

Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal orientado a un organismo del sector privado.

Dr. Juan Iván Vázquez García¹, Maricarmen Ríos Cáliz², Alan Fernando Orduña Orduña³, Nicolás Andrés Julio Lara⁴

¹Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

^{2,3,4}Licenciatura en Relaciones Industriales, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato.

Resumen

Esta investigación explora los elementos y fases acerca de cómo un organismo privado, dedicado principalmente al desarrollo de lotes industriales y residenciales, lleva a cabo su proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Para ello, el estudio se apoyó de los principales fundamentos teóricos y prácticos relacionados al tema. Así mismo, se presenta un análisis de los resultados obtenidos a través de una exploración de campo apoyada con una entrevista realizada al encargado del área de Recursos Humanos, con el propósito de indagar cómo esta organización realiza el proceso de selección de personal y su importancia que tiene, así como los aspectos más relevantes que consideran al momento de atraer a un candidato, además de una serie de elementos y datos que aportarán de manera significativa el presente estudio.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, Talento Humano, Competencias.

Introducción

El reclutamiento y selección es una de las tareas más importantes en el área de Recursos Humanos, quien deberá seleccionar al talento humano que reúna las competencias necesarias para cubrir las expectativas y condiciones del perfil de la oferta de trabajo. El reclutamiento y la selección de personal son parte primordial dentro de la gestión de recursos humanos para poder contar en la organización con los mejores colaboradores. De ahí, que el presente trabajo de investigación se orienta en conocer, analizar y, en su caso, mejorar las formas y herramientas que son utilizadas por un organismo privado para la atracción del talento. El estudio se desarrolla mediante el análisis cualitativo descriptivo, abordando los fundamentos teóricos y prácticos como apoyo a la propuesta de mejora que se describe en el presente trabajo.

Marco Teorico

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconocibles. (CHIAVENATO, 2011)

La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones, una de las áreas específicas para su estudio es el área de administración de personal de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, sin embargo se puede decir que fue 1901 durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar al personal en todas las corporaciones. (L. B. & C. NAYLOR, 1994).

Posteriormente Scoff en 1918 funda la primera organización de consultoría psicológica llamada "Scoff Company of Philadelphia" donde señala que la actividad primordial de los psicólogos en la industria ha sido la selección y la colocación de los empleados, estimulante tarea para tratar de distinguir los buenos trabajadores de los malos trabajadores con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección. Después

de iniciada la revolución industrial en las organizaciones la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como se efectúa todavía en muchas organizaciones. (ARIAS, 1994).

Como consecuencia de la revolución industrial el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo, con el fin de encontrar solución Frederick Taylor propuso un modelo denominado funcional basado en el Principio de la División del Trabajo mediante el cual buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza, también propuso que el Reclutamiento quedara centralizado con el objeto de obtener mejores resultados, así es como surgieron las llamadas “Oficinas de Selección” su influencia y recomendación por esta especialización funcional estimuló en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos, que tiene como una de sus funciones proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, además del desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más productivo en la comunidad en que se desenvuelve. (ARIAS, 1994).

Se dice que en 1912 surge en los Estados Unidos de America el Departamento de Personal en un concepto moderno, al principio quien realizaba la selección de personal eran los jefes de línea que con el tiempo sus necesidades se incrementaron al llevarse a cabo registros y elaborarse nóminas y fue cuando se pensó en un “Oficinista” que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista de la selección. Mientras que en México en la época prehispánica los hombres se agrupaban para producir y vender sus productos donde los mismos destinaban una parte de su producción a la protección especialmente de los ancianos e impedidos.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no. (PORTER, LAWLER III, & HACKMAN).

