



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PRESELECCIÓN EN LÍNEA
POR MEDIO DE UNA SOLICITUD PONDERADA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

CLAUDIA ALICIA GARCÍA GASCA

**DIRECTOR DE TESIS :
LIC. ERIKA SOUZA COLIN**



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por proporcionar los planes de estudio y permitir la incorporación de las universidades para concluir una carrera profesional que brinde los conocimientos necesarios para lograr un desarrollo que permita la inclusión a la vida laboral.

A la Facultad de Psicología por ser un espacio formativo que apoya y brinda las facilidades a todos los estudiantes para prepararse profesionalmente y consolidar una carrera.

A la Universidad Franco Mexicana por darme la oportunidad de acceder a un plantel para formarme profesionalmente y proporcionarme las herramientas necesarias para enfrentar los retos laborales.

Al Mtro. Víctor Mainou, que fue mi primer contacto con esta hermosa carrera, que me enseñó tantas cosas y que me dio la oportunidad de formar parte de esta institución.

A la División de Educación Continua que a través de su programa de "Titulación" me brindó el apoyo y las facilidades para concluir esta etapa tan importante de mi vida que me permitirá seguir con mi preparación profesional y me ayudará a abrir otras puertas en mi carrera.

A mi Directora de tesis, la Lic. Erika Souza Colin, por su excelente acompañamiento, sus consejos, su guía, su asesoría, su motivación y esfuerzo, pero sobre todo por ir más allá de lo que le correspondía para apoyarme. Gracias Erika por tu valioso tiempo, por la confianza que me brindaste, porque siempre estuviste conmigo y porque no me dejaste caer. Gracias por tu infinita paciencia, tus sabios consejos y tus palabras de aliento. Gracias por todo.

A mis sinodales Mtra. Silvia Vite, Mtra. María del Socorro Escandón, Mtro. Marco Antonio Vicario y al Dr. Miguel Alejandro Villavicencio por aceptar ser parte de este proyecto, por sus valiosas aportaciones que me ayudaron a mejorar el trabajo, por su gran disposición, apoyo y sabiduría.

A Fernando, mi esposo y compañero de vida, por su amor y apoyo incondicionales, por su comprensión inmensa, por acompañarme en cada momento y ayudarme siempre. Gracias Fer porque sin ti no lo hubiera logrado, porque estuviste a mi lado en los momentos más difíciles y supiste entenderme y esperarme a costa de sacrificar tiempo en familia y en pareja. Gracias por ser parte de mi vida.

A mis hijos: Daniel, Eduardo y Fernando, porque son mi motor y mi fuente de inspiración. Gracias por apoyarme en todo momento y darme el tiempo para realizar este sueño. A ustedes les dedico este logro porque quiero ser un ejemplo para ustedes de compromiso, perseverancia y responsabilidad. Nunca se den por vencidos y luchen por alcanzar todo lo que se propongan.

A mi prima Pily, por darme el empujón que necesitaba para concluir esta etapa de mi vida. Por todo su apoyo, paciencia y motivación para seguir adelante. Gracias Pily por ayudarme y acompañarme en este largo proceso.

A mis padres, por haberme guiado siempre y apoyarme incondicionalmente. Porque gracias a ustedes, a su educación y amor he llegado hasta este momento y pude terminar una carrera universitaria.

A mis hermanos: Tere, Jandy y Polo, porque han sido ejemplo en mi vida y fuente de inspiración: Tere ejemplo de tenacidad, constancia, lucha y logro de metas; Jandy ejemplo de perseverancia, compromiso, responsabilidad y apoyo incondicional; y Polo ejemplo de pasión, de lucha por alcanzar los sueños sin importar las adversidades para seguir adelante.

Gracias a Dios por guiarme con valores y principios que me hacen crecer como persona.

Contenido

Resumen	5
Introducción.....	6
1. CAPÍTULO I: Reclutamiento de Personal	13
1.1. Definición de Reclutamiento	15
1.2. Proceso de reclutamiento de personal	16
1.3. Fuentes de Reclutamiento.....	20
1.4. Medios de reclutamiento	26
1.5. Evolución del proceso de reclutamiento.....	28
2. CAPITULO II Selección de Personal.....	34
2.1. Proceso y Modelos de Selección de Personal.....	35
2.2. Modelo de selección de personal tradicional	36
2.3. Modelo de selección por competencias.....	42
2.4. Modelo de Selección por objetivos	53
3. CAPITULO III: Preselección de candidatos	61
3.1. Etapa de Preselección de candidatos	61
4. CAPÍTULO IV Propuesta.....	67
4.1. Planteamiento y justificación	67
4.2. Descripción de la Propuesta	69
4.3. Procedimiento	70
Conclusiones	84
Alcances y limitaciones	90
Referencias	92
Anexos	95

Resumen

El presente trabajo expone una propuesta que busca ayudar a las empresas a agilizar el proceso de reclutamiento y selección de personal optimizando la etapa de “preselección” para evitar que se inviertan tiempo y recursos en entrevistas con candidatos que no cuentan con los requisitos mínimos para cubrir determinada vacante. Con la finalidad de que el lector comprenda mejor lo que es la “preselección”, se expone una breve explicación de las etapas de reclutamiento y selección de personal por ser parte del mismo proceso, pero sin profundizar demasiado en éstas. El análisis empieza con la fase de reclutamiento porque es aquí donde se hacen los primeros filtros y se determina cuáles son los candidatos que, de acuerdo a su CV, cumplen con lo que se necesita para cubrir un puesto determinado, después se hace un análisis de la etapa de “preselección” y al final, se mencionan los principales modelos de selección de personal para que el lector los conozca y comprenda que se puede mejorar el proceso cuando la preselección de candidatos es la adecuada. La propuesta de este trabajo se basa en el uso de una “Solicitud Ponderada en línea” como instrumento para validar la información de los candidatos y agilizar el filtrado. Comúnmente la solicitud ponderada es un instrumento que se utiliza en el “Modelo de Selección por Objetivos”. La propuesta que se hace con el presente escrito es que esta herramienta se utilice con cualquiera de los modelos de selección de personal. Por tal motivo, se hace una breve revisión de dichos modelos a fin de entenderlos y demostrar que el uso de esta herramienta en la preselección ayuda a mejorar el proceso en cualquiera de ellos. Los modelos de selección revisados son: Modelo tradicional, Modelo por competencias y el Modelo de selección por objetivos, siendo este último el que se toma como base para la elaboración de este trabajo, pues es en éste, donde nace la solicitud ponderada. Adicionalmente, esta propuesta sugiere aprovechar las ventajas de la tecnología, específicamente el internet, para agilizar y optimizar tiempos y recursos. Este trabajo, se ejemplifica con una posición directiva (Director de Administración y Finanzas), porque generalmente los requisitos para cubrir este tipo de posiciones son muchos y muy específicos, lo que incrementa la complejidad en la búsqueda de candidatos. Sin embargo, esta herramienta podría utilizarse con otros puestos y niveles dentro de una organización.

Introducción

Para sobrevivir en el mercado las organizaciones deben ser más productivas; el entorno cada vez se vuelve más competitivo y para lograrlo no sólo basta con estar a la vanguardia en tecnología mejorando la calidad y la eficiencia de los procesos, sino que también se debe contar con el personal adecuado y calificado para cada puesto. El área de Recursos Humanos no puede quedar fuera de estos avances y la planeación de esta área se vuelve cada vez más estratégica pues el personal es clave para alcanzar los resultados esperados dentro de las organizaciones.

En las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el programa de reclutamiento y selección de personal. La planificación de recursos humanos tiene un papel clave, hacer una correcta planeación del personal en conjunto a la planificación estratégica, permite a la empresa tener al talento adecuado y necesario para cumplir sus objetivos y volverse más competitiva en un mercado que cada vez es más exigente. A medida que el capital humano cobra importancia en las organizaciones, los procesos de selección se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos (Montes & González, 2006).

El ritmo que llevan ahora las empresas es muy rápido, los avances en la tecnología las obligan a ir un paso adelante y no frenarse en el camino. Por lo tanto los reclutadores deben moverse más rápido para encontrar candidatos idóneos y cubrir las vacantes de la empresa en tiempos cada vez más reducidos, pues al no hacerlo de esta forma, la competencia ganará el mercado.

A través del proceso de reclutamiento y selección las organizaciones atraen candidatos y escogen a los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Hacer una buena selección de personal implica comparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto y los intereses de la organización.

Este proceso debe ser ejecutado por profesionales que puedan determinar cuáles son los candidatos aptos para formar parte de la empresa, considerando y analizando muchas variantes que van desde los conocimientos básicos, hasta aspectos clave para empatar con la cultura de la empresa.

Antes de hacer la selección del candidato finalista el reclutador hace una “preselección” de los posibles candidatos con la finalidad de escoger al que cumpla mejor con lo que la empresa necesita a fin de presentar al solicitante de la vacante sólo a los mejores candidatos. He aquí la importancia de hacer una buena “preselección” de candidatos, pues serán estos últimos los únicos que llegarán a entrevistarse con los que tomarán la decisión final para la contratación.

En el presente trabajo se desarrollan brevemente los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como las fases que conforman dichos procesos con el fin de entender la necesidad de hacerlos cada vez más eficientes y ágiles, definiendo los conceptos tradicionales y proponiendo una forma para optimizarlos con apoyo de la tecnología, pero se pondrá especial interés en la etapa de preselección de candidatos, pues es en este punto donde muchas de las empresas fallan al no filtrar adecuadamente a los solicitantes para escoger a los mejores.

Son muchas las causas por las que se llegan a cometer errores en la etapa de preselección, una de ellas es porque, al publicar una vacante, al reclutador le llegan demasiados currículos y no se da abasto para revisarlos todos, dejando sin oportunidad a candidatos que pueden ser valiosos para la empresa. Otra causa es porque en ocasiones, los currículos no tienen toda la información sobre el candidato y el reclutador los descarta por considerar que no cumplen con lo solicitado.

Con la propuesta sugerida en el presente trabajo se busca evitar estos errores, pues todos los candidatos interesados llenarán la solicitud ponderada que corresponda a la vacante, permitiendo con esto que todos participen en el proceso, y el reclutador sólo tendrá que seleccionar a los que obtengan las mejores puntuaciones y así se podrá agilizar el proceso de una forma objetiva y sistemática que ayude a evaluar la mayor

cantidad de candidatos posibles optimizando tiempos y favoreciendo tanto a la empresa, como a los postulantes.

El objetivo que se busca es: **Agilizar el proceso de preselección de personal mediante el uso combinado de tecnología, específicamente el internet (redes sociales, páginas web y bolsas de trabajo en línea) con la solicitud ponderada de una manera objetiva y sistemática.**

Este trabajo consta de 4 capítulos: En el capítulo 1, se habla del “Proceso de Reclutamiento”; cómo inicia, cuáles son las principales fuentes, los tipos de solicitudes y cómo ha ido cambiando este proceso con la tecnología.

En general, el reclutamiento, es el proceso mediante el cual se logran identificar e interesar a los candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan dentro de la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (currículos). El reclutamiento cuenta con métodos diversos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y medios de reclutamiento adecuados para cada vacante. Es, en esencia, un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Para que este proceso sea eficaz, debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El número de postulantes para una vacante puede variar de acuerdo al mercado laboral. Hay ocasiones en que la oferta laboral es abundante y la demanda de solicitantes disminuye y viceversa. Mientras mejor sea el proceso de reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. Además permitirá elaborar una reserva de candidatos que podrán ser considerados para futuras oportunidades laborales dentro de la organización.

En el capítulo 2 se desarrolla el “Proceso de selección de personal”, que de forma general se puede definir como el proceso que se encamina a buscar al candidato que mejor se adecúe a las características de un puesto en una empresa determinada.

Mediante este proceso se obtiene información sobre las cualidades necesarias para cubrir un puesto dentro de la organización, tomando en cuenta, no sólo las necesidades del puesto de trabajo, sino también, las características del individuo y de la empresa.

Este proceso tiene que servir para predecir los resultados que tendrá una persona en determinado puesto de trabajo, con la finalidad de encontrar al candidato que mejor se adapte y se ajuste al puesto. En esta decisión no sólo se tomarán en cuenta los títulos académicos, los conocimientos o experiencia, sino que también irá en función al conjunto de características, aptitudes, habilidades o competencias del individuo, las exigencias del puesto y la cultura de la organización.

La tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que ésta suposición, al hacer la selección del candidato, sea realmente válida. Es por eso que debe apoyarse de instrumentos y procedimientos objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos. Por la importancia de este proceso, es fundamental aprovechar todas las herramientas posibles que ayuden a enfrentar las diferentes situaciones que se pueden generar cuando se tiene la necesidad de ingresar personal nuevo a la organización.

Posteriormente se explican brevemente, y sólo para conocimiento del lector, los principales modelos de selección de personal que utilizan generalmente las empresas. Estos modelos son: el “Modelo Tradicional”, el “Modelo por Competencias” y el “Modelo de Selección por Objetivos”. Este último fue propuesto por primera vez en 1971 por Álvaro Jiménez y es aquí, donde expone la función de la solicitud ponderada. Cabe mencionar que el presente documento se basa en la combinación del uso de dicha solicitud junto con los avances tecnológicos, específicamente Internet, para optimizar tiempos, mejorando la preselección de candidatos y agilizando el proceso de selección de personal.

En el capítulo 3 se explica la etapa de “Preselección” que es una etapa intermedia entre el reclutamiento y la selección de personal y cuyo objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los

requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada y esto es lo que la hace compleja, pues el reclutador debe decidir si un candidato puede entrar a un proceso de selección o no, basándose en lo que dice su currículum o carta de presentación.

Cuando la preselección no se realiza adecuadamente afecta mucho a la organización, pues se impide que personas con gran potencial apliquen para cubrir las vacantes o se envían candidatos que no cuentan con lo que la empresa está requiriendo.

El Capítulo 4 se expone la propuesta de este trabajo, donde se presenta un método que busca mejorar el proceso de preselección a través de una solicitud ponderada en línea, es decir, usar las bondades de la tecnología para enviar, por medio de correo electrónico o de la página web corporativa, una URL¹ que lleve a los aspirantes a un sitio web (puede ser la página corporativa) donde se despliegue la solicitud ponderada a manera de formulario para que ingresen la información solicitada y así filtrar a los aspirantes de forma ágil, objetiva y utilizando el mismo criterio con todos.

Si no se cuenta con lo necesario para hacer la programación de la solicitud en línea, también se puede enviar por correo electrónico el documento a los candidatos interesados. Esta solicitud se hará a manera de formulario con información clave en forma de preguntas relacionadas al puesto vacante para que los candidatos las respondan y, una vez que los responsables del reclutamiento reciban las solicitudes y las califiquen, podrán identificar a los candidatos más fuertes o que se apegan más al perfil solicitado por los gerentes o directores de la empresa.

El procedimiento para elaborar la solicitud ponderada es como sigue: el reclutador debe recibir por parte del gerente o director una requisición de personal, basada en la descripción de puesto o elaborar dicha requisición junto con el solicitante de la vacante, indicando todas las características, conocimientos, aptitudes y habilidades que deberá tener el candidato a contratar.

¹ URL es una secuencia de caracteres que se utiliza para nombrar y localizar recursos, documentos e imágenes en Internet. URL significa "Uniform Resource Locator", o bien, "Localizador Uniforme de Recursos".

Una vez que se tiene la requisición de personal se procede a operacionalizarla, es decir, a definir las variables o requisitos que son indispensables (clave) para cubrir la posición solicitada y se asignan calificaciones a las posibles respuestas para cada una de las variables. Para efecto de este trabajo, las calificaciones que se asignarán a las variables se basan en la técnica utilizada en el “Método de Selección por Objetivos” (ver capítulo 2) propuesto por Álvaro Jiménez (2011).

