

## Reclutamiento de personal

C

Como sabemos el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

En toda empresa el reclutamiento de personal comienza a partir de los datos que se refieren a las necesidades que se solicitan para el momento y para el futuro de la organización.

El reclutamiento de personal atrae a las personas que en el futuro pueden ocupar el puesto requerido por la organización.

Las fuentes del reclutamiento de personal son como un manantial de candidatos que tengan las capacidades y las probabilidades de tener los requisitos que la organización establezca. Una de las ventajas que tenemos con las fuentes del reclutamiento que existen es que reducen los costos operacionales de reclutamiento, también nos ahorra tiempo y por supuesto hay un gran mercado de candidatos.

Este proceso se puede hacer directa o indirectamente ya que es un proceso que exige mucha información y persuasión. Las fuentes directas pueden ser las escuelas y universidades, la propia empresa, u otras empresas, y las fuentes indirectas es por ejemplo las agencias de empleo, en Villahermosa se puede también tener como ejemplo el Servicio Estatal de Empleo.

El reclutamiento de personal es una función continua que nos sirve para así tener una buena selección de personal, es decir, seleccionemos al personal correcto que cumpla con todas las funciones que el puesto requiera, que el personal tenga las capacidades para desarrollar el puesto y desarrollarse satisfactoriamente.

El proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea, es decir se tiene que hacer una toma de decisiones de parte del órgano que posee el puesto vacante. Esta generalmente se le llama o denomina *requerimientos del personal*.

Como había mencionado anteriormente hay lo que es el reclutamiento interno donde el personal puede estar laborando dentro de la organización, ya que al ingresar a la organización se le sometieron a una serie de test y pruebas de selección, también se toma en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño que tenga el candidato, así como los programas de entrenamiento y de perfección en las cuales haya participado para la realización del puesto, entre otros puntos que son interesantes para la organización.

Entonces el reclutamiento interno tiene varias ventajas como son que es más económico para la empresa, es más rápido, presenta un mayor índice de validez y seguridad, pues como mencione anteriormente ya tiene los conocimientos que el puesto requiere, también se puede tomar como una motivación los empleados, ya que tienen la posibilidad de un ascenso dentro de la organización; sin embargo, el reclutamiento interno de personal también tiene algunas desventajas como por ejemplo exige que los nuevos empleados deben estar en las condiciones de potencial de desarrollo para que de esta manera puedan ser promovidos.

Pero también podemos tener lo que es el reclutamiento externo de personal, es decir, que la vacante puede ser ocupado por personas extrañas a la organización, éstas se pueden tomar por ejemplo alguien se haya presenta y dejamos archivados la solicitud de empleo, también por la presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, los anuncios en el periódico, agencias de reclutamiento, contactos con las

universidades o también con algunos sindicatos.

Pero en las empresas pueden utilizar el reclutamiento mixto, es decir, es el que abarca tanto fuentes internas como externas de los recursos humanos, ya que están basados en las ventajas y desventajas de los dos tipos de reclutamiento. Ya que si no encuentra los resultados deseables en cualquiera de los tipos de reclutamiento puede tomar algunos puntos de algunos de los dos, porque lo que se necesita es un personal capacitado a corto plazo y necesita encontrarlo ya sea interna o externamente.

### **Selección de personal.**

E

El reclutamiento y la selección de personal de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, ya que el reclutamiento es una actividad de información, es decir de divulgar las necesidades que la organización requiere para la vacante y la selección es una actividad de selección, de opción, de la toma de decisiones, de la clasificación del personal y en conclusión es restricta.

La tarea que debe cumplir el reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante las técnicas de divulgación, para los candidatos que tengan los requerimientos mínimos para ocupar el cargo, mientras tanto la tarea que tiene que cumplir la selección de personal es la de escoger entre los candidatos que anteriormente se han reclutado y así escoger a aquél que se ajuste mas al cargo de la vacante, es decir, la decisión de escoger al mejor candidato.

Entonces la selección de personal se puede definir como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado.

