

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL MÁS EFICIENTES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

C.M. Rodríguez García.¹

RESUMEN.

En la presente investigación se tratan temas referentes a la selección de personal, este tema es de gran importancia porque de ello depende que tipo de personas se seleccionan para que permanezcan en la organización; si cumplen o no con los requisitos que necesita dicho puesto. Se estudia el análisis de puestos que es un punto clave en la selección de personal porque en base a ese análisis se descubre que es lo que necesita la persona para cubrir dicho puesto de una forma más precisa y concisa. Se enumeran cuáles son las técnicas más eficientes que se utilizan bien en el área administrativa, que entre ellas se destaca la entrevista que es la técnica más usada comúnmente por las empresas, pero en base a esta investigación se concluye si es realmente efectiva o no; de igual manera se presenta lo que es el curriculum vitae, una evaluación de conocimientos, test psicológico, entre otras. Para ello se realizará una investigación documental en base a las empresas de Ciudad Valles S.LP. y dar solución a la presente ponencia.

PALABRAS CLAVE: Selección, puesto, análisis, técnica, personal.

ABSTRACT

The present research deals with topics related to the selection of personnel, this issue is of great importance because it depends on what type of people are selected to remain in the organization, Whether or not they meet the requirements that the post needs. The analysis of positions is studied which is a key point in the selection of personnel because based on that analysis it is discovered that it is what the person needs to fill that post in a more precise and concise way. It lists the most efficient techniques that are used well in the administrative area, among which the interview is the most common technique used by companies, but based on this research it is concluded whether it is really effective or not; The curriculum vitae, a knowledge assessment, a psychological test, and others are presented. For this, a documentary research will be carried out based on the companies of Ciudad Valles S.LP. And to give solution to the present paper.

KEYWORDS: Selection, position, analysis, technique, personnel.

¹ Estudiante de 8° semestre de la carrera de contador público de la universidad Autónoma de San Luis Potosí UAMZH, Cinthya_1104@hotmail.com

INTRODUCCIÓN.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A través de la historia, se puede conocer las distintas formas en que el hombre llevaba a cabo la selección de sus trabajadores por diversas cualidades, claro está un ejemplo sería Roma, simplemente por el hecho de que esta ciudad prefería trabajar con esclavos de color para trabajos pesados, pero para obtener dicho trabajo realizaban diversas pruebas una de ellas consistía en que todo un grupo de personas tenía que cruzar un río turbulento y quienes lograrían llegar a la orilla inmediatamente quedaban seleccionados pero sin embargo que pasaba con las personas que no lograban cruzar el río simplemente morían ahogados en el intento.

A consecuencia de la revolución industrial, las empresas comenzaron a crecer y con ello se volvió más complejo su manejo. Sin embargo, Federic Taylor propuso solucionar este problema mediante el principio de la división de trabajo, se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza, que serían coordinadas por un especialista, pero todo fallo con este principio que él había propuesto, se dio cuenta que las empresas disminuían su productividad sino se seleccionaba previamente a las personas que desarrollaran dichas actividades.

El sistema que se incorporó hasta ese momento consistía en incorporar un trabajador sin tomar en cuenta sus habilidades, aptitudes, es decir, que el interesado llegaba a la compañía y localizaba al encargado de seleccionar al personal de una forma empírica, sin seguir ninguna técnica; por lo que la empresa no lograba optimizar su producción.

Por lo que Taylor buscaba una mayor eficacia propuso que el reclutamiento quedara centralizado con el objeto de tener resultados más satisfactorios.

Como es notorio de ahí surgen las técnicas de selección de personal es de gran importancia tomarlas en cuenta a la hora de querer contratar o seleccionar un trabajador que ingrese a la organización, no solamente es llegar y directamente decir el puesto es tuyo no, se trata de buscar lo mejor para obtener mejores resultados, será un poco más tardado, más costoso, pero que al corto o largo plazo se reflejara la mayor eficacia de la productividad.

Porque para un puesto en áreas administrativas, dependerá mucho de la persona que ocupara ese lugar porque la administración es un factor muy importante dentro de la empresa, de ahí salen las decisiones más importantes a tomar para la mejoría de la organización, para su bienestar y éxito de la misma. Por eso es importante conocer el perfil que deberá tener el trabajador, realizar un análisis de puestos, y principalmente cuáles serán sus técnicas de selección más eficaz para llegar a la hora de tomar decisiones respecto a un grupo de solicitantes.