Metodología

Para apoyar el propósito principal del estudio, se seleccionó el método de la investigación cualitativa, mediante la exploración de campo y apoyo de entrevista, el cual facilitó un abordaje con profundidad del fenómeno estudiado. Según Stake (1995), mediante la investigación cualitativa se alcanza la riqueza holística de los fenómenos. Para Creswell (2007), los estudios cualitativos se caracterizan por indagar sobre los procesos de cómo las personas dan sentido a sus vidas, experiencias y cómo tratan de estructurar el mundo en el cual se desarrollan. Existen infinidad de diseños de investigación que permiten abordar desde diferentes perspectivas un estudio, de tal forma que el investigador se enfrenta a varias posibilidades para armar su diseño, ya que cuenta con material que proviene de diferentes campos disciplinarios.

Resultados y discusión

Mediante la investigación de campo se encontró que el proceso de reclutamiento y selección aplicado por este organismo, presentaba inconvenientes en las definiciones de puesto al no saber cuáles eran los necesarios, al igual que no había un encargado específico para las fases de entrevistas y así poder seleccionar a los candidatos adecuados para los puestos. No existía como tal un tipo lineamiento para el proceso. Ver Figura 1.



Figura 1. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se ilustra la descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal a partir de la Figura 1.

Definir el perfil de puesto: El perfil de puesto lo define el jefe directo de cada departamento con base a la planeación de trabajo.

Puntos a considerar:

- No existe un estudio de mercado previo que permita determinar el sueldo.
- Las actividades del puesto resultan ser confusas y no son claras para el reclutador.
- Actualmente no se cuenta con un manual de descripción de puestos.

Publicación de la vacante: Una vez identificado el perfil de puesto se realiza la publicación de la vacante en diferentes fuentes de empleo. (Computrabajo, Indeed, Facebook, Bolsas de empleo, entre otros.)

Revisión de candidatos y preselección: Cuando ya se han recibido las hojas de vida (CV), el reclutador tiene la importante tarea de hacer la revisión de las hojas y preseleccionar a los posibles candidatos tomando distintos factores que son relevantes para el reclutamiento efectivo.

Entrevista Inicial: Después de la preselección de candidatos se les aplica una entrevista inicial presencial, vía telefónica o mediante alguna plataforma digital para conocer información personal, determinar algunos rasgos de su personalidad de acuerdo al perfil de puesto, indagar a fondo sobre su experiencia profesional. Posteriormente se le brinda al candidato información de la empresa, una explicación clara de la vacante y lo que ésta ofrece.

Segunda entrevista: En este paso del proceso el jefe o encargado del área realiza una entrevista breve donde revisa especialmente la experiencia del candidato y en algunos casos llega a realizar exámenes o algunas otras pruebas para corroborar sus habilidades y conocimientos.

Puntos a considerar:

- Los jefes directos carecen de capacitación para realizar una entrevista profesional y solo se realiza por protocolo, pero no es una entrevista clara y objetiva para el candidato. Se carece de una entrevista estructurada.

Aplicación de pruebas psicométricas: Si el candidato demuestra que cuenta con las habilidades y conocimientos para ocupar el puesto, el encargado del área pide que se le envíen unas pruebas psicométricas vía correo electrónico al candidato.

Puntos a considerar:

- Solo se realiza la aplicación en el software y no hay una preparación previa para poder evaluar el resumen de datos que arrojan las pruebas. Es decir, solo se hacen las pruebas por protocolo y no se les da la importancia de la evaluación.

Evaluación y selección: Actualmente la selección del candidato la realiza el encargado del área. En algunas ocasiones se le pide una segunda opinión al reclutador para la toma de la decisión.

Puntos a considerar:

- No existe un modelo de evaluación para seleccionar al mejor candidato de acuerdo al proceso. No se toman en cuenta todos los factores de mayor importancia para la toma de la decisión.

A partir de los hallazgos mediante la investigación de campo, a continuación se presenta la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para este organismo. Ver figura 2.