Se puede decir que todo lo que conforma a la selección de personal se basa sobre el criterio que se fundamenta en los datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Como he mencionado anteriormente la selección se basa en las exigencias que requiera el cargo, cuyo objetivo o finalidad es de dar la mejor precisión en la selección del personal.

En la selección de personal existe una enorme gama de diferencias individuales, ya que cada candidato es distinto tanto físico como psicológicamente, esto hace que las personas se comporten en diferentes formas y se desempeñen de modo distinto. Así que las personas difieren tanto en la capacidad que tienen para aprender, como en el nivel de realización de la misma.

Entonces si llegamos a tener el análisis y las especificaciones del cargo que debe llenarse y del otro lado a los candidatos diferentes entre sí, disputándose el empleo, y la selección pasa a ser como un proceso básicamente de comparación y decisión.

La selección como un proceso de comparación es tomar las dos variables que tenemos que son los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos y compararlas para así determinar la decisión de aceptación o de rechazo correspondiente.

Después de haber realizado la comparación entre las características exigidas por el puesto y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos tengan las capacidades equivalentes para ocupar el cargo.

Pero la decisión final para aceptar o rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad del que está solicitando, es decir, del solicitante, en todo caso la selección del personal es responsabilidad de cada jefe.

Para todo esto tenemos varias técnicas de selección de personal, así que definimos que la selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisiones, que por necesidad deben apoyarse en algún

patrón o criterio para que tenga validez.

Antes que nada se debe tener la recolección de información sobre el cargo que puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo.
- Aplicación de la técnica de incidentes críticos.
- Análisis de solicitud del empleado.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

Después de estas informaciones, la sección de selección recibe respecto de los cargos o también se llama ficha proficiográfica, que debe de contener todos los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo. Con esta ficha, la sección de la selección de personal puede establecer las técnicas de selección más adecuadas para el caso.

Es decir, la ficha proficiográfica es el análisis del trabajo o la ocupación, es la investigación de los elementos que componen el cargo solicitado, de la interacción que tiene, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para desempeñar el cargo de una manera satisfactoria.

Obtenidas las informaciones acerca del cargo y de su ocupante, diseñada la ficha, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas según la situación que la organización requiera.

Estas técnicas se pueden agrupar en cinco, tales como la entrevista de selección, las pruebas de conocimientos o de capacidad, los Test psicométricos, Test de personalidad y las técnicas de simulación que pueden ser los trabajos de grupo a nivel directivo.

Las técnicas escogidas que deben de presentar al mejor candidato para un buen desempeño futuro en el puesto solicitado.

*La entrevista* es una técnica que en todo proceso selectivo, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final, ya que la entrevista básicamente, es un sistema de comunicación, ya que se interactúa antes que nada con el candidato que tiene las características de personalidad, limitaciones, hábitos, entre otros puntos, que se podría llamar la fuente; se encuentra también en ese círculo de información el trasmisor es decir la capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador; el canal de transmisión que son las palabras habladas y gestos, se encuentran también los receptores de la información (entrevistador y entrevistado) y por último el destino, o sea a quien pretende transmitir el mensaje.

*Las pruebas o test de conocimientos* o de capacidad que tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio, estas pruebas se pueden realizar de forma oral, escrita, o de realización, es decir, por medio de la ejecución de un trabajo.

En cuanto a la forma de cómo son elaboradas, las pruebas de conocimientos se puede clasificar en tradicionales, de tipo disertativo, expositivo; objetivos, por medio de test objetivos; y mixtos, cuando se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Para construir un test hay innumerables formas de elaborarlos, los cuales se pueden escoger desde los de alternativas simples y de múltiples elección, hasta complementar blancos, en sí los test que se realizan es lógico que tiene que poner a prueba los conocimientos que se están requiriendo para el cargo a desempeñar.

*Los test psicométricos* se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, es decir, que verifican la capacidad o aptitud que tienen en determinado trabajo.

*Los test de personalidad* tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter, y por el temperamento de cada candidato.