METODOLOGÍA.

La presente investigación se efectuó aplicando el método científico de investigación, primeramente se llevó a cabo la elección del tema, definiendo el problema el cual es; al elegir el personal adecuado para la empresa, principalmente el administrativo, ha representado cierta dificultad para aquella persona encargada del departamento de recursos humanos (RH), pero no es en si la elección del personal el mayor problema, si no el determinar que técnicas serán utilizadas en la realización de esta tarea, ya que existen un sinfín de ellas y explicando la justificación del mismo.

La investigación y el estudio basados en las técnicas de selección de personal, correspondiente al área administrativa de una empresa se llevó cabo en el municipio de Ciudad Valles en el estado de San Luis Potosí, de enero a mayo del año 2017.

A continuación, se fijó el objetivo general que se pretende lograr en la investigación, así como los objetivos específicos.

El objetivo general es conocer cuáles son las técnicas más eficientes para seleccionar al personal administrativo idóneo de una empresa, teniendo este posteriormente un excelente desempeño de sus actividades.

Los objetivos específicos son:

1. Investigar acerca de las técnicas de selección de personal más utilizadas dentro de las empresas.
2. Aplicar encuestas a diversas empresas, respecto a sus técnicas de selección, así como acerca del desempeño de sus ejecutivos.
3. Analizar los resultados obtenidos de las encuestas.
4. Sugerir, en base a los resultados obtenidos mejoras en la selección de personal a empresas de Ciudad Valles, S.L.P.

Se proyectó la hipótesis y se redactó la definición operacional de las variables independientes.

Hipótesis.

Al analizar algunas técnicas de selección como el curriculum vitae de los candidatos, realizarles una entrevista y aplicarles una prueba de conocimientos; la empresa puede elegir con mayor eficiencia a su personal administrativo, teniendo este un excelente desempeño en su trabajo.

En base a la hipótesis se plantean conceptos de las variables independientes:

1. Analizar el curriculum vitae: Estudiar cada uno de los datos contenidos en este documento para asegurarnos de que dicha información es verídica.
2. Realizar una entrevista: Efectuar una serie de preguntas estratégicas para ampliar criterios acerca de los aspirantes y aclarar dudas acerca del curriculum vitae.

3. Aplicar una evaluación de conocimiento: Designar, según el puesto un examen acerca de las actividades que en él se establecen.

Se formó el marco teórico incluyendo diversos temas entre ellos el análisis de puestos, las técnicas de selección y la evaluación del desempeño, dichos temas serían de apoyo principalmente en la preparación de la investigación de campo y la aplicación de encuestas a empresas de la región, los resultados de estas encuestas se plasmarán mediante tablas de frecuencia; que se desarrollarán en el periodo de agosto a noviembre del presente año.

Por último, se anexa este trabajo una serie de formatos que facilitan la labor al responsable del departamento de recursos humanos en el momento de llevar a cabo el proceso de selección que será de gran utilidad para las empresas

MARCO TEÓRICO.

Desde hace mucho tiempo y hasta la fecha, el elegir el personal adecuado para empresa, principalmente el administrativo, ha representado cierta dificultad para aquella persona encargada del departamento de recursos humanos (RH), pero no es en si la elección del personal el mayor problema, si no el determinar que técnicas serán utilizadas en la realización de esta tarea, ya que existen un sin fin de ellas por ejemplo: el curriculum vitae, la hoja de solicitud, el test psicológico, y la entrevista, solo por mencionar algunas; y al elegir una combinación de dos o más de estas, se está automáticamente descartando el resto, perdiendo la posibilidad de tomar una mejor decisión, eligiendo probablemente a una persona que no reúne todas aquellas características que requiere el puesto, provocando conflictos dentro de la compañía una vez que el trabajador se encuentra interesado en ella, si se toma una mala decisión, ninguna capacitación, ni un programa de incentivos, logran desarrollar al personal, de tal manera que compense el error cometido al seleccionar equivocadamente a la persona en mención, repercutiendo en la productividad empresarial, evitando la prosperidad de esta la cual es su principal objetivo.