La solicitud se elabora en forma de encuesta o formulario para hacerla llegar a los candidatos potenciales solicitando que la respondan y, con base en sus respuestas, se determinará a los candidatos más fuertes para continuar en el proceso y se descartará a los de menor calificación por no contar con lo mínimo indispensable para participar. Los candidatos que continuarán serán los que obtengan las calificaciones más altas, procurando obtener al menos 5 a 10 finalistas (esto va a variar de acuerdo a cada vacante) para que continúen con el proceso de selección donde tendrán que pasar por evaluaciones y entrevistas que los irán descartando hasta llegar al finalista.

Lo que se busca es que la solicitud ponderada en línea sirva como instrumento para ser más asertivos en el proceso de preselección de personal. La solicitud ponderada en línea es una herramienta que ayudará a evaluar, desde el principio del proceso, las características mínimas indispensables con las que deberán contar los candidatos interesados en aplicar a determinada vacante, asegurando con esto que los candidatos que se presenten a las entrevistas posteriores y a las evaluaciones, sean candidatos potenciales, evitando así, invertir tiempo y dinero, tanto de la empresa, como de los candidatos, en entrevistas que terminan siendo “de cortesía” porque no se cumple ni siquiera con lo fundamental para poder continuar el proceso.

CAPÍTULO I

Reclutamiento de Personal

1. CAPÍTULO I: Reclutamiento de Personal

Encontrar nuevos empleados suele ser un desafío continuo para la mayoría de las organizaciones. En ocasiones, la necesidad de contratar nuevos trabajadores se conoce con anticipación gracias a la planeación de recursos humanos, pero muchas veces el departamento de recursos humanos se enfrenta a solicitudes de reemplazos o reestructuras que deben cubrirse con urgencia y, sin importar cuál sea la razón, encontrar candidatos competentes en tiempo y forma es una actividad crucial para la organización (Rodríguez, 2007).

Howatt y Newport (2012) mencionan que, si se tienen habilidades adecuadas para reclutar, seleccionar y contratar personal desde el principio, se cuenta con un factor muy importante, pues se les brinda a las organizaciones la oportunidad de incluir empleados más productivos. “La mayor ventaja competitiva de una compañía en la economía global, es su talento” (Drucker, 1990 citado en Howatt & Newport, 2012).

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización y consiste en la investigación e intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas para la consecución de los objetivos.

Antecedentes

Es difícil encontrar el origen del reclutamiento y selección de personal, pero la revisión histórica se remonta a la Revolución Industrial que se inició en Inglaterra a mediados del siglo XVIII. Se empezaron a usar las máquinas que con el tiempo fueron desplazando la mano de obra y se incrementaron las relaciones comerciales entre las naciones atrasadas y Europa, las cuales se basaron en la exportación de productos agrícolas y la importación de productos manufacturados. Gradualmente surgieron organizaciones comerciales e industriales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para la fabricación de barcos. Con el perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el

telar, se requirió contar con grupos de trabajadores cada vez más grandes (Werther & Davis, 2008).

Estos movimientos fueron llevando a las naciones hacia la industrialización donde empezó el nacimiento de grandes concentraciones urbanas, la creación de bancos, la revolución del transporte y el comercio, la división de trabajo, la producción colectiva, el desarrollo del capitalismo y la clase burguesa, el nacimiento de ideologías como el liberalismo económico que se basa en las libertades individuales y en una libertad absoluta en las relaciones de trabajo (Sánchez & Romo, 2009).

La industrialización provocó una modificación en la forma de organización del trabajo creando diferentes clases sociales como la burguesía y el proletariado lo que provocó una desigualdad social que afectaba principalmente a éste último; para sobrevivir los obreros debían soportar penosas jornadas de trabajo de 12 horas o más con salarios extremadamente bajos y malas condiciones de seguridad y salubridad (Sánchez & Romo, 2009).

Posteriormente la clase obrera o trabajadora fue despojada de sus medios de producción y se vieron obligados a emigrar a otras ciudades para vender su fuerza de trabajo para subsistir a cambio de un salario y, como consecuencia, el trabajo se convirtió en una mercancía sujeta a las libres leyes de oferta y demanda (Alva & Castañeda, 2014).

A raíz de esto surgieron varios movimientos por parte de la clase trabajadora para mejorar sus condiciones y a principios del siglo XX comenzaron a surgir personajes dedicados al estudio del trabajo dentro de las organizaciones. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) considerado como el padre de la Administración Científica, propuso un modelo de organización denominado “funcional”, basado en el principio de la división de trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista (Chiavenato, 2017, pág. 22).

Chiavenato (2017) menciona que Taylor se dio cuenta de que la organización perdía tiempo y dinero si no se seleccionaba con anterioridad a quienes fueran a desarrollar

la tarea, por lo que, a fin de obtener una mayor economía y eficacia, propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de lograr mejores resultados. Así es como surgen las llamadas “oficinas de selección”. La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional estimularon la idea de un área dedicada a la administración de recursos humanos.

Poco a poco el enfoque clásico centrado en la tarea y el método cedió su lugar al enfoque humanista centrado en el hombre y el grupo social. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas generándose un conflicto industrial con intereses antagónicos entre el trabajador y la organización. Con el paso del tiempo, esto se ha ido manejando de diferentes formas donde las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr los objetivos tanto organizacionales, como individuales (Chiavenato, 2017).

1.1. Definición de Reclutamiento

Una de las tareas del departamento de recursos humanos es la de proveer a la organización del personal que tenga las habilidades y capacidades requeridas para llevar a cabo las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización un número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Las personas y las organizaciones se encuentran en un proceso de atraerse unas a otras. Así como los individuos seleccionan las organizaciones informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para saber si existe interés en admitirlos.

Rodríguez (2007) habla de la “dotación de recursos humanos” y puntualiza la importancia de la función de proporcionar los recursos humanos apropiados, pues de la interacción de éstos junto con la combinación del uso que se dé a los demás recursos de la empresa, dependerá la productividad de las organizaciones. Por lo

tanto, la empresa necesita elegir al personal idóneo para desempeñar las funciones que la llevarán al logro de sus objetivos.

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. En ocasiones los requerimientos de personal son puestos de manifiesto con antelación, como resultado del proceso de planeación, pero en otras ocasiones se debe hacer frente a las peticiones con carácter de urgencia.

En general se puede mencionar que el reclutamiento es una actividad cuyo objeto es atraer suficientes candidatos para poder elegir a los futuros integrantes de la organización. Grados (2013) define al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

1.2. Proceso de reclutamiento de personal

Los autores coinciden en que el proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para que sea eficaz, se deben atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección y debe suministrar la selección básica de candidatos para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2017; Grados, 2013; Mondy, 2005).

Este proceso puede variar según la organización, pero la finalidad común es localizar personas que podrían unirse a la organización y animarlos a postularse en las vacantes de trabajo disponibles. Bohlander y Snell (2008) mencionan que en este proceso se debe proporcionar a los candidatos toda la información acerca de los requisitos que se piden para ocupar el puesto, así como, de la empresa y de las oportunidades de crecimiento profesional a fin de ser atractivos para ellos y lograr que se interese el mayor número de personas. Así la selección podrá hacerse con un comparativo mayor y esto enriquecerá el proceso.

Un buen reclutamiento puede atraer suficiente número de candidatos favoreciendo al proceso de selección, donde se podrá elegir, previa evaluación, a los candidatos idóneos a ocupar los puestos vacantes en la organización. Por el contrario, un reclutamiento deficiente puede terminar con un proceso de selección poco exitoso, que resulte en la contratación de personal incompetente que afecte el éxito, desarrollo, crecimiento y productividad de la organización (Gandarilla, 2016).

El proceso de reclutamiento comienza cuando existe un puesto vacante y la necesidad de reclutar personal puede originarse por una de las siguientes causas (Grados, 2013):

- Un puesto de nueva creación
- Una vacante originada por alguna baja o promoción.
- Cubrir un puesto por tiempo determinado (incapacidad, temporada, etc.)

De acuerdo con Werther y Davis (2000), existen muchos factores que influyen en la demanda de recursos humanos como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1.3 Causas de la demanda de recursos humanos

CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS		
EXTERNAS	ORGANIZACIONALES	LABORALES
Económicas	Planes Estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios Organizativos	Permisos no remunerados

Nota: Recuperado de “Administración de personal y recursos humanos”, de Werther, W., y Davis, K., 2000, p. 110 Ciudad de México, McGraw Hill Interamericana.

Cuando se genera una vacante en un departamento específico, ya sea por nueva creación, promoción, reemplazo o baja de un trabajador, se inicia el proceso de reclutamiento. El área donde existe la vacante, informa de ésta a recursos humanos a través de una “requisición de personal” (Gandarilla, 2016).

Idealmente se debe contar con un “Análisis de puestos” para especificar los requerimientos. A través de este análisis se recopila la información necesaria para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando las tareas, obligaciones y responsabilidades de determinado puesto. Otro instrumento que resulta eficaz para saber las características y necesidades de las diferentes posiciones de trabajo dentro de una organización, es la “Descripción de Puestos” que es un documento que identifica, define y describe un puesto de trabajo a partir de sus obligaciones, condiciones laborales y especificaciones (Gandarilla, 2016).

Cuando las empresas no cuentan con estos instrumentos, utilizan las requisiciones de personal, que son documentos más sencillos de elaborar y sirven para describir las características de las posiciones que necesitan cubrir. Con este documento, se puede dar inicio al reclutamiento.

La requisición de personal es un formato (ver anexo A) donde se especifican las características, conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, competencias, etc. que debe tener la persona que cubrirá el puesto, así como, motivos de la vacante, fecha para cubrirla, departamento que la solicita, turno, sueldo, horario, descripción del puesto y perfil del candidato (Llanos 2013 mencionado en Gandarilla (2016)). En este formato también se detallan las funciones que realizará el ocupante con el objetivo de buscar en el mercado alguien que esté interesado en cubrir la posición y que tenga el perfil profesional requerido. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad del puesto, cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe de llenar en el documento el responsable del departamento emisor (Chiavenato, 2017).

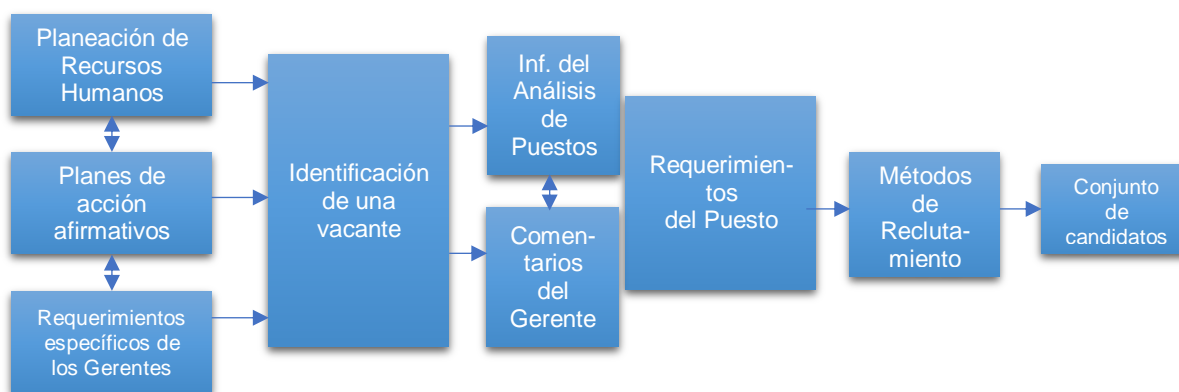
La recepción de la requisición de personal es necesaria para iniciar el proceso, pues a través de ésta, un área o departamento dentro de la organización, formaliza la

petición de un nuevo trabajador y proporciona los elementos de criterio y las bases para poder llevar a cabo el reclutamiento.

El procedimiento se desarrolla de la siguiente forma: el departamento solicitante envía la requisición de personal al jefe del departamento de recursos humanos y al reclutador con el propósito de que se suministre el personal necesario en tiempo y forma (Rodríguez, 2007). Ya que se entrega la requisición al área de recursos humanos, el psicólogo o reclutador, debe elaborar el perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa que deberá incluir datos del área intelectual, personal y habilidades (Grados, 2013) para así iniciar la publicación de la vacante y la búsqueda de posibles candidatos a través de las fuentes y medios que utilice la organización.

En otras palabras, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de candidatos, es decir, al contingente de personas que están dispuestas a trabajar o que trabajan pero están dispuestas a cambiar de empleo. El mercado de recursos humanos lo constituyen personas que ofrecen habilidades conocimientos y destrezas (Chiavenato, 2017).

Figura 1.4 Proceso de reclutamiento



Nota: Recuperado de “Administración de personal y recursos humanos”, de Werther, W., y Davis, K., 2000, p. 153 Ciudad de México, McGraw Hill Interamericana.

El reclutamiento se puede realizar de manera directa, cuando la empresa lo realiza por su cuenta, o indirecta, cuando la empresa acude a una empresa o agencia de colocación para que ésta le proporcione los candidatos preseleccionados.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; el reclutador generalmente encontrará considerables desafíos para realizar una adecuada labor de reclutamiento (Werther & Davis, 2000), apoyándose en las diferentes fuentes y medios con los que pueda trabajar.

1.3. Fuentes de Reclutamiento

El siguiente paso en el proceso es empezar con la búsqueda de candidatos viables para cubrir las diferentes posiciones. Para esto, el reclutador tendrá que determinar en dónde podrá encontrar a estos posibles candidatos. Así tendrá que recurrir a lugares específicos o utilizar medios de comunicación o difusión para dar a conocer las vacantes de la empresa. A esto se le conoce como fuentes o medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los recursos con los que cuentan las organizaciones para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. El mercado de recursos humanos está compuesto por candidatos que, pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra), o estén desempleados y en ambos casos, pueden ser “reales” (los que están buscando empleo de forma activa o pretenden cambiar de trabajo) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

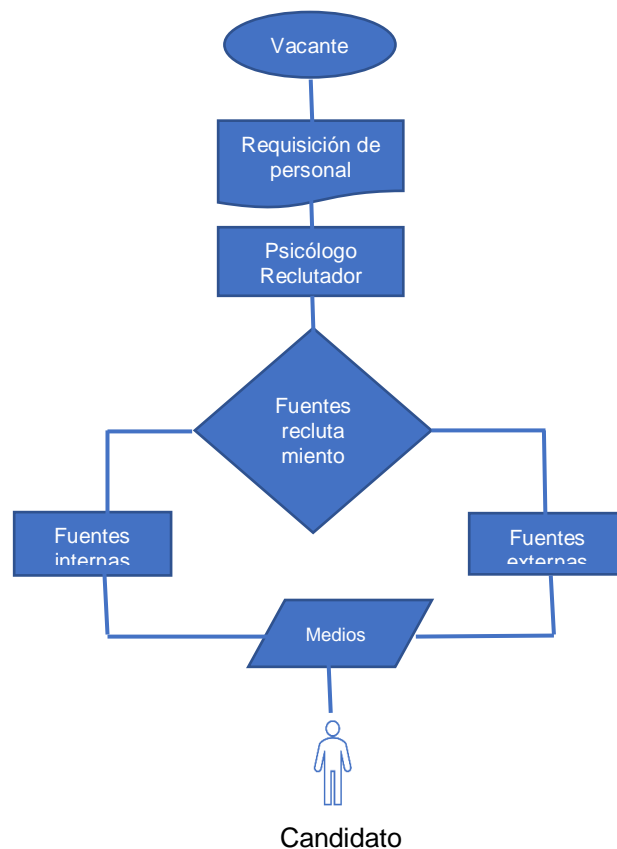
Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

- **Fuentes de reclutamiento interno**, cuando se atraen personas dentro de la misma organización.
- **Fuentes de reclutamiento externo**: cuando se atraen personas fuera de la organización.

a) Fuentes de reclutamiento Interno

Chiavenato (2017) menciona que el reclutamiento interno ocurre cuando se trata de cubrir la vacante solicitada mediante el reacomodo de los empleados activos que trabajan en la empresa, ya sea, a través de ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Figura 1.5 Proceso de reclutamiento



Nota: Recuperado de *“Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal”*, de Grados, J., 2013, Ciudad de México, Manual Moderno.