El siguiente paso en el proceso de selección es el de determinar que técnicas son las que utilizaremos, pero como generalmente se aplica más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastantes variadas.

En conclusión el sistema de reclutamiento y selección no debe tomarse como un conjunto de normas, procesos, rutinas, etcétera; ya que todo sistema, es un organismo vivo, adaptable, que trata de alcanzar objetivos definidos y en continua interacción con el ambiente externo, ajustándose a las necesidades que la organización requiere, así siendo participe de un sistema llamado empresa, la que a su vez está pertenece a otro sistema que es la comunidad.



Para que todo este sistema de reclutamiento y selección sea una forma más fácil de explicar pondremos como ejemplo al **Grupo Danone**, donde explicaré como reclutan y seleccionan al personal en el área de ventas de abarrotes del depósito de Villahermosa que son realizado por el Jefe de Grupo el L.R.C. Rubén Osorio Cruz y el Jefe Administrativo L.C.P. Norma Adriana Mendoza González, en una vacante de Chofer-Vendedor.

### **Reclutamiento de personal en Danone de México.**

C

Como había mencionado anteriormente sabemos que en toda empresa en este caso Danone de México el reclutamiento de personal empieza a partir de los datos que se refieren a las necesidades que solicita la organización ya que existe una actividad que requiere la realización de si misma, como puedo decir en este caso sería una vacante de personal, la cual pudo haber ocurrido por varios motivos.

Danone de México tiene varias fuentes de reclutamiento, ya que utiliza las fuentes directas o indirectamente, ya que cuando existe el personal dentro de la empresa puede cubrir la vacante o puede recurrir con las fuentes externas como podrían ser los medios de comunicación, de los cuales es más usual recurrir al periódico o la radio.

Pero antes que nada hacen los requerimientos de personal o como ellos lo llaman lo que es el perfil del puesto (*ver anexo 1*), donde publican parte de esto en los medios de comunicación.

Cuando los prospectos al cargo, comienza a llegar se les da una solicitud de empleo (*ver anexo 2*) donde los candidatos la llenan, y posteriormente se les comunica que serán llamados cuando hallan revisado su solicitud.

### **Selección de personal en Danone de México.**

D

Después que se ha realizado el proceso de reclutamiento de personal, donde se atrajo y escogimos a los mejores prospectos, empezaremos a tomar decisiones, donde escogeremos entre los candidatos que anteriormente se reclutaron al que se ajuste más al cargo de la vacante.

Como cada prospecto es distinto, ya que tienen diferencias individuales como se comentó anteriormente, se llega al proceso de comparación y decisión.

La comparación que se realiza entre los requisitos del puesto y las características ofrecidas por los candidatos, dentro de esta comparación siempre ocurre que uno o varios prospectos tengan las capacidades equivalentes para ocupar el puesto.

Para seleccionar al personal requerido Danone de México, utiliza varias técnicas de selección de personal, donde se apoyan con el criterio del jefe inmediato.

Las técnicas escogidas son la entrevista, un examen de conocimientos y uno de realización que equivalen el 50% de la decisión para aceptar o rechazar al prospecto y el resto al estudio socioeconómico que se le realiza al prospecto.

La entrevista que es el método más antiguo de la selección de personal ya que nos permite realizar la observación del prospecto y explorar los factores que pueden ser importantes para el éxito en el desempeño de su trabajo, entonces la entrevista que se realiza en el proceso de la selección de personal es una conversación que tiene como objeto proporcionar o recabar información, y se toma muy en cuenta el desarrollo del candidato.

En esta entrevista, como había mencionado se intercambian información donde el Jefe de grupo le explica a el giro de la empresa (*Ver anexo 3, manual de inducción que explica el jefe de grupo a los candidatos*), creando una atmósfera de cordialidad, donde el candidato se convierte en un amigo, ya se le contrate o no; como otros de los propósitos consiste en proporcionarle al solicitante la información acerca del trabajo, los requisitos que deberá cumplir, donde se le mencionan como está conformada la organización, las políticas que manejan, el ambiente de trabajo en el que se desarrollará y todos los beneficios que puede obtener, también se le explicará el horario de trabajo, todo lo relacionado con su cargo, las obligaciones y responsabilidades con la que deberá cumplir, el equipo de trabajo que se le proporcionará, el trato que deberá tener con los clientes, entre otros puntos.