La selección eficiente del personal, principalmente del área administrativa, es un aspecto vital del proceso de integración en una organización, así como la capacitación del desarrollo del trabajador siendo ambos un factor para el desempeño subsecuente de este tipo de empleados, siendo la decisión inicial de selección sumamente importante. La importancia de la solución este problema sería en beneficio tanto de la empresa, como de los trabajadores y de la sociedad en general. La empresa necesita personal administrativo eficiente para lograr sus objetivos, por lo tanto, es necesario que cuente con el personal idóneo que cumpla con los requerimientos del puesto, para lograr el éxito deseado y obtener así una mayor productividad.

El empleado administrativo al ser elegido de acuerdo al perfil será apto para el puesto, desempeñando su trabajo con eficiencia.

ANÁLISIS DE PUESTOS.

Para contar con una selección de personal acertada es necesario realizar un análisis de puestos con el fin de conocer su estructura y sus especificaciones.

“El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determina los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocupados.” (PONCE, 2004).

Los elementos que se incluyen en el contenido, así como los requisitos del puesto pueden determinarse a través de dos partes esenciales del análisis: la descripción de puesto y la especificación del puesto.

La primera está formada por tres partes:

1. DESCRIPCIÓN DE ENCABEZADO: Datos que permiten la identificación del puesto, contiene: título del puesto, clave, categoría, horario, sueldo asignado al puesto, ubicación del puesto, jerarquía y contactos, número de trabajadores que desempeñan el puesto.
2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Explicación del conjunto de actividades del puesto de manera breve, se debe mencionar el objetivo básico de este.
3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado, incluye: actividades diarias, actividades periódicas, actividades eventuales y accesorios del puesto.

En la especificación del puesto se detallan aspectos como:

1. HABILIDAD: Capacidad necesaria para desempeñar el puesto. Esta puede ser física o mental.
2. RESPONSABILIDAD: Puede medirse en términos de probabilidad-riesgos y consecuencia de los errores que el trabajador puede cometer.

Entre los tipos de responsabilidad se encuentran:

- a) Por el trabajo de otros: Riesgos los que están expuestos los empleados con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
 - b) Por valores: Equipo, dinero e información confidencial.
 - c) Por trámites, proceso o procedimiento.
3. ESFUERZO: Está determinado por el tipo de habilidad que requiere el trabajador y la intención en que esta se aplica para desempeñar el puesto. Se divide en esfuerzo físico y mental.

4. **CONDICIONES FÍSICAS:** Involucra condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto, pueden ser: condiciones del medio, posición y riesgo de contraer enfermedades o sufrir accidentes.
5. **OTROS REQUISITOS DEL PUESTO:** Son datos adicionales para el análisis: edad, sexo, estatura, peso, estados civil, disposición para viajar, nacionalidad, etc. (GRADOS ESPINOSA, 2013)

La determinación del grado de cada uno de los aspectos anteriores ayudará a decidir si el salario que se otorga en determinado puesto es justo y equitativo.

La recabación de la información anterior, puede realizarse por diversos medios los más conocidos son:

1. La observación directa.
2. La entrevista.
3. Los cuestionarios.

El conocer específicamente un determinado puesto ayudara a establecer todos aquellos requisitos que debe satisfacer el candidato idóneo y de esta manera orientar el proceso de selección. El seleccionador debe comparar el análisis del puesto con las características de cada uno de los candidatos para elegir más apropiadamente al personal y obtener mejores resultados en el desempeño de los trabajadores.

“Hacer un análisis de puestos a un alto ejecutivo no es lo mismo que hacerlo a un empleado de nivel menor.”

Para la realizarlo se deben considerar los siguientes puntos:

1. Tener presente el principio administrativo de “el hombre adecuado para el puesto adecuado”
2. Observar cuantas funciones se deben de realizar en dicho puesto y describirlas.
3. Dejar en claro el nivel o jerarquía que se tiene.

“Un análisis de puestos a nivel ejecutivo se conforma generalmente de la siguiente manera:”

1. Título del puesto.
2. Posición en la estructura de la empresa.
3. Deberes generales.
4. Funciones básicas.
5. Descripción específica
6. Especificación del puesto. (PONCE, 2004)

Al reunir cada uno de los datos anteriores, estudiar la información y cotejarla con las características de los candidatos se puede elegir con una mayor eficiencia al personal ejecutivo idóneo.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene enseguida del reclutamiento, ambos siempre van de la mano y comienzan en el momento que existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación como resultado de una promoción interna.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varios medios de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige; en otras palabras, su objetivo principal es suministrar la materia prima a la organización, este proceso lo puede llevar a cabo tomando en cuenta dos fuentes de reclutamiento: fuentes internas y externas.