Grados (2013) define las fuentes internas de reclutamiento como aquéllas que proporcionan el personal requerido sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa. Algunas de estas fuentes son:

1. Sindicatos, son una de las principales fuentes y funcionan cuando la empresa tiene alguna vacante que entre en el dominio sindical.
2. Archivo o cartera de personal, se forma a través de las solicitudes de candidatos que se postularon en procesos de reclutamiento anteriores y fueron archivados.

Los requisitos que debe cumplir dicha cartera son: vigencia no mayor a 6 meses, clasificación por puesto de trabajo, cada currículum debe tener anotaciones indicando por qué se quedó en cartera. Los candidatos que están en cartera pueden contar con características para ser seleccionados para una vacante distinta.

3. Rotación, cuando un trabajador es trasladado horizontalmente dentro de la organización, es decir, pasa a desempeñar otro puesto jerárquicamente similar al que ocupaba.
4. Familiares (cuando las políticas de la empresa lo permiten) y recomendados, se utilizan cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores y, suele ser muy eficaz porque las personas recomendadas cuentan con los requisitos solicitados y ya tienen ciertos antecedentes de la empresa.
5. Promoción o transferencia de personal, es cuando un trabajador es trasladado verticalmente dentro de la organización por su buen desempeño.

Una forma de llevar a cabo este tipo de reclutamiento es a través de los “Programas de promoción de vacantes” (Werther & Davis, 2008), por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para cubrirlas y se les invita a participar en el proceso.

El reclutamiento interno les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas para ocupar los puestos vacantes. En estos casos el reclutador somete a los trabajadores de la organización a concursos de promociones y ascensos, lo que

permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse. (Rodriguez, 2007).

Este tipo de reclutamiento hace que el empleado compruebe que la competencia tiene un premio y, por lo tanto, esto refuerza el ánimo y el desempeño, pues como los candidatos internos llevan tiempo trabajando en la compañía, suelen mostrarse más comprometidos y requieren menos capacitación e inducción que los externos. Sin embargo, este método en ocasiones resulta contraproducente, pues los candidatos que no quedan seleccionados pueden quedar descontentos y afectar su desempeño. Es importante informar a los empleados por qué no fueron seleccionados y qué medidas se pueden tomar para una oportunidad futura. (Dessler, 2001). Otra desventaja es la generación de conflictos de intereses pues se puede crear una actitud negativa en los empleados que no son contemplados (Chiavenato, 2017).

b) Fuentes de reclutamiento externo

Para este tipo de reclutamiento la organización busca cubrir las vacantes con personas ajenas a la misma: candidatos disponibles o empleados en otras organizaciones.

Una de las ventajas que tiene el reclutamiento externo es que aporta conocimientos y perspectivas nuevas, además ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables y, entre las desventajas, se encuentran el costo, el tiempo y la incertidumbre de saber si la persona seleccionada se quedará mucho tiempo en la empresa (Werther & Davis, 2008).

Las fuentes externas con las que reclutan las empresas varían con el tipo de posición que se tenga que ocupar.

Grados (2013), define las fuentes externas como aquéllas que son totalmente ajenas a empresa, pero que cumplen con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

1. Asociaciones profesionales: Proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Por ejemplo: Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), Asociación Mexicana de Informática, entre otras.
2. Agencias de colocación: Son entidades públicas o privadas, con o sin ámbito de lucro que tienen el objetivo de ayudar al trabajador a encontrar el trabajo adecuado de acuerdo con sus habilidades y capacidades, así como al reclutador a encontrar al candidato más apropiado de acuerdo con sus necesidades. Las agencias de colocación le cobran a la empresa una tarifa por buscar candidatos ideales para cubrir sus vacantes.
3. Outsourcing: Se refiere a la subcontratación, externalización o tercerización y es un proceso a través del cual se utilizan recursos externos a la empresa para realizar funciones que anteriormente se hacían por personal interno a la empresa. El outsourcing ha tenido mucho auge porque ayuda a reducir y a controlar el gasto de operación y disposición de personal altamente calificado en las organizaciones. Dos de las principales empresas que ofrecen estos servicios son Manpower y Adecco, pero en los últimos años han surgido empresas especializadas en diferentes áreas que hacen más eficientes sus servicios, por ejemplo, agencias especializadas en tecnología de información, limpieza, logística, ventas, entre otras.
4. Headhunting: es un método de selección de personas basado en una investigación de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización. A partir de la amplia difusión de redes sociales, surge el "headhunting 2.0" para denominar al método que se realiza utilizando redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, entre otras.
5. Puerta de calle: Grados (2013) menciona que esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido ningún aviso por parte de la empresa, es decir, el candidato acude de manera espontánea.

6. Ferias del empleo: Son organizadas por agencias de empleo, universidades o alianzas comerciales donde acuden muchas empresas para promover sus vacantes y darse a conocer, así como, miles de solicitantes que están en búsqueda de oportunidades laborales.
7. Grupos de intercambio: Son grupos organizados por los encargados de reclutamiento de diferentes organizaciones y por las bolsas de trabajo de escuelas o institutos con el objetivo de apoyar a la comunidad.
8. Bolsas de Trabajo: Fueron diseñadas por las universidades para incorporar a los estudiantes al mundo laboral de manera gratuita, siempre y cuando estuvieran registrados en la bolsa para formar una base de datos con el objetivo de ponerlos en contacto con las empresas que tengan vacantes. Una ventaja con la cuentan hoy en día las bolsas de trabajo es el Internet.
9. Viajes de Reclutamiento: Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.
10. Portales de Empleo Online: (también conocidos como “Bolsas de trabajo online”) Con la llegada del internet se ha ampliado y facilitado, tanto la publicación de vacantes, como el que los candidatos puedan mantener sus datos al alcance de las empresas para encontrar ofertas de trabajo. Existen diferentes páginas en internet que ofrecen oportunidades laborales, algunas son de paga y otras son gratuitas. Algunos ejemplos de éstas son: OCC Mundial, Bumeran. Computrabajo, Job and Talent, Monster, Zona Jobs, Empleo Listo, entre otras. También muchas empresas cuentan con un apartado en sus páginas web de “bolsa de trabajo” donde los candidatos pueden postularse, incluso algunas de ellas cuentan con formularios para que los

postulantes los llenen con sus datos. El alcance que tiene esta fuente de reclutamiento es muy amplio, pues llega literalmente a todo el mundo por lo que presta un gran servicio a los reclutadores haciendo más amplio el mercado laboral.

1.4. Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son métodos de difusión que se utilizan para dar a conocer una vacante y son (Grados, 2013):

- a) Medios impresos: La prensa es uno de los más utilizados, pueden ser periódicos o revistas de contenido especializado. Tiene la ventaja de llegar a muchísimas personas y tienen la posibilidad de parecer en los portales de internet de estos medios por varios días. Otros medios impresos pueden ser boletines o volantes, falda hawaiana o el hombre sándwich.
- b) Radio y televisión: Es un medio costoso pero efectivo para llegar a lugares que se encuentren fuera de la localidad donde se encuentra la organización.
- c) Reclutamiento *online* (en línea por internet): Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo por medio de bolsas de trabajo, grupos de intercambio virtuales y redes sociales.

El “Reclutamiento por Internet” o “Reclutamiento Online” funciona como fuente o medio de reclutamiento y es una de las principales herramientas utilizadas actualmente por los departamentos de recursos humanos para buscar candidatos calificados.

Reclutamiento por internet: Internet representa un importante canal de contacto entre las organizaciones y los candidatos. Los sitios Web o Reclutamiento 1.0, 2.0 o 3.0, para las búsquedas de empleo se multiplican día a día. La velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea

más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante. (Mondy, 2005).

Mondy (2005) menciona que de acuerdo con la Encuesta sobre tácticas de búsqueda que condujo la Society for Human Resources Management Career Journal, “80% de los profesionales de Recursos Humanos colocan anuncios de empleo en internet para encontrar candidatos y el 96% de los solicitantes lo usan para encontrar empleo”

Las organizaciones usan cada vez más estos medios con la finalidad de reclutar talentos y reducir costos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos, pues las empresas pueden encontrar información sobre los candidatos (experiencia, trayectoria, intereses, entre otros.) y los solicitantes pueden obtener información sobre las empresas, oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera (Chiavenato, 2017).

Grados (2013), menciona que la internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal a través de las “bolsas de trabajo virtuales” que son portales creados con objeto de apoyar a los usuarios y a las empresas a cubrir sus necesidades laborales, pues brinda a los usuarios información de las empresas en las que hay vacantes disponibles y a las empresas les da la posibilidad de recibir información de las personas que deciden postularse, además de poder revisar la base de datos de los candidatos inscritos para ver su trayectoria profesional.

Además de estas “bolsas de trabajo virtuales”, también existen las redes sociales (Reclutamiento 2.0, como se mencionó anteriormente) para profesionistas, por ejemplo: LinkedIn, que es una red social con perfil profesional y en ella se puede publicar información de la empresa o de alguna vacante, información personal, preguntas, debates, se pueden tener grupos de interés y generar contactos con una profesionistas similares y ver vacantes de interés para cada persona; Facebook que es una red social donde se hace una página personal y se muestran las actividades o eventos a realizar. Se utiliza más para comunicarse con familia o amigos, aunque también se está ocupando para mostrar la experiencia profesional y buscar

candidatos que se interesen en ciertas vacantes. También se han empezado a generar grupos de apoyo para publicar vacante y encontrar candidatos potenciales; y Twitter que permite buscar noticias, eventos o trabajo., donde las personas que se registran colocan en su perfil información relacionada al área de trabajo (escolaridad, competencias y habilidades, trayectoria, etc.) (Alva & Castañeda, 2014).

Internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios de reclutamiento en línea abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas para la integración de recursos humanos. Además, permite crear bases de datos de talentos con currículos de candidatos internos y externos (Chiavenato, 2017).

Elegir una u otra fuente de reclutamiento depende de varios factores que se deben tener en cuenta, tales como, las necesidades de personal de la empresa, el tipo de puesto ofertado y el tiempo de respuesta de la fuente o medio de reclutamiento.

1.5. Evolución del proceso de reclutamiento

Hasta hace unas pocas décadas, tanto el reclutamiento como la selección eran tareas totalmente manuales y se realizaban sobre la base de información en papel (Alles M. , 2016). Las empresas publicaban anuncios en periódicos, los postulantes preparaban sus currículos en papel junto con sus respectivas cartas de presentación, pero a finales de los años 80's surgieron los ordenadores personales y las empresas empezaron a acceder a sus propias bases de datos lo que facilitó el proceso para obtener información del historial de los candidatos postulados.

Con el desarrollo de la tecnología, el reclutamiento ha evolucionado e integrado el uso del Internet en su proceso, haciéndolo más rápido, más barato y menos costoso. Durante estos últimos años, Internet se ha consolidado como una herramienta eficaz, versátil y necesaria para obtener y desarrollar la información y los procesos de reclutamiento y de selección de personal no quedaron fuera de esto. Por consiguiente, el reclutamiento a través de Internet y redes sociales se ha posicionado como un proceso eficaz, fiable y competitivo para gestionar el talento (Mababu, 2016).

En este sentido, este proceso también ha evolucionado con el tiempo y el desarrollo de la tecnología. Primero fue el denominado Reclutamiento 1.0, después evolucionó al 2.0 y ahora se utiliza el llamado reclutamiento 3.0

a) Reclutamiento 1.0

Con la evolución en el uso y la interacción en la red no sólo las relaciones personales han evolucionado a través de Internet, también lo ha tenido que hacer las estrategias de reclutamiento.

A finales de los años 90 y comienzo de los 2000 la web era casi estática y sólo de lectura. El internauta no podía conectarse en cualquier lugar ni tampoco mantener un feedback con el contenido de las páginas. Es decir, no había comentarios, las opiniones quedaban silenciadas detrás de la pantalla. En este sentido, el reclutamiento 1.0 vendría a ser aquel que se hacía a partir de las bases de datos personales de cada empresa. Unas bases de datos que contenían filtros y que dependían de una actualización difícil de mantener (Alles M. , 2016).

También surgió un nuevo servicio disponible para las empresas: las web laborales o bolsas de trabajo, que son sitios o páginas de internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes.

Así surgió el llamado “reclutamiento 1.0”, definido como el conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 1.0 que eran sitios o páginas web organizacionales, web laborales o bolsas de trabajo y los sitios de consultoras de recursos humanos (Alles M. , 2016).

b) Reclutamiento 2.0

El reclutamiento 2.0 surgió con la llegada de las denominadas “redes sociales” y se refiere al conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando la Web 2.0, es decir, a través de

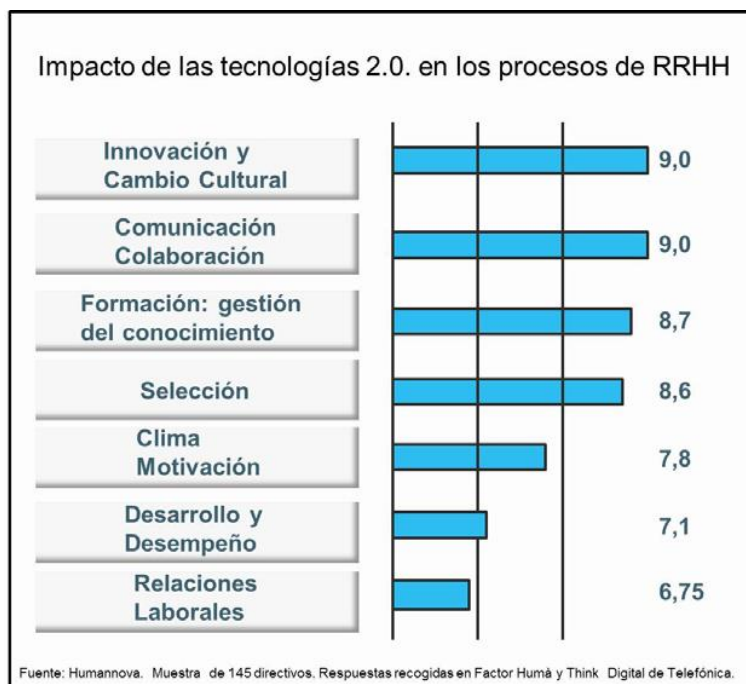
redes sociales, entre las que se encuentran: Facebook, Twitter y LinkedIn como las más utilizadas (Alles M. , 2016).

Este tipo de reclutamiento incluye la atracción de personas sin un propósito inmediato específico, al crear vínculos con usuarios de redes sociales para estar conectados con ellos pensando en el día en que sea necesario realizar un reclutamiento concreto, cuando realmente se necesite incorporar un nuevo colaborador.

Galindo (2013) presenta una gráfica para ilustrar en qué medida las tecnologías 2.0 han impactado en los distintos procesos de recursos humanos observando que entre los cuatro procesos más afectados por las tecnologías 2.0 se encuentra el de selección de personal.

Figura 1.1

Impacto de las tecnologías 2.0 en los procesos de Recursos Humanos.



Nota: Recuperado de “La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías”, de Galindo, 2013, Fuente: Humannova (2103) Valladolid, Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079>

c) Reclutamiento 3.0

Durante los últimos años, el reclutamiento a través de redes sociales se posiciona como un proceso de reclutamiento eficaz, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento y de ser competitivo.

El reclutamiento 3.0 abarca desde el año 2010 y llega para perfeccionar el reclutamiento web 2.0 donde a diferencia de este último, en el 3.0 el usuario no sólo es parte dinámica de la red e interactúa en la misma, sino que lo hace desde cualquier lugar y en cualquier momento, con nuevos dispositivos, aplicaciones y programas que lo permiten (la nube, los Smartphone, las Tablets, entre otros). Las organizaciones que se han adaptado al uso de esta nueva terminología ahora son organizaciones 2.0 o 3.0, según la utilidad que le den sus usuarios e involucrados a las herramientas tecnológicas, impactando su funcionamiento operativo y productivo (López J. U., 2017).