Diagrama de Flujo RyS

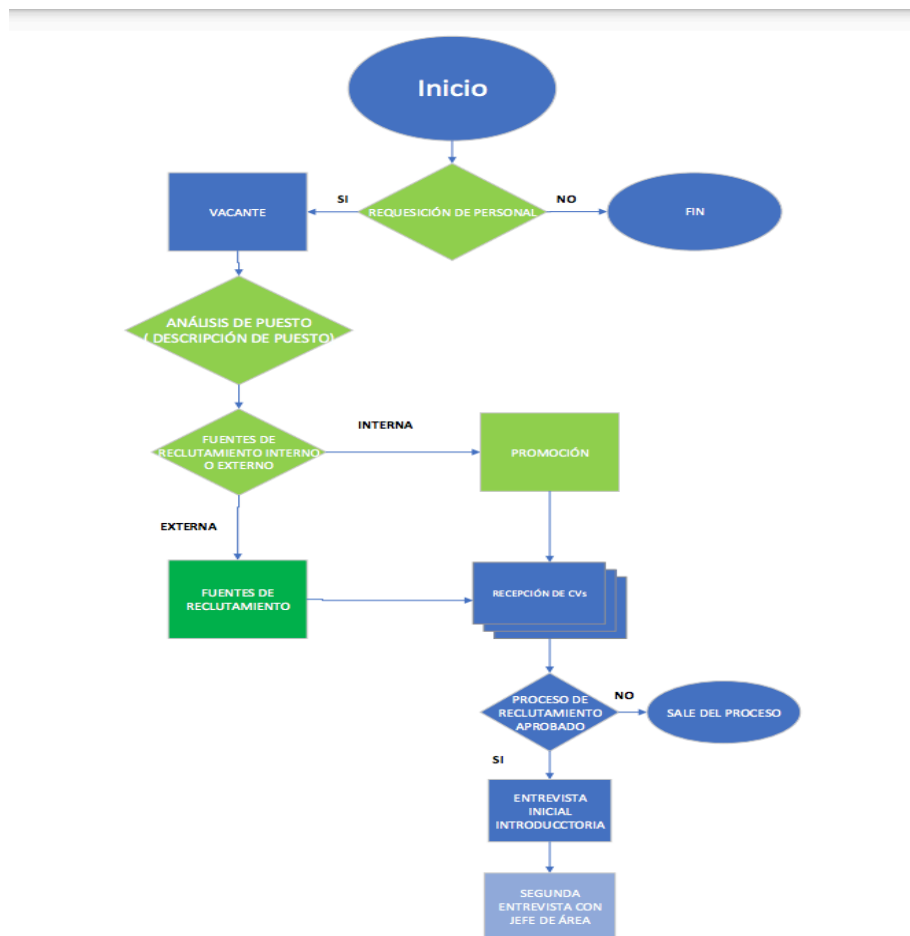


Figura 2. Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de flujo proceso de reclutamiento y selección posterior a los hallazgos

1. Requisición de personal

- a. La primera pregunta que se debe formular es: ¿Por qué se requiere personal?
 - Baja de personal.
 - Se realizó un estudio y se determinó la creación de uno nuevo.
 - El crear un nuevo puesto, ¿puedo mover personal? o se requiere personas nuevas, etc.
 - Realizar una valuación de puesto MUY IMPORTANTE para tener acorde si los salarios que se pagan van acordes de la competencia y con el peso del puesto en la empresa, para ello es INDISPENSABLE CONTAR CON LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

2. Análisis de puesto

- a. El paso más elemental es crear una buena descripción de puesto, actualizarlos o diseñarlos si se requiere, preguntar a los trabajadores de mayor antigüedad para tener claridad sobre las funciones del puesto, luego entrevistar a los de mediana antigüedad y después comparar las funciones si se cumplen o no.
- b. Comparar dos o más puestos.
- Una vez que se tienen las funciones, crear un “semáforo” donde se compararán las tareas que son únicas del puesto, las que se repiten con otros puestos y finalmente las que realizan muchos puestos.