Las primeras, se refieren a los movimientos de personal que se producen dentro de la organización con empleados activos; en la mayoría de los casos las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio; este tipo de fuente permite estimular la superación del empleado al crear oportunidades de promoción.

Las fuentes externas son aquellas que permiten la participación en el proceso de selección, de personas extrañas a la organización; dentro de esas fuentes se encuentran: universidades, ofertas de servicios, oficina de empleo, centros de estudios de nivel técnico, asociaciones de profesionales y sindicatos de trabajadores, entre otros.

“La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo de manera eficiente.”

Para cubrir adecuadamente un vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en disposiciones bien definidas respecto a los lineamientos generales que se deben de seguir durante el desarrollo del proceso.

Estos requisitos previos tienen como objetivo fundamental, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe de asumir en algún momento determinado.

Los requisitos previos son: (FRANCISCO, 1993)

1. **POLÍTICAS SOBRE LA MATERIA:** Es necesario como en todas las funciones administrativas que en la admisión y empleo se fijen previamente los principios formativos que sirven para orientar al responsable de esta función al tomar sus propias decisiones. Cuando no hay política a seguir, se estará expuesto a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar. Estas políticas

deben de ser claras y precisas sobre la aceptación del nuevo trabajador, por ejemplo: la edad mínima y máxima, la preparación indispensable e interés de los candidatos o cualquier orientación previa al respecto.

2. **ANÁLISIS DE PUESTOS:** Este documento es indispensable para lograr una selección de personal verdaderamente técnica, dado que la descripción del puesto señala ordenadamente cada una de las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto que se trata de cubrir; por otra parte, la especificación del puesto, indica también los requerimientos o características que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente esas actividades.
3. **LA REQUISICIÓN:** Este documento es una forma que contiene los datos más importantes del puesto: el departamento, el sexo de quien lo debe ocupar, la edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario y otros. Esta requisición la manda el jefe inmediato superior del puesto, al jefe del departamento de recursos humanos con el objeto de que en cierto tiempo y con base en las necesidades específicas, se le provea de los recursos necesarios.

El proceso de selección trata especialmente de estimar de manera acertada, cuáles de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trata. A continuación, hablaremos de las diversas técnicas que se puedan utilizar para reunir información relativa a los candidatos:

CURRICULUM VITAE.

“El curriculum vitae es un documento que detalla los datos personales, la formación y la experiencia de una persona, es decir, además de los datos de rigor en una solicitud, también se incluyen otros aspectos de trascendencia como: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior entre otros.”

SU FUNCIÓN.

Es la de dar a conocer a la empresa acerca de los demandantes del empleo; con ello realizar una comparación entre lo que requiere el puesto y lo que el candidato nos ofrece, con esto se puede tomar una decisión de mayor calidad.

TIPOS.

Existen tres tipos de curriculum vitae:

1. **CRONOLÓGICO:** Muestra de manera ordenada los empleos del más antiguo al más reciente, esto no es recomendable cuando sea cambiado e trabajo con frecuencia.

2. INVERSO: Destaca la experiencia laboral más reciente, se recomienda si esta tiene relación con el puesto de trabajo al que se aspira.
3. TEMÁTICO: Consiste en ordena el curriculum vitae por bloques temáticos, este es favorable si la experiencia es muy dispersa.

ESTRUCTURA.

Este documento, como ya se mencionó, muestra la información personal y profesional del candidato, dicha información debe presentarse de manera estructurada como sigue:

1. Datos personales.
2. Datos formativos.
3. Idioma e informática.
4. Datos laborales.
5. Otros datos.
6. Objetivo profesional.

ENTREVISTA.

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. (CHIAVENATO, 2004) “Entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas con un objetivo bien definido, determinar la adecuación de un candidato o un determinado puesto de trabajo; por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado.”

Con esta técnica el entrevistador tiene la oportunidad de relacionarse personalmente con los candidatos y obtener un cumulo de información que ningún tipo de cuestionario escrito le podría proporcionar.

“La entrevista de selección debe ser cuidadosamente reexaminada con el objeto de desarrollarla como la herramienta más útil y valiosa de todo el proceso de selección.” (ALEJANDRO, 2004)

FUNCIÓN.