El Reclutamiento 3.0 es un proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet (Google+, Twitter, Facebook, Hi5, LinkedIn, Tuenti, Xing, Dejaboo, etc.) que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas, en esta modalidad los usuarios tratan de hacerse lo más visible posible para las empresas que van a buscar a los mejores candidatos en las redes sociales. El proceso de reclutamiento suele ser un proceso de comunicación en dos sentidos: por una parte, la empresa desea obtener información detallada para tener una idea sobre qué tipo de empleado sería el potencial candidato o el aspirante a contratar; por otro lado, el candidato desea obtener información precisa sobre la empresa y de cómo sería trabajar en ella (Mababu, 2016).

Utilizar las nuevas herramientas tecnológicas ofrece una nueva forma de ver y hacer las cosas. Sin embargo, una parte del proceso de selección tendrá que ser siempre presencial. El reclutamiento 2.0 y 3.0 se han convertido en un pilar estratégico para el

área de recursos humanos, las empresas que desean permanecer en el mercado laboral de forma competitiva tendrán que asumirlo como parte de sus herramientas de trabajo con la finalidad de captar entre las mejores opciones el candidato competente que más se ajuste a los requerimientos de la organización. (Aponte, 2018).

Figura 2.1 Reclutamiento



Nota: Basado en *“Selección por competencias”*, de Alles, M., 2016, p. 132, Ciudad de México, Ed, Granica.

CAPITULO II

Selección de personal

2. CAPITULO II Selección de Personal

En este capítulo se explicarán brevemente los principales modelos de selección utilizados en las empresas, pero no es la intención de este trabajo profundizar en dichos modelos. Lo que se busca es que se entienda cómo funcionan y cómo puede utilizarse la solicitud ponderada en la etapa de preselección en cualquiera de ellos.

En la mayoría de las empresas la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas y, así como, el proceso de reclutamiento está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto, la selección, es el proceso mediante el cual se reduce ese número y se elige de entre esas personas a las más calificadas (Bohlander & Snell, 2008).

Varias son las razones que pueden motivar la necesidad de añadir personal a la empresa: creación de la empresa, expansión, creación de nuevos productos, organización de nuevos departamentos, jubilaciones, despidos, incapacidades laborales (temporales o permanentes), fallecimientos, entre otras (Puchol, 2012).

Alles, (2016) hace énfasis en que los conceptos básicos en selección de personas no se han modificado en los últimos tiempos, pero sí las formas, las vías de comunicación, la manera de interactuar entre las personas y los comportamientos relacionados. En términos generales, la selección de personal hace referencia al conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos para elegir a aquéllos que presentan mayor posibilidad de adaptarse a los puestos y tendrán un mejor desempeño de acuerdo con las necesidades de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2017) la selección pretende solucionar tres problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Adecuación del trabajo a la persona.
- c) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo tanto, la selección debe realizarse contemplando los siguientes aspectos: *Experiencia laboral, trayectoria académica, aspectos psicológicos* (Grados, 2013)

Así, la mayoría de los autores opinan que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. (Chiavenato, 2017; Bohlander & Snell, 2008; Dessler, 2001; Grados, 2013)

2.1. Proceso y Modelos de Selección de Personal

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar una vacante. Estos se deberán evaluar para elegir al que se adecue mejor al puesto (Grados, 2013).

Una de las funciones del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización (Werther & Davis, 2000)

El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la empresa logre sus objetivos. Las empresas pondrán determinados límites como presupuestos y políticas.

Existen diferentes modelos de selección de personal. En este documento, se desarrollarán brevemente 3 de ellos que son:

- Modelo Tradicional
- Modelo por competencias
- Modelo de selección por Objetivos

2.2. Modelo de selección de personal tradicional

El proceso de selección se ha aplicado desde muchos años atrás. Jiménez (2011), menciona que esto se ve reflejado en la obra de Platón (La República) donde se sugieren las características que deben reunir los individuos para confrontar diferentes funciones en la sociedad. Asimismo, se menciona más adelante, la división del trabajo de los artesanos en la Edad media y en la Revolución Industrial. Al principio se recurría a métodos intuitivos basándose en observaciones y datos subjetivos. No es sino hasta la primera guerra mundial cuando se inicia la Selección técnica de personal donde se plantea la idea de seleccionar individuos para tareas específicas.

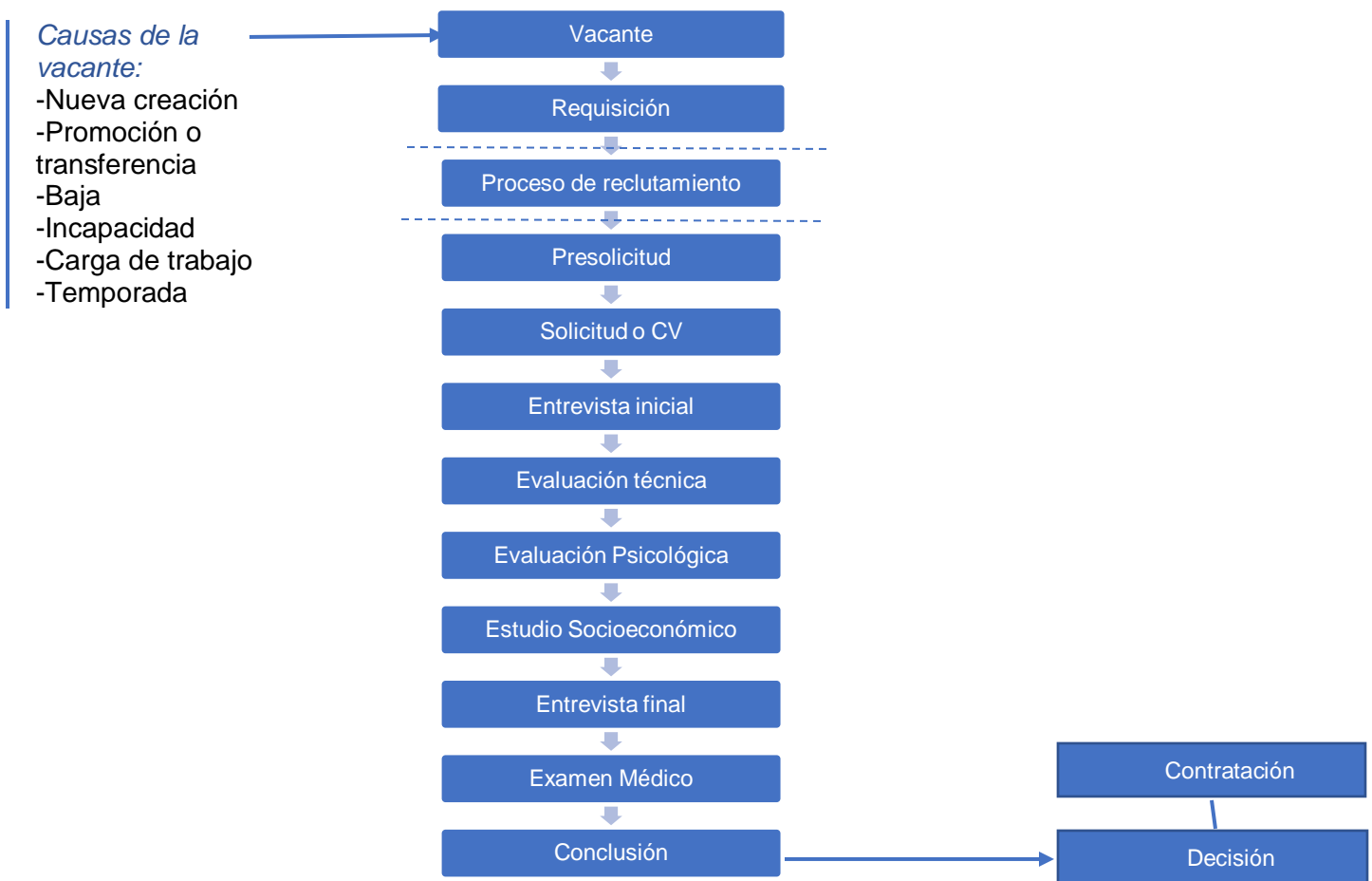
De acuerdo con Chiavenato (2017), la selección es un proceso de comparación entre dos variables: la primera tiene que ver con los criterios de la organización (como los requisitos del puesto y las competencias individuales); y la segunda, el perfil de los candidatos que se presentan (se obtiene a través de las técnicas de selección). Idealmente, ninguna de las dos variables debe ser mayor a la otra; si la primera variable es mayor indica que el candidato no cuenta con lo necesario para cubrir la posición y si la segunda es mayor, se dice que el candidato está sobre calificado. En la medida en que estas variables sean similares, los candidatos reunirán las condiciones para cubrir los puestos.

Para saber si un candidato puede ser viable para cubrir una vacante, previamente se debe revisar la solicitud de empleo o el currículum del candidato donde viene información sobre su trayectoria profesional, experiencia, escolaridad, etc. Antes de revisar estos documentos, se deben tener claros los requisitos para el puesto para separar los que sí cumplen con el perfil de los que no (Grados, 2013)

El proceso de selección puede iniciar con una entrevista preliminar cuyo propósito es eliminar a los candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos del puesto. En esta etapa el entrevistador hace preguntas directas y puntuales que le permiten saber si puede ser un candidato viable o no para continuar con el proceso. Los autores coinciden en que estas entrevistas se pueden hacer de manera presencial, telefónica o por medios electrónicos como videoconferencia y chat (Grados 2013; Mondy 2005).

Los candidatos que pasan este primer filtro continúan el proceso con las entrevistas profundas o por competencias y las evaluaciones, que son diferentes para cada vacante y también en cada organización. Las evaluaciones pueden ser técnicas, de conocimientos, aptitudes, psicométricas, médicas, y a veces se realiza un estudio socioeconómico y se hace una investigación de antecedentes laborales, etc. Las fases para el proceso de selección tradicional se muestran en la figura 2.1

Figura 2.1 La selección de personal



Nota: Recuperado de *“Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal”*, de Grados, J., 2013, Ciudad de México, Manual Moderno.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es responsabilidad del departamento solicitante. El responsable de recursos humanos sólo debe recomendar

a los candidatos que juzgue adecuados, pero la última palabra la tiene el responsable del área o solicitante de la vacante en cuestión.

Carelli (1972, p. 27-31, en Chiavenato, 2017) menciona que, como proceso de decisión, la selección de personal admite tres estilos de comportamiento:

- a) Colocación: Cuando hay un solo candidato y una vacante, se admite al candidato sin más trámites.
- b) Selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante, se compara cada uno contra los requisitos del puesto y se aprueban o se rechazan.
- c) Clasificación: Es un enfoque más amplio y situacional con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato

Técnicas del Modelo de Selección Tradicional

Chiavenato (2017) divide las técnicas de selección en 5 grupos:

- a) **Entrevista de Selección:** Es la técnica más común, a pesar de considerarse imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, por un lado, el entrevistador o entrevistadores y por el otro el entrevistado o entrevistados.

Consiste en una plática formal y profunda conducida a evaluar la idoneidad del candidato para el puesto y pueden adaptarse para cualquier candidato o posición y permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del candidato y éste la obtiene acerca de la organización (Werther & Davis, 2000).

- b) **Pruebas de conocimientos o habilidades:** Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos. Buscan medir el grado de

conocimiento profesional o técnico y/o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Las pruebas pueden ser orales, escritas o de realización.

- c) **Exámenes psicométricos:** Se refieren a un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Estas pruebas constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta.
- d) **Pruebas de personalidad:** Sirven para analizar los distintos rasgos de personalidad de los individuos.
- e) **Técnicas de simulación (role playing):** Son técnicas que se hacen en grupo simulando alguna situación lo que permite analizar y diagnosticar el esquema de conducta.

Además de estas técnicas, algunos autores como Grados (2013) y Mondy, (2005) también incluyen:

- f) **Polígrafo:** este instrumento suele ser muy útil cuando se selecciona personal de confianza, pero se requiere de la previa autorización por escrito del candidato para poder utilizarlo y sólo se remite a lo relacionado directamente con la vacante.
- g) **Estudio Socioeconómico:** permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. Esta investigación nos permite conocer las condiciones de vida, nivel económico, relaciones familiares, referencias personales y de trabajo. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista de selección y antecedentes a través de las opiniones expresadas por personas con las que ha tenido relación en el pasado: compañeros de estudio, de trabajo, vecinos, jefes, entre otros.
- h) **Validación de referencias laborales:** se investigan los antecedentes del candidato con la finalidad de constatar si realmente trabajó en las empresas

que mencionó, ocupando los puestos referidos, durante el tiempo estipulado y percibiendo el sueldo señalado en la solicitud o en la entrevista. Estas referencias las puede solicitar el departamento de recursos humanos de forma directa o a través del estudio socioeconómico.

- i) **Examen médico para la selección de personal:** Se utiliza para saber si el candidato cuenta con un estado de salud óptimo para desempeñar el trabajo a realizar. Esto es importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales, ausentismo, entre otros.

Tipos de Entrevistas

Los autores mencionan diferentes tipos de entrevistas y, aunque las llaman de distinta forma, coinciden en las definiciones. De acuerdo con Werther y Davis (2000), estos son los tipos de entrevistas que podríamos mencionar:

1. **Entrevistas no estructuradas:** permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pero este sistema carece de confiabilidad porque cada solicitante responde a diferentes preguntas y pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
2. **Entrevistas estructuradas:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Son más confiables, pero no permiten que el entrevistador explore respuestas interesantes del candidato.
3. **Entrevistas mixtas:** permiten preguntas estructuradas y no estructuradas, lo que proporciona una base informativa de los candidatos que permite las comparaciones y el conocimiento de características específicas de cada uno.
4. **Entrevistas conductuales (solución de problemas):** Se centran en uno o varios asuntos que el solicitante deberá resolver. Se le presentan

situaciones hipotéticas (relacionadas al puesto) para que explique cómo las enfrentaría.

5. **Entrevistas de tensión:** Se hacen preguntas tajantes, en rápida sucesión, de manera poco amistosa para identificar el nivel de presión que puede tolerar el candidato. Estas entrevistas sólo se hacen para puestos donde se requiere un alto nivel de tolerancia a la presión.
6. **Entrevistas por competencias:** Se busca conocer si el candidato cuenta con las habilidades o aptitudes personales para el puesto. Se basan en una serie de preguntas específicas para saber cómo actuó el candidato en el pasado ante ciertas situaciones. Tratan de predecir cómo reaccionará la persona en el futuro, reconocer patrones de conducta que indiquen la probabilidad de reacción ante una situación específica. (Más adelante profundizaré en el modelo de selección por competencias).
7. **Metodología STAR:** Es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar. Siguiendo los conceptos que están en las palabras que componen el acrónimo, el asunto es plantear o definir una situación en el pasado (S), las tareas que la persona evaluada tuvo que realizar ante dicha situación (T), las acciones que tomó (A) y cuáles fueron los resultados alcanzados (R).

Ventajas y Desventajas del modelo tradicional

a) Ventajas:

La principal ventaja es el bajo costo y la adaptación a las diferentes áreas para seleccionar personal.

b) Desventajas:

- Muchas de las solicitudes que se emplean recaban información poco precisa y no profundizan en áreas importantes para el puesto.
- Las entrevistas arrojan resultados basados en juicios subjetivos o la experiencia y teoría del entrevistador de tal manera que las decisiones sobre los candidatos que continúan en el proceso son poco objetivas. Esto mismo puede suceder con las encuestas socioeconómicas.
- Muchas de las pruebas técnicas que se utilizan poseen objetivos confusos o no se hayan directamente relacionadas con el puesto que se pretende cubrir. Además de que no existen parámetros establecidos para otorgar las puntuaciones en las evaluaciones.
- Las pruebas psicológicas poseen confiabilidad, pero poca validez predictiva. Un error frecuente es la escasa adaptación y estandarización que se ha hecho de ellas a nuestra población.

2.3. Modelo de selección por competencias

Unánimemente se considera la obra de David C. McClelland, en su libro *Human Motivation-1999* (publicado originalmente el 1987), la base sobre la cual se construye la metodología de Gestión por competencias, cuyo concepto plantea que cada empresa u organización posee características que la diferencian de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos (Alles M. , 2016).

El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona—sus competencias—que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa (López, 2010).

El modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos captar personal con ciertas características para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación (Fabela, 2014).