El jefe de grupo busca por medio de la entrevista la habilidad que tiene el prospecto, la primera impresión, la atención y respeto, que este logre dar, es decir, la habilidad de la comunicación verbal, la habilidad de su presentación, la creatividad que este tenga y la actuación que éste de para desempeñarse en situaciones de presión, se tocan puntos como las metas que tenga en su futuro entre otros puntos que den referencias para tratar de descifrar que tipo de persona es.

Las informaciones que se buscan son los datos generales como por ejemplo, la edad que tiene, su estado civil, la dirección y cuanto tiempo tiene de residir; los antecedentes de trabajo, la escolaridad que tiene, el área familiar, el status socioeconómico en donde se desempeña, los pasatiempos, en como se encuentra de estado de salud física y mentalmente, y a lo último se le pregunta que si estaría dispuesto a que le realizaran un examen socioeconómico.

El jefe de grupo debe satisfacer algunos puntos como son el autoconocimiento, la comprensión, tiene que ser espontáneo, tener autoconfianza, ser ecuaníme, la capacidad de escuchar, ser flexible y la capacidad para generar un ambiente de confiabilidad.

Para llevar a cabo esta entrevista se cita con el candidato, después de haber estudiado en forma individual al prospecto, donde se le dice el sitio de la entrevista (donde generalmente se señala en las oficinas del depósito, ya que es un lugar privado donde no hay interrupciones y en donde el candidato se puede expresar libremente) y la hora (donde se tomará en cuenta la puntualidad que este tenga). (*Ver anexo 4, técnicas de entrevista*)

Después de haber concluido con la entrevista se le realiza una prueba de habilidad numérica (*Ver anexo 5*) donde se califica la capacidad que tiene en este punto y un examen de vialidad donde se revisa el conocimiento que tienen sobre las señales de transportes que hay (*Ver anexo 6*) . También se le realiza una prueba de realización donde al candidato demuestra las habilidades que tiene para desempeñar la actividad que se le indico, como es la habilidad que tiene para conducir una camioneta de 3 toneladas, donde se llevará el producto a los respectivos clientes.

Después de haber realizado la entrevista y las pruebas de habilidad numérica, de vialidad y de realización a los candidatos y de haber realizado los reportes correspondientes, el jefe de grupo realiza una reflexión para analizar cada uno de los candidatos, donde hará la toma de decisiones para la selección del mejor prospecto.

Una vez tomada la decisión del mejor prospecto, interviene el departamento de administración, donde el jefe de administrativo de personal le realiza una entrevista al candidato que el jefe de grupo haya considerado mejor, el jefe administrativo le da su punto de vista de acuerdo a la experiencia que tenga.

Si el jefe administrativo considera que ha sido una buena elección, ya que previamente ha revisado la solicitud de empleo, los test y las pruebas realizadas por el jefe de grupo, los dos jefes concuerdan en la misma decisión que es el mejor prospecto para desempeñar las tareas que el puesto requiera, en este caso el de Chofer-Vendedor , se procede al ingreso del individuo.

Como había mencionado anteriormente se le realiza un estudio socioeconómico, realizado por otra empresa Colegio de desarrollo organizacional. (*Ver anexo 7*)

Finalmente, si el candidato salió satisfactoriamente en todas las pruebas de selección se procede a la contratación de personal.

## **Bibliografía**

- Administración de Recursos humanos

Idalberto Chiavenato

Mc Graw Hill

Editorial Atlas de 1983

- Danone de México

Depósito de Villahermosa

Marcelino García Barragán 208

Col. Gpe. Borja CP 86120

RFC: DME-761202-CP9