“La entrevista constituye el primer contacto persona entre el entrevistador y el candidato, este encuentro es, por consiguiente, entre extraños que ignoran lo que pueden ofrecerse mutuamente; es por ello que es preciso intercambiar la suficiente información para generar un interés mutuo.”

“Esta técnica está enfocada a obtener los datos conductuales del entrevistado, sus actitudes y rasgos característicos, lo cual deberá integrarse en un conjunto, tomando en cuenta el punto de vista del candidato, así como las características del puesto.”

TIPOS.

TIPOS DE ENTREVISTAS POR NÚMERO DE PARTICIPANTES.

Se puede entrevistar a un solicitante mediante uno o una serie de individuos o por un panel o comisión, todos los cuales están presentes a la vez, o el solicitante puede intervenir en una serie de diversas entrevistas.

TIPOS DE ENTREVISTAS TÉCNICAS.

Dentro de este grupo se encuentra la entrevista estructurada, en la cual el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista detallada y específica de puntos; otro tipo de entrevistas es la no directiva, cuya técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante; también existe la entrevista situacional o de problemas, su objetivo es ver de qué manera se desempeñan los aspirantes en una actividad específica.

TIPOS DE ENTREVISTAS EN FUNCIÓN DE LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS REQUERIDAS.

Este conjunto está formado por cuatro tipos de entrevistas, la primera es la entrevista estandarizada por completo, en ella se invita al candidato a responder preguntas elaboradas con anticipación cuyas respuestas pueden ser de opción múltiple; la segunda es la entrevista estandarizada solo en cuanto a preguntas, aquí las preguntas se elaboran también con cierta anticipación, pero permiten respuestas abiertas; la tercera es la entrevista dirigida, en esta se basa en las respuestas obtenidas de cada pregunta elaborada; y por última la entrevista no dirigida, en esta es enteramente libre no especifica las preguntas ni las respuestas y su desarrollo depende totalmente del entrevistador. (FRENCH, 1998)

La tarea de selección debe de ser efectuada de una manera conjunta y acorde entre el departamento de recursos humanos y el jefe del departamento del puesto vacante, es recomendable que exista un acuerdo mutuo en relación a las tareas que cada uno desee abordar durante sus respectivas entrevistas; evitando de esta manera repeticiones inútiles u omitir algún detalle.

ETAPAS.

Una forma de facilitar el procedimiento de esta técnica y obtener resultados más fructíferos, se deben tomar en cuenta tres etapas: inicio o rapport, cima o cierre; cada una de las cuales tiene su importancia dentro de este proceso, no pudiendo pasar de inadvertida alguna de ellas.

1. INICIO O RAPPORT: Su propósito fundamental es inspirar confianza en el entrevistado, la amabilidad y cordialidad por parte del entrevistador juegan un papel muy importante.

2. CIMA: En esta parte se van a explorar con mayor atención las áreas: escolar, laboral, familiar y personal-social.
3. CIERRE: En esta fase, se da la oportunidad al entrevistador de manifestar sus dudas, con el propósito de darle a cambio la información que necesite.

TÓPICOS A DISCUTIR.

1. HISTORIAL PERSONAL. Es uno de los puntos más delicados que deben tratarse; el conocer el entorno de la persona, visión de sí mismo y la que tiene hacia los suyos; muestra su personalidad y sus posibles reacciones en futuro puesto a desempeñar.
2. HISTORIA ACADÉMICA. El conocer los estudios del aspirante hará saber si van de acuerdo a las necesidades del puesto en cuestión.
3. HISTORIA LABORAL. El historial laboral debe de ser explorado a profundidad, se debe tomar en cuenta el nivel de responsabilidad y habilidades adquiridas en trabajos previos, la posición y salarios alcanzados y las razones por las que abandono el trabajo.

ERRORES COMUNES AL ENTREVISTAR.

Muchos años de experiencia en la práctica de hacer entrevistas no garantiza el éxito total para desarrollar esta habilidad, los entrevistadores expertos suelen cometer los mismos errores que los novatos; esto se debe a que, en ocasiones se realiza un trabajo deficiente el cual mediante la repartición se arraigan firmemente en el estilo del entrevistador. Algunos de estos errores son:

1. Dejar de establecer la simpatía.
2. Falta de estrategia.
3. Entrevista breve.
4. Interpretación incorrecta.
5. El efecto de halo.
6. Hablar excesivamente.
7. Impresión inicial.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.