Figura 2.2 20 pasos para seleccionar personas



Nota: Recuperado de “Selección por competencias” de Alles, M., 2016, p. 202, Ciudad de México, Ediciones Granica.

Definición de competencia

El término competencia posee varios significados de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

- 1- Relacionado con “ser competente” y significa: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
- 2- Relacionado con el infinitivo del verbo “competir” y significa: disputa o contienda entre dos o más personas.
- 3- Relacionado con “ser competente” y a su vez con “incumbencia”, significa: atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

El concepto de “competencia Laboral” se hace teniendo como base al individuo y su desempeño en el trabajo y se refiere a las habilidades y capacidades fundamentales. Ducci (2007, citado por Fabela, 2014) define la competencia laboral como *“la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”*.

Parry (1966, en Grados, 2013) menciona que la selección por competencias se realiza a partir de un modelo de competencias establecido por la organización y define “competencia” como la combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos) que afectan el trabajo (rol o responsabilidad) y tienen correlación con el desempeño. Pueden ser medidas contra normas aceptadas y mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

Martha Alles (2016) define “competencia” de la siguiente forma:

“Competencia: *Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.

McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana, refiriéndose a “motivo” como el interés recurrente para el logro de un objetivo

basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles M. , 2016).

Spencer y Spencer en su obra “Competence at work” señalan que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (Tomado de Alles, 2016).

- *Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.*
- *Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.*
- *Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.*

Martha Alles (2016) señala que los estudios de McClelland sobre la motivación explican tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano y que son la base sobre al que se desarrolla el concepto de competencia laboral.

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. En conjunto, las personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos (López, 2010).

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes y requiere demostración de la capacidad. Existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) que consiste en un conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Estándar de Competencia (EC) (Grados, 2013), una competencia es una cualidad que agrega valor al individuo.

Grados (2013) menciona que existen 48 “Comités de Normalización de Competencia Laboral”, que son organismos colegiados de cada área o subárea de competencia laboral, encargados de la definición de “EC”. El propósito principal del sistema es otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, así como de establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervengan en el proceso.

La evaluación en el proceso de selección es el medio a través del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o no para una función laboral expresada en un EC.

Modelo de competencias

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las características necesarias para alcanzar la estrategia organizacional y se define de acuerdo con la misión, visión y objetivos estratégicos de cada empresa.

Las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles deben tener ciertas características para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas características personales se denominan competencias.

Para definir el modelo de competencias se elaboran una serie de documentos, tales como, los diccionarios de competencias y comportamientos y la asignación de competencias a puestos. En esta definición es importante la participación de los altos ejecutivos y los segundos niveles.

Martha Alles (2016) hace referencia a dos tipos de competencias que deben tomarse en cuenta:

- **Competencia Cardinal o Corporativa:** Es aplicable a todos los integrantes de la organización, ya que, representan su esencia y permiten alcanzar su visión.

- **Competencia Específica:** Aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área o un cierto nivel, como el gerencial.

Para seleccionar por competencias primero se deben confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir de aquí se podrán identificar las competencias derivadas de conocimientos y las de gestión o derivadas de conductas. Al hacer la selección se deben contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en conjunto forman el perfil completo (Alles M. , 2016).

Una vez que la organización ha diseñado un modelo de competencias, en la entrevista se exploran las competencias que tienen relación con el puesto de trabajo que se desea cubrir. Se le formulan al entrevistado las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar. A partir del relato obtenido como respuesta a las preguntas será posible observar comportamientos (Alles M. , 2016).

Muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por eso que en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

Spencer (2006, en Alles 2006), señala que son 5 los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto de uno mismo:** Son actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: Capacidad de desarrollar una tarea física o mental.

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores de esta teoría diseñaron el Modelo del Iceberg, donde se observan las competencias de fácil detección en la superficie y las de difícil detección o desarrollo aparecen al fondo:

Figura 2.3 Modelo del Iceberg



Nota: Fuente Spencer y Spencer, Basado en “Desempeño por competencias: Evaluación 360°” de Alles, M., 2006, p. 81, Ciudad de México, Ed. Granica.

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y muchos autores clasifican las competencias de acuerdo con rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de 3 grupos importantes (Alles M. , 2016):

1. Competencias básicas: Abarcan tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Por ejemplo: lectura, comunicación oral y escrita.

2. Competencias genéricas: Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. Por ejemplo. La toma de decisiones, habilidad de negociación, trabajo en equipo, entre otras.
3. Competencias técnicas o específicas: Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función especial. Por ejemplo: manejar programas de cómputo.

Entrevista por competencias

La entrevista por competencias es una entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando sus competencias a través de preguntas específicas que permitan evaluar comportamientos del entrevistado para que puedan compararse con los ejemplos definidos previamente en el “Diccionario de Comportamientos”.

El objetivo de la entrevista es reconocer las competencias en los individuos mediante la evaluación de comportamientos específicos que cubran los requerimientos del puesto. Usualmente no se evalúan todas las competencias, sino las que se consideran de mayor relevancia.

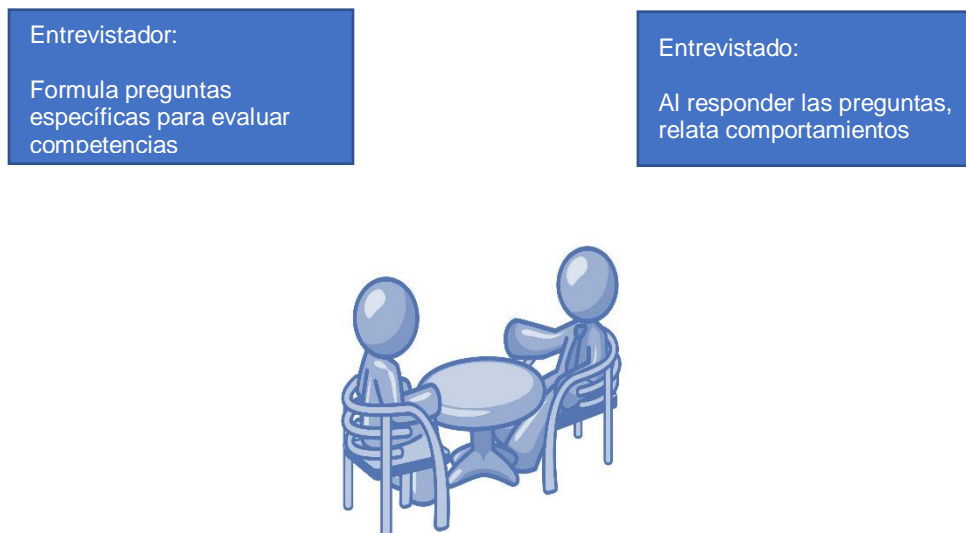
Un aspecto que se debe tomar en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. Debe existir algún tipo de correlación entre nivel y experiencia. No es aceptable que un joven sin experiencia pueda entrevistar a un gerente general. Si bien puede tener una buena base teórica (que es imprescindible), ésta debe ser acompañada por su propia experiencia gerencial y profesional (López J. G., 2010).

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el

entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella. Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral. Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.

El entrevistador/a consigue averiguar lo que de verdad hace, más allá de una simple descripción de funciones. En cierto modo es un tipo de selección más objetiva, ya que las competencias profesionales son de la persona no del “puesto”. Cada candidato/a tendrá la misma oportunidad de demostrar su valía, más allá de una formación en un centro de prestigio o por provenir de una empresa más reconocida en el mercado.

Figura 2.4 *Entrevista por competencias*



Nota: Recuperado de “Selección por competencias”, de Alles, M., 2016, p. 210, Ciudad de México, Ed. Granica.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante: formular las preguntas de forma sencilla y

comprensiva, efectuar una sola pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas, formular las preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud defensiva o negativa

El registro de la entrevista

Una vez realizada la entrevista es importante registrar todo el proceso, de manera que se cuente con la información suficiente y necesaria para tomar la decisión de contratación.

Las competencias laborales en México

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados, a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo, su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's cuando el gobierno mexicano tuvo la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación en el país por los cambios que había en la economía mundial y su relación con el mercado laboral. Por lo que se llevó a cabo un diagnóstico de la capacitación que recibían los trabajadores de ciertos sectores productivos así como de la enseñanza que se impartía en los diferentes niveles de educación (Rodríguez & Posadas, 2007)

Este análisis llevó a la formulación de un Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación y el 2 de agosto de 1995 el gobierno instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), que es una Entidad Paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública, que impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del País.

El CONOCER impulsa las siguientes acciones (CDMX, 2018):

- Elevar la productividad y la competitividad de la economía nacional
- Difundir y fomentar la cultura de la Competencia Laboral Certificada en México
- Otorgar valor social a las capacidades laborales de las personas basadas en procesos de instrucción informales y en la experiencia
- Reconocer el saber hacer de las personas en contextos laborales determinados, bajo estándares de competencia laboral establecidos por el sector productivo y mediante la evaluación de su desempeño
- Fomentar e impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias.

Ventajas y Desventajas del modelo de selección por competencias

a) Ventajas

- Las ventajas de este modelo son amplias debido a que es más objetivo ya que permite que los candidatos obtenidos por este proceso tengan un mejor desempeño y se logre una mayor eficiencia en la realización de las tareas dentro de la organización, ya que, mediante formularios de preguntas, la definición de competencias a nivel empresa y el entrenamiento de los entrevistadores para llevar a cabo dicha labor hace que se maneje un lenguaje en común.
- Se evalúa de la misma forma a todos los candidatos, con lo que se espera que los resultados obtenidos de ello se vean libres de interpretaciones personales, prejuicios o preferencias por parte de los entrevistadores o demás personas involucradas en el proceso.

- Con las respuestas obtenidas de las entrevistas basadas en situaciones reales que han acontecido en el pasado, se pueden realizar comparaciones de los comportamientos deseados de acuerdo con lo que previamente ha establecido la organización.
- Busca obtener al personal mejor calificado para el puesto de acuerdo con las actividades que realizará.

b) Desventajas

- Las organizaciones deben tener bien definidas y delimitadas las competencias que las van a regir y con base en ellas guiarse para el proceso de selección de personal. Esto implica un gran trabajo por parte de los miembros de la organización, sobre todo directivos para definir los conceptos y el enfoque que debe darse a las competencias. Esto implica gran costo en cuanto tiempo y recursos pues se debe contratar el servicio de una consultora que implemente el modelo.
- El procedimiento dentro del modelo de competencias laborales asegura que la persona es capaz, sin embargo, no asegura que aplicará dicha capacidad dentro del ambiente laboral.
- Se requiere de un o varios entrevistadores lo suficientemente calificados para realizar este tipo de entrevistas, deben contar con la suficiente experiencia para saber en qué momento hacer determinadas preguntas y cómo interpretar las respuestas de estas.

2.4. Modelo de Selección por objetivos

El modelo de selección por objetivos está basado en el análisis experimental de la conducta, sigue los mismos objetivos de la selección tradicional, sólo que se basa en técnicas diferentes, presentadas por primera vez en 1971 por el Lic. Álvaro Jiménez Osornio (Grados, 2013).

Alvaro Jiménez (2011) es el creador de este modelo y de la solicitud ponderada y, es justamente en ésta última, en la que se basa el presente trabajo para utilizarla como herramienta de mejora en la etapa de preselección de candidatos. A continuación, se explicará el modelo completo a fin de que el lector comprenda cómo funciona, cuáles son las etapas que sugiere el autor y el origen de la solicitud ponderada.

Este modelo plantea una aproximación diferente para realizar la selección basada en la observación sistemática de la conducta operante requerida en la ejecución de un puesto, a través de una serie de técnicas que nos permiten identificarla, registrarla e intervenirla. (Jiménez, 2011).

Estas técnicas son registros de precisión que pueden arrojar información objetiva de las características de los comportamientos requeridos para lograr el éxito en la ejecución de las tareas de un puesto y constan de varias etapas (Jiménez, 2011).

Etapas del Modelo de Selección por Objetivos

El punto de partida es conseguir una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto. El análisis para obtener esta descripción es distinto al tradicional, pues en ésta se especifican las actividades a realizar y requisitos con base a una definición operacional²; se definen de manera descriptiva y clara, topográfica, temporal y situacionalmente y se incluyen estímulos antecedentes y consecuentes de dichas actividades. Esto se refiere al principio de la triple contingencia, la cual establece que para que una conducta sea exhibida, ésta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (como resultado de la ejecución de la conducta misma).

El análisis de puesto para efecto de aprendizaje requiere un tipo específico de observación, se deben enlistar los deberes específicos y obligaciones concretas del trabajo, así como la descripción de la manera como se cumplirá con ellas.

² Operacional: Perteneciente o relativo a operación. Conjunto de reglas que permiten, partiendo de una o varias cantidades o expresiones, llamadas datos, obtener otras cantidades o expresiones llamadas resultados. (Diccionario de la Real Academia Española, 2001)

Como parte de este modelo, se debe tener una investigación de referencia de trabajo, en la que se verifica la experiencia laboral manifestada en la solicitud.

El análisis de puestos consta de las siguientes etapas:

- a) Identificación del puesto
- b) Descripción genérica
- c) Descripción específica
- d) Especificación del puesto
- e) Condiciones de trabajo

Técnicas para el registro

1. Ficha del puesto

Basándose en el análisis del puesto se elabora la ficha correspondiente, determinando las conductas mínimas indispensables, así como los conocimientos necesarios y los resultados esperados.

De la ficha de puesto también se obtienen las políticas de la empresa, la experiencia requerida el tipo de herramientas o equipo que el empleado debe conocer para hacer su trabajo. En esta ficha que implícito el objetivo general del puesto que debe ser cubierto por el trabajador. De esto se deriva la solicitud ponderada y la elaboración de la prueba de conocimientos.

2. Solicitud Ponderada

La solicitud ponderada es un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos concentrados en dicha ficha. *“Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos, en relación con los prerrequisitos establecidos”.* (Jiménez, 1981, en Grados, 2013, p. 634)

Sirve para identificar aquellas respuestas a reactivos que diferencian a posibles candidatos exitosos para un puesto específico. Una vez que los reactivos discriminatorios son identificados, se procede a categorizarlos y a ponderarlos (asignarles peso) dependiendo de su fuerza diferenciaria.

Para que la solicitud sea útil se debe diseñar un formulario de acuerdo con los procedimientos de investigación estándar, determinando el grado de relación entre las respuestas del formulario y algún criterio de éxito del trabajo, evaluándolos de tal modo que reflejan el grado de dicha relación. Por ejemplo: experiencia previa, escolaridad, estado civil, domicilio, etc. jerarquizando cada uno de acuerdo con las necesidades de cada puesto.

Para calificar esta solicitud hay dos sistemas:

- a) De cancelación: Cuando alguna característica del sujeto está en total desacuerdo con lo especificado en la ficha de puesto, no puede continuar dentro del proceso, ya que es suficiente para descalificarlo. Por eso es tan importante determinar con exactitud a qué características se le concederá este valor.
- b) Numérico progresivo: En este sistema se asignan puntuaciones de 10, 9, 8 y 0 a cada reactivo en función del grado que presenta el candidato contra los requisitos que se establecen para el puesto. La puntuación se establece con base en las siguientes calificaciones:
 - a. 10 cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a la característica requerida por el puesto.
 - b. 9 cuando no es ideal, pero es muy semejante.
 - c. 8 cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
 - d. 0 cuando es indiferente
 - e. C (cancela) cuando es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones que contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de las cuales es de cancelación, ya que debe descartarse al aspirante cuando tuene una de las respuestas canceladas, por lo que ya no sería necesario calificar el resto de la solicitud. Si no se cancela se procede a calificar y los candidatos que obtengan las puntuaciones más altas, serán los que continúen en el proceso de selección.

Este instrumento es un buen auxiliar para preseleccionar aspirantes, por su rapidez y facilidad de calificación y se aplica en los siguientes casos:

- a) Cuando hay varias personas desempeñando el mismo puesto
- b) En puesto donde la rotación es alta.
- c) En puestos que dependen de largos o costosos períodos de entrenamiento.
- d) Para hacer una preselección de candidatos que están aplicando a una vacante.