3. Fuentes de reclutamiento

- a. Fuentes de reclutamiento externos: Si existe claridad en las funciones, capacidades, conocimientos, experiencia, es decir, con base a una buena descripción de puesto, se complica menos buscar el medio adecuado para difundir las vacantes, existe más claridad, se pueden establecer alianzas con universidades, institutos, etc.
- b. Fuentes de reclutamiento interno: Es una opción menos costosa, menos desgaste mental y además sirve como instrumento de motivación laboral.
- c. Combinar ambas: Realizar una promoción interna, motivar a que los trabajadores promocionen vacantes a cambio de algún estímulo al que logró atraer los mejores candidatos, entre otros.

4. Fase de entrevista

- a. Capacitar a los supervisores para realizar adecuadamente las entrevistas.
- b. Que el personal de RRHH realice las entrevistas en conjunto con los supervisores, sin intervención, solo observación y antes de la entrevista tal vez dar puntos que le gustaría conocer del candidato para que el entrevistador realice las preguntas puntuales.
- c. Hay que considerar que si el entrevistado recibe malas preguntas sentirá que está perdiendo su tiempo y por una mala entrevista puede considerar no aceptar el puesto y puede ser un talento que se perderá.

5. Pruebas psicométricas:

- a. Si las pruebas psicométricas no tienen ningún peso, replantearse si es necesario aprender a realizarlas y poder interpretar resultados o implementar un nuevo método de evaluación. Recordar que estamos en un proceso y un proceso es igual a uso de diferentes recursos: Tiempo, dinero y otras posibles variables.

6. Evaluación y selección:

- a. Si el reclutador hará la entrevista con supervisión del jefe de área tal vez en el mismo momento podrían decidir si es un candidato competente.
- b. Replantearse la cantidad de filtros según el puesto, así como las diferentes formas de entrevista:
 - Entrevista individual
 - Entrevistas encadenadas
 - Entrevista no estructurada
 - Entrevista de competencias
 - Entrevista de panel

En resumen, la base de un buen proceso de reclutamiento y selección es el análisis y la descripción de puesto. Tomando en cuenta las necesidades de contratación, se facilitará la búsqueda de candidatos a través de los diferentes medios y fuentes de reclutamiento. Además, se podrán diseñar entrevistas estructuradas de forma adecuada de los diferentes tipos de perfiles.

Conclusiones

La falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal es la respuesta a contrataciones fallidas, no solo es importante enfocarse a explorar la experiencia del candidato, sino a conocer otras competencias necesarias que debe poseer la persona, como habilidades de liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, habilidad para aprender nuevas cosas, capacidad de adaptabilidad, flexibilidad, actitud positiva, creatividad, capacidad de solucionar problemas y que el candidato posea competencias enfocadas a acciones y resultados.

Finalmente, es importante que las personas se adapten al puesto, de lo contrario al no hacerlo pueden contaminar el ambiente laboral de la organización. Además, el proceso de reclutamiento y selección es una etapa donde se invierte tiempo y dinero. Por ello, es importante conocer bien el puesto y, a partir de ahí, definir claramente las competencias necesarias para un adecuado desempeño. Esta tarea puede parecer compleja, sin embargo, si se tienen políticas y procesos bien establecidos, se minimizarán los errores y facilitará la elección de candidatos de manera certera para los puestos requeridos. Hay que apoyar el proceso con las tecnologías y software adecuados, el cultivar talento es fundamental para el crecimiento y éxito de la organización.

Bibliografía

APPROACHES. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

ARIAS, G. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humanos de las Organizaciones. (Novena ed.). México: McGraw-Hill.

CRESWELL, J (2007). Qualitative Inquiry and research desing. Choosing Amog Five Approaches. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

L. B., M., & C. NAYLOR, J. (1994). Psicología Industrial: Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas.

PORTER, L. W., LAWLER III, E., & HACKMAN, J. R. (s.f.). Choice Process: Individuals and Organizations Attracting and Selecting Each Other. Tokio McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

STAKE, R. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, C.A: Sage.