“son instrumentos que permiten de manera objetiva, evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos gracias al estudio, la practica o al ejercicio; son confiables debido a que determinan información o conocimientos que posee el aspirante.”

FUNCIÓN.

Ayuda a medir el grado de conocimientos, ya sea profesionales o técnicos que exija el cargo, o bien el grado de capacidad o habilidad para llevar a cabo determinadas actividades. (WERTHER, 1985)

CLASIFICACIÓN.

Existe una diversa variedad de este tipo de pruebas, razón por la cual se clasifican de la siguiente manera:

1. EN CUANTO A LA MANERA DE APLICARLAS:
 - a. Orales: Son aplicables a base de preguntas y repuestas orales, en esta prueba se formulan preguntas específicas, cuyo objetivo es recibir repuestas con razón lógica.
 - b. Escritas: Las preguntas y respuestas se realizan de manera escrita, por lo general son aplicadas en las organizaciones con el objeto de medir los conocimientos adquiridos.
 - c. De realización: Se lleva a cabo a través de la ejecución de un trabajo o tarea, en un tiempo estipulado.
2. EN CUANTO AL AREA DE CONOCIMIENTOS ABARCADOS:
 - a. Generales: Abarca cultura general, es decir, diferentes áreas del saber humano.
 - b. Específicas: Se refieren a cierta área de conocimiento relacionado con el cargo en referencia.
3. EN CUANTO A LA MANERA DE COMO SE ELABORAN LAS PRUEBAS:
 - a. Tradicionales: Miden la profundidad de los conocimientos, pero solo examina una pequeña parte de este; su evaluación y corrección son subjetivas y demandan tiempo.
 - b. Objetivas: los test permiten calcular extensión y amplitud de conocimientos y facilitan su aplicación y calificación.

OTRAS TÉCNICAS.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Algunas organizaciones han encontrado que las pruebas psicológicas son de gran ayuda al seleccionar un mejor personal si son diseñadas adecuadamente, principalmente constituyen una muestra de conducta o del desempeño futuro. Este

tipo de pruebas se dividen en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes, logros y capacidad mental.

HOJA DE SOLICITUD.

Tiene como propósito resguardar la información que desea conservar de un aspirante, se puede usar de formas distintas dependiendo de la clase de trabajo, en caso de que la empresa tenga una forma de solicitud propia; consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, escolaridad, teléfono, empleos anteriores, entre otros. Este documento reúne la información habitual que puede usarse no solo en las decisiones inmediatas de selección, sino también en la formación de datos de inventario de los recursos humanos.

TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.

Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo. Los resultados acerca de las características y el potencial del desarrollo arrojados por las técnicas de selección tradicionales deben esperar su confirmación u objeción después de un tiempo de ejercicio del cargo, debido a que no se investiga el comportamiento del aspirante ni sus interacciones con personas, situaciones y desafíos.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación para completar el diagnóstico. Esta técnica es utilizada con mayor frecuencia en los cargos que exigen mayor número de relaciones interpersonales, como direcciones, gerencia y supervisión. Con este método, el mismo aspirante puede darse cuenta de su adaptación o no al puesto pretendido, al simular una determinada situación que deberá enfrentar más adelante.

EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE Y DECISIÓN FINAL.

Una vez reunida la información requerida se debe de evaluar adecuadamente, esto ayudara a tomar una decisión final objetiva de selección. Es aconsejable tener un concepto claro del aspirante ideal, de esta manera se puede comparar con el candidato real, para ayudar a realizar la comparación, es buena idea releer la descripción y las especificaciones del puesto, con el fin de no olvidar ningún detalle.

El entrevistador debe evaluar cuidadosamente toda la información obtenida acerca del aspirante, y asegurarse de proporcionar datos que apoyan sus conclusiones. Finalmente, el entrevistador debe llegar a una clasificación numérica general, es preferible una escala clasificadora de cinco puntos:

1. SOBRESALIENTE: el aspirante posee todas las capacidades necesarias y no tiene características indeseables aparentes.

2. **MUY BUENO:** El candidato está bien capacitado, pero no sobresale; se puede esperar un buen desempeño en el trabajo y a pesar de algunas deficiencias no represente problema alguno.
3. **ACEPTABLE:** El solicitante es apenas aceptable, no obstante, a falta de un candidato mejor, esta persona puede ser contratada.
4. **MEDIOCRE:** Es un aspirante marginal del cual se tiene duda de su habilidad para desempeñarse satisfactoriamente, por lo tanto, esta persona debe ser rechazada a favor de un mejor candidato.
5. **INCAPACITADO:** El aspirante no es satisfactorio; es extremadamente deficiente en una o más de las capacidades esenciales para el puesto y debe ser rechazado a pesar de la necesidad de cubrir la vacante.

