hojas de vida, entrevistas basadas en competencias generales y técnicas, pruebas psicológicas, entrevistas familiares, verificación de referencias y, por último, contratación.	Universidad Pontificia Bolivariana
11	María Claudia Hernández Montoya – Alejandra Carvajal Román – Natalia Vásquez Arango – Elizabeth Munera Duque	Tesis	N/A	Medellín, Colombia	2005	Análisis de los Procesos de selección orientados por Psicólogos, y por otros profesionales, en empresas manufactureras y comercializadoras registradas en la cámara de comercio de la	15-40	Procesos de selección, perfiles, competencias, necesidades de personal, análisis de puestos, reclutamiento, verificación de referencias, aplicación de pruebas, entrevista, visita domiciliaria, informe de selección, elección, contratación		Universidad Pontificia Bolivariana

						ciudad de Medellín, en el primer semestre del año 2005				
12	Simeón Lozada López	Administración de Personas	Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo	Medellín, Colombia	1992	Selección de personal con vocación hacia la calidad total	203-210	Calidad total, cultura, valores, calidad, sistemas de selección, modelo de selección integral		Universidad Pontificia Bolivariana
13	Oscar Tomas Mesa Cartagena, Patricia Zuluaga Ramírez – Tatiana Garzon Gaviria	Tesis	N/A	Medellín, Colombia	2006	Competencias Gerenciales de los directivos de las instituciones oficiales de la ciudad de Medellín	23-30	Competencias gerenciales, liderazgo, gestión educativa		Universidad San Buenaventura
14	Karla Francisca Palma Ramírez – Luis Javier Posada Henao – Ines Helena Restrepo Trujillo	Tesis	N/A	Medellín, Colombia	2004	Descripción, análisis de cargos y diseño del proceso de selección por competencias en el grupo Educól		Selección de personal por competencias, descripción y análisis de cargo,		Universidad San Buenaventura

15	Edimer Gutiérrez Tobar	Competencias Gerenciales	Ecoe Ediciones	Bogotá, Colombia	2010	Desarrollo de Competencias Gerenciales	94-114	Competencias Gerenciales, desarrollo de competencias		
16	Martha Alicia Alles	Elija al mejor: como entrevistar por competencias	Ediciones Granica S.A	Buenos Aires, Argentina	2004	Que es entrevistar por competencias	103-121			Universidad San Buenaventura
17	María García Nora – Enrique Hierro Diaz- - José Javier Jiménez Bozal	Selección de personal. Sistema integrado.	Edic editorial	Pozuelo de Alarcón (Madrid)	1997	Planificación del proceso de selección	112-123	Descripción de puesto, ubicación y estructura del puesto, perfil, oferta contractual, técnica y análisis del candidato.		Universidad Eafit
18	Martha Alicia Alles	Selección por Competencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires- México- Santiago - Montevideo	2006	¿Por qué selección por competencias?	20-44	Índices de control de gestión, comunicación y ética, evaluaciones específicas, planificación, definición de perfil, inicio de proceso, selección y desempeño, selección por competencias		Universidad Eafit
19	Martha Alicia Alles	Selección por Competencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires- México- Santiago - Montevideo	2006	La selección de personas en contexto de alto desempleo	50-96	Dificultades de selección de personal. Desempleo, los maginados, empleabilidad competencias en el siglo XXI		Universidad Eafit
20	Martha Alicia Alles	Selección por Competencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires-	2006	Inicio del proceso de selección	100-124	Reclutamiento, selección, vinculo legal, cliente interno,		Universidad Eafit

				México- Santiago - Montevideo				globalización, organización.		
21	Martha Alicia Alles	Selección por Competencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires- México- Santiago - Montevideo	2006	Preselección y selección	212-276	Revisión de antecedentes, proceso de citación, entrevista, rol entrevistador, cliente interno y externo, entrevista por competencias		Universidad Eafit
22	Edward P. lazear y Michael Gibbs	Economía de los recursos humanos en la practica	Antoni Bosch, editor, S.A.	Barcelona, España	2009	Selección de personal	67-95	Rentabilidad, selección, productividad, motivación.		Universidad Eafit
23	Andrés Mínguez Vela	Gestión de personal en la nueva economía	Esic Editorial	Pozuelo de Alarcón (Madrid)	2002	Políticas de RR.HH. en las empresas de la "nueva economía"	106-111	Captación, selección e incorporación, tele formación, desarrollo de las carreras profesionales.		Universidad Eafit
24	Donald E. Klingner, John Nalbandan, Roberto Moreno Espinoza.	Administración del personal en el sector publico	Macgraw- hill/interamer icana editores, S.A. de C.V.	México	2001	El mundo de la administración de personal publico	205-239	Procesos de reclutamiento y selección, duración del procesos, entrenamiento, capacitación,		Universidad Eafit
25	George Bonhlander, Scott Snell, Arthur Sherman	Administración de recursos humanos	International thomson Editores, S.A.	México	2001	Planeación y reclutamiento de recursos humanos	122-209	Planeación de recursos humanos, estrategias, ventajas de reclutamiento interno y externo,		Universidad Eafit

26	Simón I. Donal, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler	La gestión de los recursos Humanos	Editora: Silvia Figuera	España	2003	El reclutamiento de los recursos humanos- selección y orientación de los recursos Humanos – las nuevas tecnologías de los recursos humanos	71-110- 357-366	Selección, reclutamiento. Competencias, formación, capacitación, telecomunicaciones, internet,		Universidad Eafit
----	---	---------------------------------------	-------------------------------	--------	------	--	--------------------	---	--	-------------------