3. Prueba de conocimientos

Estas pruebas se elaboran para estimar los requisitos de entrada de los candidatos; se investigan las actividades que hayan sido consideradas de mayor importancia en el análisis de puesto. Las fuentes a las que se puede recurrir para elaborarlas son: fichas de puesto, registros de observación, entrevistas con técnicos, manual de operaciones, bibliografía, etc.

Para asegurar que las pruebas tienen confiabilidad y validez, se procede a administrar la prueba de manera interna y calificar por separado los reactivos pares de los impares y correlacionar ambos conjuntos de calificaciones. Este método toma en cuenta los errores inherentes al procedimiento de elaboración y aplicación de la prueba y la consistencia entre las diferentes muestras de reactivos, pero omite la estabilidad que día a día presentan las respuestas de los candidatos.

La validez se obtiene al comparar las puntuaciones obtenidas en ella y los registros observacionales de 28 días. La prueba tendrá validez predictiva si existe relación

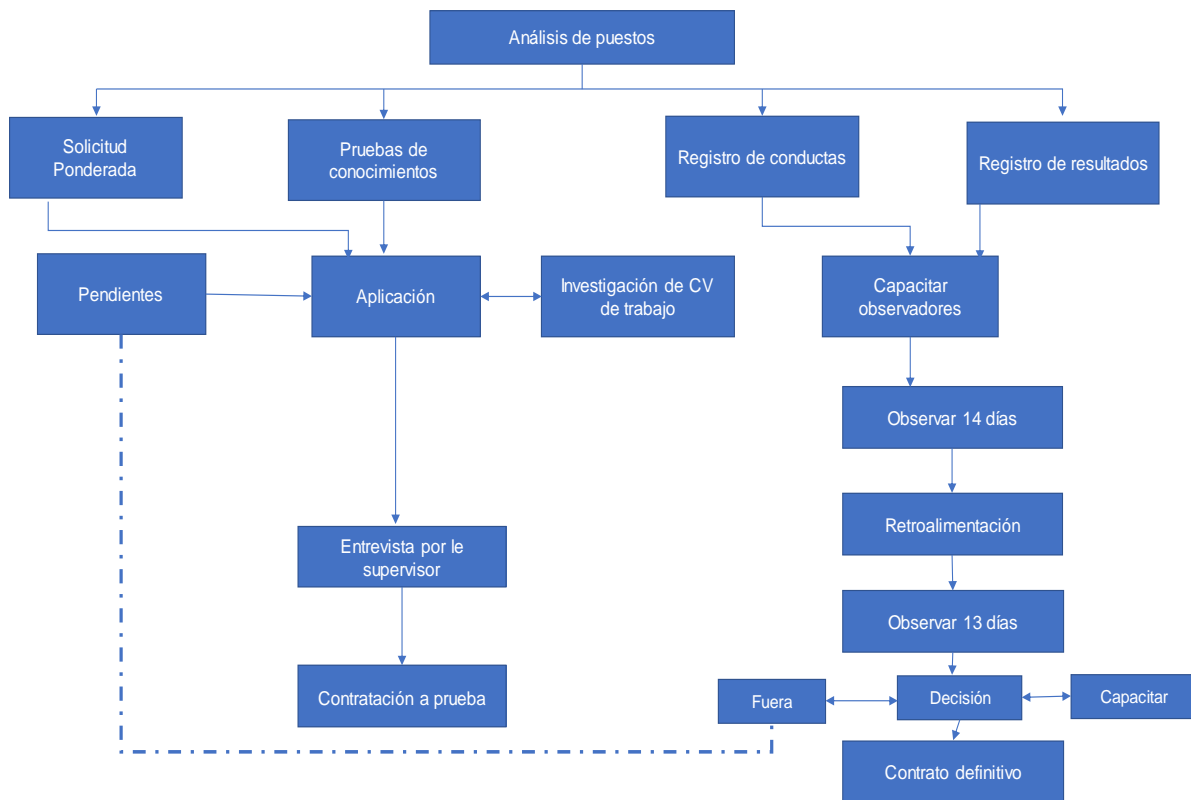
entre las puntuaciones de la prueba de conocimientos y las de los registros observacionales.

4. Registros de observación

Se diseñan formatos para registrar aquellas conductas que se han definido como indispensables, obteniéndose a través de un análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto.

Una vez elaboradas las pruebas de conocimiento y la solicitud ponderada, se procederá a aplicarlas a los candidatos y los que obtengan mayor puntuación se presentarán al solicitante de la vacante (supervisor) para que elija a la persona que considere más adecuada para el puesto.

Figura 2.5. Etapas del modelo de selección por objetivos



Nota: Recuperado de “Reclutamiento, contratación e inducción de personal”, de Grados, J., 2013, p. 632, Ciudad de México, Manual Moderno.

Ventajas y desventajas del modelo de selección por objetivos

a) Ventajas

- No se recurre a interpretaciones y predicciones del sujeto en base a teorías como las pruebas psicológicas, sino a través de la observación sistemática de los hechos conductuales que se suscitan en el empleo. La principal ventaja es que establece una definición operacional de la conducta, sin recurrir a juicios subjetivos. Lo más importante es la eficiencia del modelo, pues el candidato trabajando muestra su idoneidad para el puesto, además de su aplicación es muy sencilla y de bajo costo (Jiménez, 2011).

b) Desventajas

- El tiempo que se requiere por parte de los reclutadores para alimentar el sistema y evaluar cada solicitud y, por parte de los candidatos para llenar el formulario.
- Los candidatos deben de contar con las características necesarias en sus equipos de cómputo para elaborar el formulario.

CAPITULO III

Preselección de candidatos

3. CAPITULO III: Preselección de candidatos

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso para el ingreso de recursos humanos a la organización. (Chiavenato, 2017). El reclutamiento es una actividad de divulgación, de incrementar la entrada; la selección es una actividad de oposición, de escoger, de clasificación, de filtrar la entrada. Mientras que el reclutamiento se trata de atraer con selectividad a candidatos con los mínimos requerimientos para el puesto vacante, en la selección se deben escoger entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la de la organización.

Existe una etapa o fase intermedia en este proceso que es la “Preselección de candidatos”, es una fase que se realiza forzosamente después del reclutamiento y antes de la selección.

3.1. Etapa de Preselección de candidatos

Al hablar del proceso de reclutamiento y selección, los autores revisados, no mencionan la etapa de preselección de candidatos. Los estudios realizados y las investigaciones sobre reclutamiento y selección de personal se enfocan en los instrumentos o en las diferentes formas que existen para captar y evaluar a los candidatos, así como, en los tipos de entrevistas que se pueden realizar, pero no hay estudios dedicados específicamente a la etapa de preselección que, como ya se mencionó, es el paso intermedio que existe entre el reclutamiento y la selección de personal.

El objetivo de este trabajo, se centra precisamente en esta etapa de preselección de candidatos buscando hacer más eficiente y ágil el proceso de selección.

Con la finalidad de que el lector comprenda mejor esta etapa, se presentaron brevemente las fases de reclutamiento y selección, explicando los principales modelos que se utilizan en la organizaciones, pero sin profundizar en ellas, pues lo que se busca es hacer una propuesta para agilizar la preselección de los candidatos, sin importar la técnica de reclutamiento o el modelo de selección que se utilice.

La primera parte del proceso de selección comienza analizando la información que dispone la empresa de todos los candidatos que pueden optar al puesto, tanto los internos, como los que se inscriben en la oferta publicada y los que se buscan de forma activa. En esta etapa se produce un filtrado en el que el departamento de recursos humanos selecciona a los candidatos que van a continuar en el proceso de selección y los que no se ajustan al perfil o datos del puesto requerido, son descartados (López J. U., 2017).

La preselección consiste en encontrar los perfiles más adecuados para que pasen a la siguiente fase del proceso de selección. A la hora de hacer una preselección de candidatos se debe estudiar el perfil de candidato ideal, a través de entender las necesidades del puesto y las características que deberá tener el candidato de acuerdo con la requisición de personal que previamente fue elaborada por el gerente o área solicitante del puesto y con esto se deberá clasificar las candidaturas según cumplan más o menos los requisitos solicitados.

Los métodos de calificación suelen ser muy variados y depende de la información con la que se cuenta, como puede ser: los curriculums, cartas de presentación de forma física o por email, solicitudes de empleo, perfiles en redes sociales, etc. Al no tener la misma información de todos los candidatos, en la preselección se pueden cometer grandes errores al descartar candidatos que podrían ser muy valiosos o incluir a otros que no cuentan con lo necesario para participar en el proceso.

Una preselección mal hecha permite la entrada de personas inadecuadas en el proceso de selección con la consiguiente pérdida de tiempo, y costos adicionales. La selección y/o contratación de personas inapropiadas pueden tener consecuencias importantes como la pérdida de la calidad de productos o servicios, aumento de

riesgos de accidentes, deterioro del clima laboral, disminución de la competitividad de la empresa, etc. (Mababu, 2016)

Una forma de mejorar esta etapa sería normalizando todas las candidaturas a un formato y, un instrumento que podría ayudar a realizar esta tarea, es la “Solicitud Ponderada”, utilizada y propuesta por Alvaro Jiménez (2011) creador del modelo de selección por objetivos.

Para fines de este trabajo, del modelo de selección por objetivos, sólo se tomará la solicitud ponderada pues se considera que es un instrumento que puede ayudar a estandarizar criterios para hacer una preselección objetiva de los candidatos que estén concursando para determinada vacante, eliminando lo más posible la subjetividad en la toma de decisiones del reclutador sobre los postulantes.

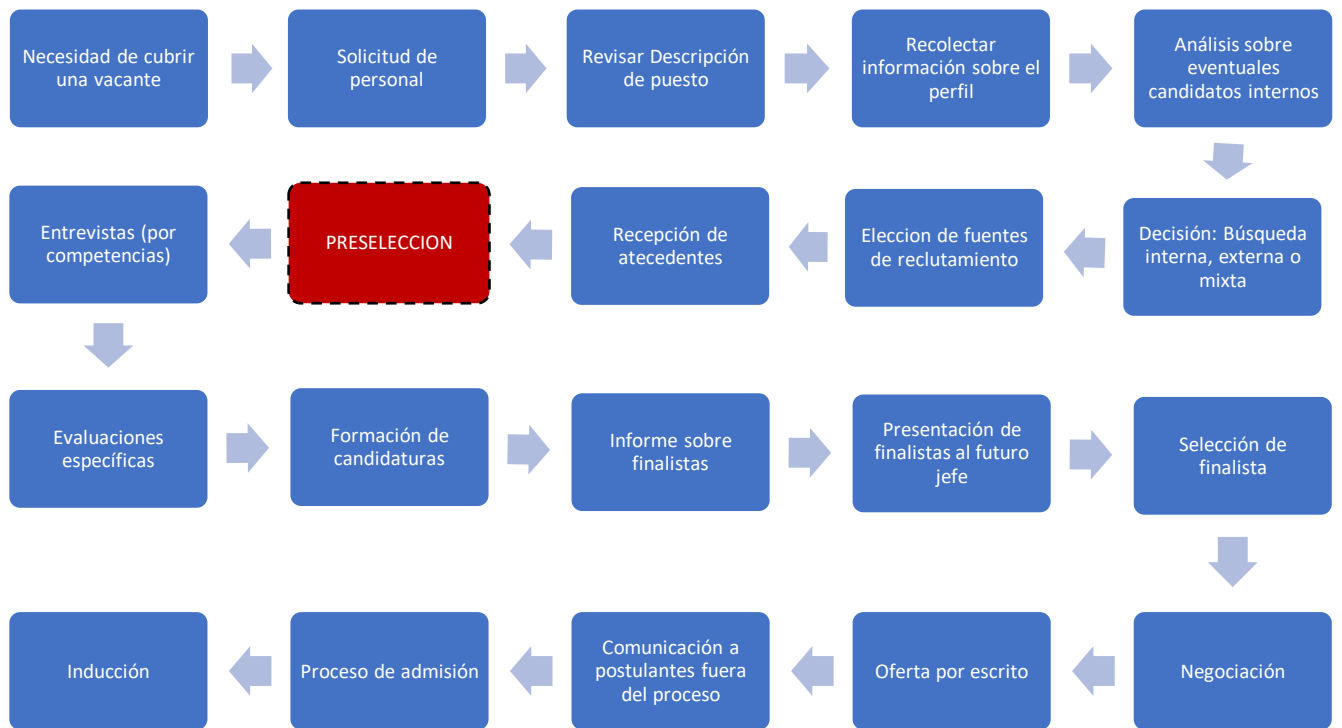
Lo que se pretende en este trabajo, es utilizar este instrumento con cualquier modelo de selección (tradicional, por competencias o por objetivos y no sólo en este último), es decir, la solicitud ponderada, ayudará a mejorar el proceso para incluir a los candidatos más fuertes y que se apeguen mejor al perfil buscado, sin importar el modelo de selección que utilice la empresa (ver figuras 3.1 y 3.2).

Figura 3.1 Modelo de selección de personal tradicional



Nota: “La selección de personal”, basado en “*Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal*”, de Grados, J., 2013, Ciudad de México, Manual Moderno.

Figura 3.2 20 pasos para seleccionar personas



Nota: Basado de “*Selección por competencias*” de Alles, M., 2016, p. 202, Ciudad de México, Ediciones Granica.

CAPÍTULO IV

Propuesta

4. CAPÍTULO IV Propuesta

Preselección en línea por medio de una solicitud ponderada

4.1. Planteamiento y justificación

En los últimos años, las organizaciones se han encontrado bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. La globalización, los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y culturales que incluyen la diversidad y la desregulación han sido las principales tendencias que han llevado a las organizaciones a estas presiones competitivas. (Dessler, 2001).

Chiavenato (2017) menciona que las personas constituyen el más valioso recurso de la organización y el estudio sobre ellas es fundamental para el área. Este capital es tan valioso para la organización en la medida en que agregue valor a la empresa de acuerdo con sus talentos y competencias para hacerla más ágil y competitiva.

La visión del área de recursos humanos ha sido totalmente diferente a la de su configuración inicial, es por ello que los gestores, los líderes y los gerentes, han estado en constante búsqueda de prácticas y tendencias que les permitan enfrentar nuevas realidades, exigencias, necesidades y retos en la administración y el área de atracción de talento no ha estado exenta a estos cambios (Suarez, 2011).

Los gerentes y directores de atracción de talento se ven en la necesidad de buscar candidatos que cumplan con características que van más allá de lo que se conoce como “perfil tipo”, es decir, muchas veces los candidatos deben tener conocimientos y/o experiencia que van más allá de simplemente dominar su área. Por ejemplo, un Gerente de Contabilidad debe saber el manejo de un ERP, dominar ciertos aspectos legales e involucrarse en la planeación financiera de la empresa, además de contar con experiencia en cierto sector o industria en particular, dominar otro idioma y tener conocimientos del manejo en otros países.

Es indudable que, para los líderes, gestores del talento humano, enfrentarse a los cambios no ha sido sencillo ya que más que obtener beneficios económicos, el gran reto ha sido mejorar drásticamente el rendimiento del personal operativo que han tenido adscrito a su dirección. Entendiéndose que dicho recurso ha sido el factor clave para el desenvolvimiento organizacional, a través del cual se han desarrollado las verdaderas ventajas competitivas. En los últimos años, las empresas que se consideran altamente efectivas son aquellas que en principio puedan atraer, desarrollar y retener a una diversidad de talentos multiespecializados, con conocimientos integrales diversos a fin de que puedan generar un mayor valor agregado al medio empresarial (Suarez, 2011).

Estos cambios de internacionalización y de tecnología conllevan a nuevas prácticas en el reclutamiento y selección de personal, entre otras, a la aplicación de las nuevas tecnologías para la conformación de las plantillas, pero es importante subrayar que esta actividad es bidireccional, es decir, utilizada tanto por empleadores como por las personas que pretenden integrarse a una organización. Así, surge el “e-recruitment”, cuyo canal intermediario que pone en contacto a la parte que oferta y a la que demanda es el Internet (Galindo, 2013).