Ahora prosigue la decisión final, es decir si se recomienda al candidato para el puesto, o si se le niega. Antes de extender una oferta concreta de empleo a un aspirante, a causa de la naturaleza del trabajo implicado es aconsejable que este sea sometido a un examen médico, por un personal capacitado contratado por la compañía.

Al rechazar a un aspirante incapacitado es recomendable no dar explicaciones del por qué no fue contratado, si un entrevistador lo explica sería un error estratégico.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES.

1. Clasificar exactamente
2. Evitar a las personas subcapacitadas y sobrecapacitadas.
3. No doblegarse en cuanto a niveles establecido.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado se hablará acerca de cómo evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, para ello se analizarán algunos de los métodos existentes; se describirán los principales objetivos que se persiguen al realizar esta tarea dentro de una empresa; así mismo se darán a conocer algunos de los problemas más comunes al realizar una evaluación de este tipo, esto con el propósito de reducir el margen de error de los resultados y recabar una información más confiable de esta manera tomar las decisiones pertinentes necesarias de una manera más acertada.

El presente tema se desarrolla con el propósito de que las empresas observen el desempeño real de sus trabajadores para que así la toma de decisiones sea la que brinde mayor beneficio a la misma, principalmente al promover personal.

Las organizaciones, hoy en día, desean conocer tanto las fortalezas como las debilidades de su personal, es por ello que utilizan la evaluación del desempeño para medirlos. En otras palabras, la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores que buscan saber el grado de productividad y calidad en el cumplimiento de un puesto.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Ayuda a localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización, desacuerdos, motivación, entre otros; de acuerdo al tipo de problema la evaluación de desempeño puede auxiliar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la empresa.

OBJETIVOS

PARA LA ORGANIZACIÓN: Una evaluación técnica permitirá conocer en el momento propicio a, quienes se debe dar preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse durante los periodos de prueba y que trabajadores seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza; con ello permitirá a la empresa mejorar sus planes y objetivos.

PARA EL JEFE INMEDIATO: La evaluación del desempeño pretende mejorar las relaciones entre el supervisor y su personal, beneficia el soporte de su opinión en caso de promociones, aumentos de salario y transferencias por mencionar algunos; lo cual contribuirá a una mejora en su labor, permitiendo el desarrollo de su personal.

PARA EL TRABAJADOR: Uno de los beneficios de esta tarea consiste en dar a conocer a los empleados el nivel de resultados alcanzados, así como los aspectos en los cuales se espera una mejora, con esto el empleado puede entonces perfeccionarse.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

EL SISTEMA ANTIGUO.

Aquellos sistemas tradicionales suelen tener ciertos rasgos, así como algunas percepciones del superior responsable respecto a los aspectos que intervienen en el desempeño, la conducta o el aspecto.

Un rasgo sería la capacidad de aprender, una percepción podría referirse a la disposición con la que los empleados aceptan los cambios.

Al superior que pone en práctica este sistema se le entrega una lista de dichos rasgos y percepciones, junto con un grupo de adjetivos que describen el grado de cada uno. Para realizar esta medición, el supervisor debe verificar que el adjetivo describa con exactitud la condición del rasgo o comportamiento de los empleados

a calificar. Esta forma de calificar muestra la importancia que se le da a los rasgos y percepciones referentes al desempeño, y se deben realizar cada seis meses.

PROBLEMAS DEL SISTEMA

Los métodos tradicionales están muy expuestos a la subjetividad y el juicio subjetivo de un superior puede ser incorrecto.

Este método exige que los juicios se hagan y se den a conocer a los empleados, es decir el superior debe imponer su diagnóstico y el subordinado debe aceptarlo, cuando el trabajador obtiene una puntuación dentro de la requerida no habrá problema, pero surge cuando al trabajador se le hace saber que su iniciativa es escasa ya que este lo rechazara inmediatamente o querrá discutir en vez de aceptarla de manera positiva.

SISTEMAS MODERNOS

A pesar de que los sistemas tradicionales siguen siendo útiles, hoy se cuenta con otras técnicas para evaluar el desempeño, entre ellas figuran las siguientes:

INCIDENTES CRÍTICOS: También conocida como Sistema de Requisitos Críticos y Programa de Informe de Rendimiento y consiste en anotar los sucesos más representativos referentes al comportamiento observado de la persona que va a ser evaluada y basarse en ellos para la evaluación.

ESCALAS DE CLASIFICACIÓN BASADAS EN LA CONDUCTA: Es decir utilizar escalas cuyas principales gradaciones se distingan por las diferencias conductuales de los que realizan el trabajo.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: En la administración son los resultados, no los rasgos ni las actividades, las que reflejan el desempeño. Este procedimiento permite al subordinado hacer su propia evaluación en base a los resultados de las operaciones. Las desventajas de este método es que siempre habrá algún subordinado que se fije metas muy bajas o que se califique demasiado alto.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN: El gerente o superior debe sentarse con su subalterno de manera periódica para discutir el desempeño del último, las entrevistas sirven para dos fines; permiten utilizar la evaluación como una forma de retroalimentación que ayuda al individuo a darse cuenta de su progreso y de la posición que ocupa ante los ojos de su jefe. “Una entrevista mal manejada puede producir hostilidad y malentendidos; para no permitir ninguna parte esencial se pide a los gerentes que sigan un esquema estandarizado.”

“Estos métodos dejan de dar prioridad a los rasgos inferidos para centrar la atención en el comportamiento observado y en los resultados, es por ello que una de sus ventajas es que ofrecen una mayor objetividad.”

CONCLUSIONES.

Con la realización de esta investigación documental, se concretó que el uso de una entrevista, el curriculum vitae y las pruebas de conocimiento son las técnicas de selección que ayudan a elegir con mayor eficiencia al personal administrativo, teniendo este un excelente desempeño en su trabajo.

Se deberá cumplir correctamente cada paso importante de cada una de las técnicas para la obtener la mayor eficiencia de cada una.

Es importante resaltar que en esta investigación el punto clave se base en el análisis de puesto ya que de ello dependerá de tan eficiente sea el personal idóneo para ocupación de este. Ya que, mediante el análisis de puestos se observaron que características deberá de tener el ocupante y del puesto que deberá cubrir, porque en dado caso de que el resultado de este análisis arroje un resultado negativo, automáticamente la empresa perderá tiempo, dinero, y productividad, lo cual no beneficiaría para ella.

La selección de supervisores y administradores eficientes es un aspecto vital del sistema de selección de personal en una organización y a pesar de que muchos factores influyen en la conducta administrativa efectiva, los rasgos y características propios del administrador son también de gran importancia para lograr el éxito, mas no lo garantiza, sin embargo, las deficiencias significativas si garantizan el fracaso en los altos puestos administrativos.

La ausencia de rasgos como la honradez y la confiabilidad, están firmemente relacionados con el fracaso en cada de una de las ocupaciones profesionales; por tanto, es impredecible identificar tales defectos cuando se selecciona y promueven empleados, especialmente en los rangos altos de la administración, puesto que pueden ser altamente costosos. Los rasgos ya mencionados constituyen las características mínimas necesarias para el éxito administrativo.

Sin embargo, para saber que son 100% efectivas se tendrá que realizar la investigación de campo como se mencionó anteriormente en el planteamiento de la metodología, y la realización de algunas encuestas a varias empresas de la región para corroborar que estas técnicas son eficientes.

Por último, para ampliar la presente investigación es importante realizar otra indagación acerca de la planeación y control del proceso de selección de las empresas, incluyendo en ella que políticas influyen al momento de realizar la selección del personal; así como la manera en que llevan a cabo la implantación de dichas técnicas.

Bibliografía

ALEJANDRO, A. I. (2004). *El proceso de la entrevista*. Mexico D.F.: LIMUSA; 4° EDICION.

CHIAVENATO, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Bogota, colombia: McGraw Hill, 5° edición.

FRANCISCO, S. B. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. Mexico, D.F: LIMUSA 3° EDICION.

FRENCH, w. (1998). *Administración de personal, Desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico D.F: LIMUSA.

GRADOS ESPINOSA, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. EL MANUAL MODERNO.

PONCE, R. (2004). *El análisis de puestos*. Mexico D.F: LIMUSA.

WERTHER, W. B. (1985). *Personnel management and human resources*. Nueva York, EE.UU.: McGraw Hill 2° edición.