Es por esto que se requiere un máximo esfuerzo por parte del personal encargado de los procesos de selección para llevar a cabo esta tarea con la mayor eficiencia posible, para lo cual el presente trabajo pretende generar una estrategia que agilice y mejore la selección de candidatos viables para aplicar a determinado puesto dentro de una organización.

El objetivo del presente trabajo es presentar un procedimiento para agilizar el proceso de selección mediante el uso combinado de técnicas existentes que son la solicitud ponderada y la tecnología, específicamente el internet y las redes sociales para acercarnos a más candidatos potenciales que puedan aportar un valor agregado a la organización.

Mi propuesta es que sin importar el modelo de selección que se utilice, a través de la solicitud ponderada en línea, se puede hacer más eficiente el proceso de selección de

personal. La preselección de candidatos a través del filtrado de los curriculums es algo que se ha realizado tradicionalmente desde que se tienen los primeros registros de este proceso, lo que propone este trabajo es hacer esto de manera sistemática.

Objetivo

- Presentar un procedimiento para agilizar el proceso de preselección de personal mediante el uso combinado de técnicas existentes: solicitud ponderada e internet (redes sociales y bolsas de trabajo en línea)

4.2. Descripción de la Propuesta

La presente propuesta está basada en la etapa de preselección del modelo de selección por objetivos que propone Álvaro Jiménez (2011), específicamente en el uso de la solicitud ponderada que, como ya se revisó en el capítulo anterior, es un instrumento que da la posibilidad de priorizar los requisitos o características de determinada posición para evaluar a los candidatos donde los que alcancen mayor calificación serán los más viables y los otros quedarán fuera del proceso.

Cabe mencionar que este proceso puede funcionar para cualquier puesto dentro de la organización, pues se le pueden integrar las especificaciones de un puesto particular a cada una, siempre y cuando se puedan operacionalizar las variables solicitadas en la requisición de personal. Dentro de estas variables pueden considerarse aspectos referentes a la escuela de origen, grado escolar, conocimientos técnicos específicos, experiencia previa, estado civil, religión, etc. Esto es muy significativo porque, aunque todas las requisiciones tengan las mismas variables, la puntuación o importancia de cada una va a ser diferente para cada puesto marcando diferencias particulares. Por ejemplo, la escuela de procedencia: para un puesto operativo puede no tener una importancia relevante, mientras que para uno directivo, puede ser necesario que haya estudiado en alguna institución en particular que facilite la adaptación a la cultura de la organización.

Al elaborar la solicitud ponderada (se explica más adelante), se debe determinar el grado de relación existente entre las respuestas del formulario y algún criterio que avale el éxito del trabajo.

Esta solicitud es de gran utilidad para todos los niveles de la organización, pues no sólo sirve para recabar información para saber si el participante cubre con los requisitos mínimos que el puesto exige, sino también para tener un panorama general del candidato y detectar factores importantes que indiquen su afinidad con el puesto y la organización.

Es importante que la solicitud ponderada sea muy clara, con preguntas puntuales, claves para determinar si el candidato es viable o no y que no le lleve mucho tiempo al candidato contestarla, debe ser un instrumento accesible y ágil para facilitar el proceso, sin perder objetividad.

4.3. Procedimiento

Para elaborar la solicitud ponderada con las variables necesarias que indiquen si un candidato cumple o no con los requisitos mínimos solicitados para participar en algún proceso y hacer la preselección en línea se deben seguir varios pasos. Es importante mencionar que se deberá realizar este procedimiento para cada vacante dentro de la organización, pues los requisitos, puntuaciones y variables, serán diferentes para cada puesto y situación. Asimismo, se debe de contar con las herramientas necesarias para generar las URL en la web corporativa que lleven a los candidatos a la solicitud o formulario correcto (Figura 4.1)

Los pasos para elaborar la solicitud ponderada en línea son:

a) Análisis de puesto o requisición de personal

Como se revisó en el capítulo 2, para realizar la solicitud ponderada se requiere tener el “Análisis de puestos” para identificar las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos para cada puesto. Sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con esta herramienta y elaborarla suele ser complejo y llevarse mucho tiempo. Por lo

tanto, si no se cuenta con este documento, se puede trabajar con la ficha o descripción de puesto o simplemente con la requisición de personal que elabore el área que solicita la vacante, siempre y cuando, contemple todos aquellos rubros que son importantes e indispensables para el reclutamiento de la posición solicitada.

La requisición de personal es la solicitud que realiza el responsable de un área de la empresa para cubrir alguna vacante, ya sea por reemplazo, incapacidad, nueva creación o de forma temporal por carga de trabajo. En esta requisición se deben considerar todos los aspectos que se necesiten para desempeñar adecuadamente las funciones que cubran las necesidades de la organización, es decir, se deben contemplar aspectos personales, escolares, laborales, de conocimientos y de experiencia previa del candidato, así como las características del puesto. Se recomienda que la requisición de personal sea lo más detallada posible a fin de que el reclutador logre ser asertivo en la búsqueda de candidatos. Los datos que debe contener esta requisición pueden variar para cada empresa, pero generalmente son: fecha de solicitud, nombre del puesto, jefe directo, ubicación, turno, horario, rango de sueldo, edad, sexo, estado civil, escolaridad, idiomas necesarios, conocimiento de software, experiencia previa, tiempo desempeñando puesto similar, conocimientos técnicos, principales funciones a desempeñar y competencias personales.

Una vez elaborada la requisición de personal, deberá ser autorizada, este proceso de autorización puede variar para cada empresa, pero se recomienda que sea firmada por la persona responsable de la autorización de la vacante, que generalmente es el director general, por el solicitante y por el responsable del área de recursos humanos. Ver Anexo A: “Propuesta de la requisición de personal”.

Para efectos de este trabajo, tomaremos como ejemplo, una requisición de personal para un puesto directivo, específicamente la posición de Director de Administración y Fianzas. Ver Anexo B: “Ejemplo de la requisición de este puesto”.

b) Operacionalización del perfil

Una vez que el reclutador recibe la requisición de personal autorizada y, antes de elaborar la solicitud ponderada, debe operacionalizar el perfil. La operacionalización es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación partiendo desde lo más general a lo más específico con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible a ser medido a través de la aplicación de un instrumento (Moreno, 2013). En este caso, se trabajará con el perfil del candidato solicitado y las variables serán los requisitos con los que deberá contar para ocupar el puesto.

La operacionalización de las variables es un trabajo de transformación de las variables abstractas y generales en variables concretas y específicas directamente observables.

Es el proceso a través del cual se explica en detalle la definición que adoptarán las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuantitativos o cualitativos) que podrían asumir las mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas.

Las variables deben ser descompuestas en dimensiones y estas a su vez traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición. Cada una de las dimensiones deben ser definidas conceptual y operacionalmente para asignar la unidad de medida que se refiere a la respuesta que se espera en la medición planeada.

La definición conceptual constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar la comprensión y adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. Puede pensarse como la definición que da un diccionario de determinado concepto.

La definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente

(Kerlinger, 1979). En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte el sentido y se adecue al contexto.

Por ejemplo:

- Variable: EDAD.
- Definición conceptual: Cantidad de años, meses y días cumplidos a la fecha de aplicación a la vacante.
- Dimensión: El número de años cumplidos.
- Indicador: Cálculo a partir de fecha de nacimiento en su cédula de identidad.
- Instrumento: Solicitud Ponderada
- Definición operacional: Que el candidato conteste en la solicitud ponderada que tiene una edad entre 37 y 48 años

En los Anexos C y D se muestra un ejemplo para llevar a cabo la operacionalización de la requisición de personal para un Director de Administración y Finanzas y la asignación de valores numéricos para su calificación.

Es importante mencionar que tanto las funciones del puesto, así como las competencias, no se operacionalizan ni se incluyen en la solicitud ponderada. Esto es porque la solicitud se presentará como un formulario y sólo debe contener los requisitos mínimos indispensables para saber si el candidato es viable o no para participar en el proceso. Estos requisitos se podrán verificar con documentos, referencias o algo similar que compruebe la veracidad de lo que está indicando.

Las competencias y las funciones a desempeñar se deben medir y validar con las evaluaciones y las metodologías que la empresa acostumbre utilizar para confirmar que el candidato realmente cuenta con el conocimiento o la aptitud solicitada.

c) Elaboración de la solicitud ponderada

Una vez que se realizó la operacionalización de la requisición de personal, se procede a elaborar la solicitud ponderada, en la que únicamente se tomarán en cuenta

aquellas variables que se determinan como necesarias o que no se marcan como “indistinto” o “deseables” y que agregan valor para poder tomar la decisión de contratación. Por ejemplo: si el sexo en la requisición es indistinto, este rubro no se tomará en cuenta en la solicitud ponderada porque no hace ninguna diferencia, pero si en la requisición se mencionara que es “preferentemente masculino” entonces sí se debe considerar y se le asignará una calificación a esta respuesta.

En otras palabras, la solicitud ponderada debe tener únicamente las preguntas o variables específicas que afectan de forma directa la aplicación del candidato para el puesto, aquello que no está operacionalizado o que no es relevante para el puesto no se pone en la solicitud porque conteste lo que conteste no afectará el proceso.

La idea de elaborar una solicitud ponderada es agilizar el proceso de preselección de candidatos con preguntas clave que nos ayuden a identificar de una manera rápida y eficiente a los candidatos que se apeguen mejor al perfil solicitado. Es importante no presentar un cuestionario engorroso, que tenga demasiadas preguntas que no agreguen valor diferencial y que requiera de invertir más tiempo para responderla y para calificarla. Se debe elaborar una solicitud diferente para cada puesto, que vaya acorde con los requisitos indispensables, necesarios y relevantes para cada posición. En algunos casos se podrán incluir las mismas variables o similares, sin embargo, las puntuaciones, lo que cancela o lo que afecta la decisión de contratación va a establecerse de acuerdo a cada puesto.

El anexo E muestra una propuesta de solicitud ponderada para el puesto del Director de Administración y Finanzas.

d) Sistema de calificación o puntuación

El sistema de calificación propuesto para esta solicitud será el planteado por Álvaro Jiménez (2011), donde se establece una calificación numérica para las variables operacionalizadas, cancelando la solicitud cuando no se cumple con el requisito solicitado.

La calificación se determina de la siguiente forma:

- **Cancelación:** Cuando la característica del sujeto está en total desacuerdo con el especificado en la ficha de puestos o requisición de personal, descalificando al candidato del proceso.

- **Numérico progresivo:** Se asigna calificación de 10, 9, 8 y 0, a cada reactivo en función del grado de acuerdo del dato que presenta el candidato, con los requisitos que establece para el puesto. La puntuación se establece de la siguiente forma:
 - **10:** cuando el dato presentado por el sujeto es exactamente igual a la característica requerida por el puesto.
 - **9:** no es el dato ideal, pero es muy semejante.
 - **8:** difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
 - **0:** es indiferente
 - **C:** cancela, es completamente opuesto a lo que se desea.

Se elaborará una tabla de calificaciones con las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continuarán en el proceso.

Es importante mencionar que, una vez hecha la selección de los candidatos que continuarán en el proceso de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en la solicitud ponderada, se deberán solicitar los documentos necesarios para validar y verificar la información brindada en dicha solicitud. Por ejemplo: documento que valide grado de estudios obtenido de la institución de procedencia, acta de nacimiento y/o identificación oficial para validar datos personales, cartas de recomendación o constancias de últimos empleos, etc.

Una vez que el candidato responde la solicitud ponderada, se procede a calificarla, ya sea de forma manual, cuando se contesta en papel o de forma automática si se hace en línea. Más adelante, cuando se toque el tema de la forma de aplicación, se revisarán a detalle los métodos de calificación.

e) Reclutamiento

La preselección de candidatos es un paso intermedio entre el reclutamiento y la selección, es por esto que no se puede omitir el tema de reclutamiento al hablar de preselección.

El método de reclutamiento que se haga en la organización no afecta de ninguna manera la preselección de candidatos a través de una solicitud ponderada. Sin embargo, como esta propuesta hace referencia a una solicitud ponderada en línea, se recomienda hacer el reclutamiento de la misma manera, es decir, buscar a los posibles candidatos a través de internet: en bolsas de trabajo o portales de empleo en línea, redes sociales y/o enviando invitación para aplicar en el proceso a través de correo electrónico. Así no será necesario que los candidatos se desplacen hasta el lugar donde se ubica la empresa para poder participar en el proceso de preselección.

El reclutamiento puede hacerse interno o externo, lo único que se le pedirá al candidato es que proporcione un correo electrónico para enviarle la URL que lo llevará al sitio donde responderá la solicitud ponderada. Una gran ventaja es que se pueden invitar al proceso a muchos más candidatos que si se hiciera de forma manual, pues no se invierte tiempo en entrevistas infructuosas ni en calificar ni revisar demasiadas postulaciones porque el mismo sistema arroja la calificación de cada candidato cuando terminan de responder la solicitud. El reclutador sólo tendrá que revisar y entrevistar a aquéllos candidatos que hayan obtenido las calificaciones más altas para validar y obtener información que pueda faltar, además de evaluar algunos rasgos de personalidad que se necesiten para empatar el perfil con la organización.

f) Forma de aplicación y calificación de la Solicitud Ponderada

En la concepción original del modelo de selección por objetivos se proponía que la solicitud ponderada fuera por escrito en un formato sencillo de una sola hoja y se les pedía a los candidatos que la llenaran en el momento en que se presentaban a la entrevista, es decir, cuando iban a la organización a postularse para el puesto. Hoy en día se tienen más alternativas para obtener información de los candidatos interesados en aplicar a determinada vacante pues ya no es necesario que los candidatos se presenten físicamente en la organización. Como se mencionó en el párrafo anterior, gracias a los avances tecnológicos se puede mandar la solicitud ponderada por correo electrónico para que sea contestada o se puede enviar un link con la URL al candidato para que la conteste directamente en línea con un catálogo desplegable dónde se indican las opciones de las posibles respuestas. Este link puede ser enviado por email o a través de mensajes electrónicos direccionando al candidato al sitio web donde se ubica la solicitud ponderada para agilizar y facilitar su llenado.

Cuando el candidato entre al sitio para llenar la solicitud ponderada, se le generará un ID y una contraseña para identificarlo. Una vez creados, podrá acceder al sistema y responderla. Al terminar se le pedirá que anexe su CV en formato Word o PDF a fin de que el reclutador tenga toda la información del candidato para poder continuar con el proceso.

En el Anexo G se muestra la propuesta para el formato de la solicitud enviada en línea. La ventaja de hacerlo de esta forma es que se puede poner la URL en la página de la empresa donde se está realizando el reclutamiento y se puede programar para que, una vez contestada, arroje inmediatamente la puntuación ayudando a no sesgar datos. Así los candidatos que obtengan mayor puntuación serán los más calificados a esa posición y los candidatos que se cancelan quedarán descartados automáticamente.

También se propone que a los candidatos que queden descartados por cancelación en la solicitud ponderada en línea, se les mande un correo generado por el sistema agradeciendo su participación en el proceso y comentándoles que no cumplen con los

requisitos, pero que van a quedar en cartera para futuras oportunidades profesionales. En el Anexo H se muestra una propuesta del correo de agradecimiento al candidato cuando es descartado.

En muchas ocasiones los candidatos se presentan personalmente en la organización buscando alguna oportunidad de trabajo aun cuando no son llamados. Se sugiere que los reclutadores estén preparados para estos casos y cuenten con una versión de solicitud ponderada para aplicarla de manera presencial así como con la plantilla y método de calificación. La aplicación sería la tradicional propuesta por Alvaro Jiménez (2011) donde se le pedirá al candidato que conteste el formulario con lápiz y papel y al terminar el reclutador deberá calificarlo con una plantilla previamente elaborada. También deberá establecer el proceso para indicarle al candidato el resultado, ya sea que, continúe avanzando para cubrir la vacante o que quede descartado. Se recomienda pedirle al candidato que se retire de la empresa una vez que haya terminado de llenar la solicitud y en uno o dos días contactarlo por teléfono o correo electrónico para darle una respuesta.

En el Anexo E se muestra el ejemplo de solicitud ponderada en el formato que sería presentado al candidato para ser contestado presencialmente y en el Anexo F se muestra la plantilla de calificación para dicha solicitud.

g) Selección de candidatos

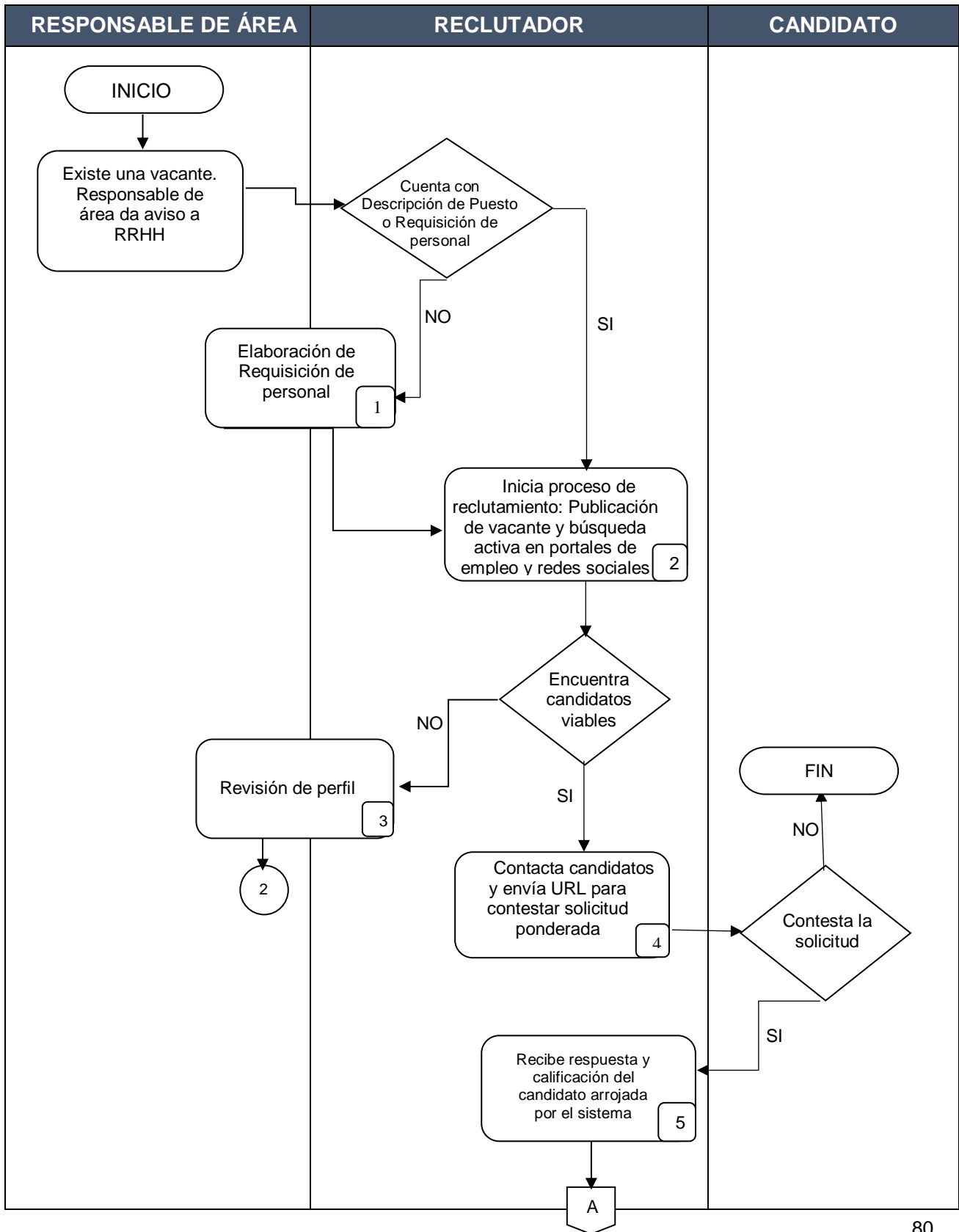
Después de haber recibido las solicitudes de los candidatos, el reclutador deberá escoger a los que obtuvieron las calificaciones más altas para que continúen en el proceso de selección que se llevará de acuerdo con los procedimientos establecidos en cada organización, es decir, a partir de aquí empezará el proceso de selección que acostumbre la empresa, puede ser selección tradicional, por competencias o por objetivos, estos procesos ya fueron descritos en el capítulo 2 de este documento (Ver figuras 4.2 y 4.3).

Se recomienda que, en la preselección, el reclutador escoja entre 6 y 10 candidatos para que continúen el proceso de selección, pues a partir de aquí tendrán que pasar

por las diferentes entrevistas, evaluaciones y estudios que los irán descartando hasta llegar al candidato finalista que será el que se incorpore en la organización.

Si no se cuenta con una cantidad suficiente de candidatos viables, se corre el riesgo de contratar al “menos malo” en lugar de contratar al candidato que cumpla con los requisitos que se necesitan en la organización.

Figura 4.1 Procedimiento de preselección a través de la solicitud ponderada



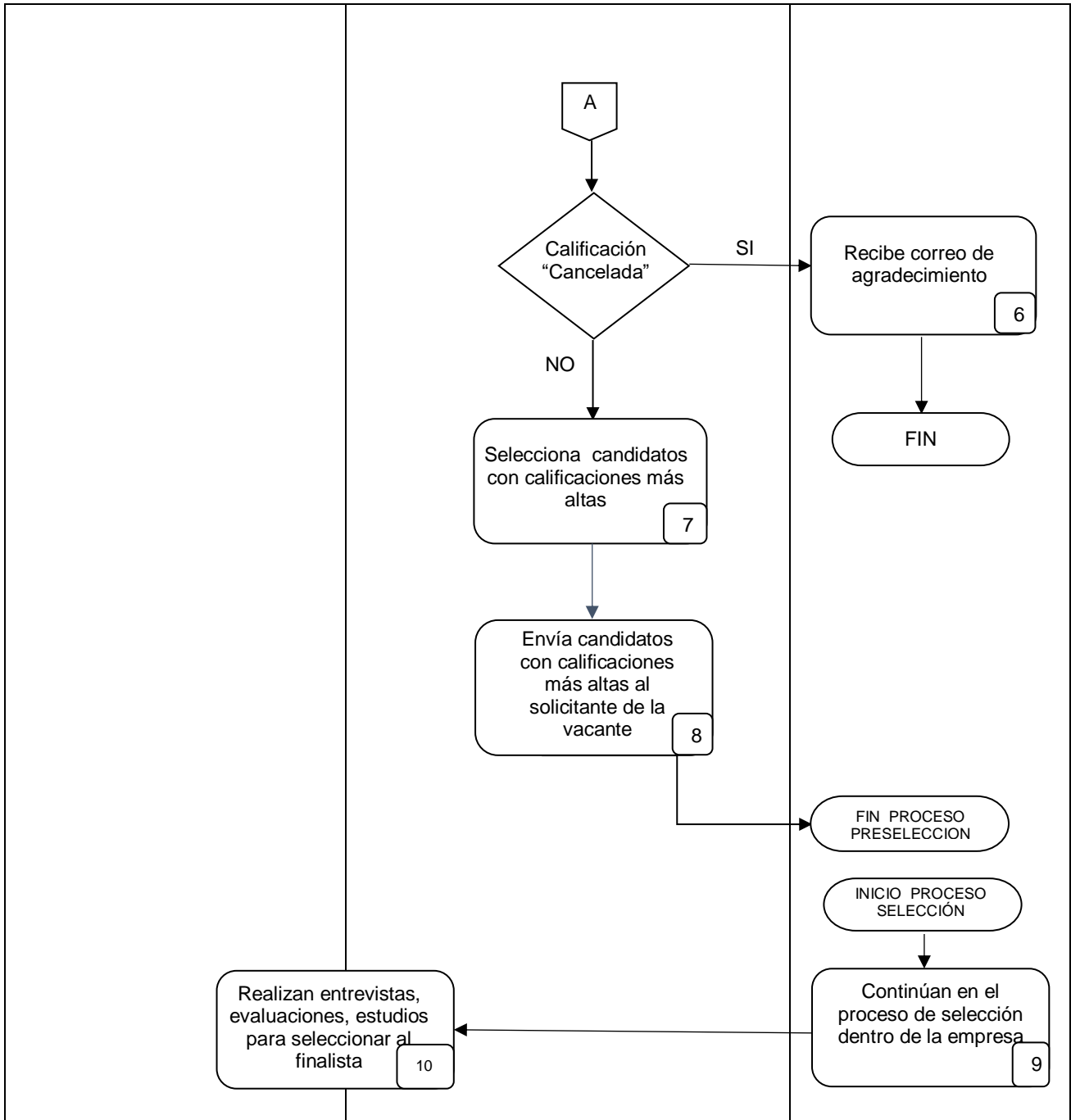
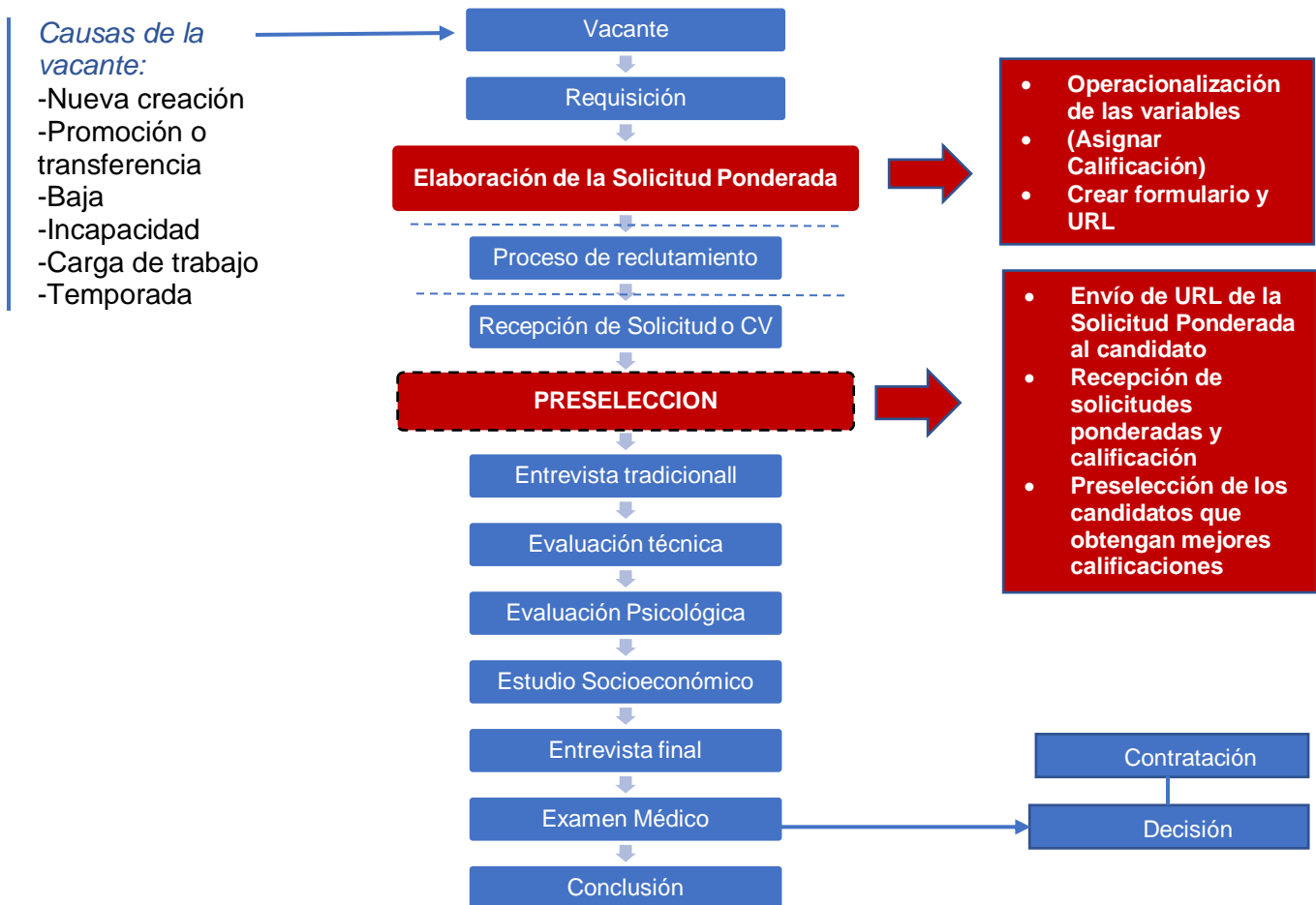
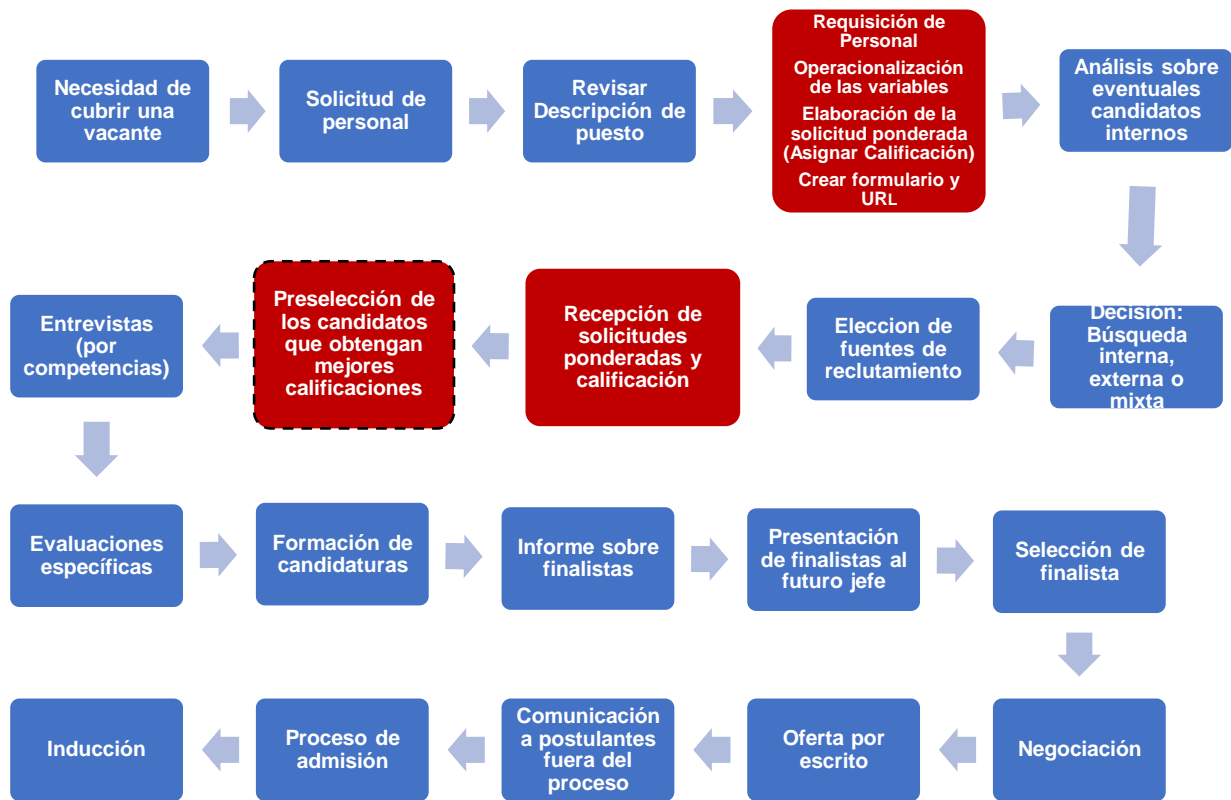


Figura 4.2 Modelo de selección de personal tradicional



Nota: “La selección de personal”, basado en “*Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal*”, de Grados, J., 2013, Ciudad de México, Manual Moderno.

Figura 4.3 20 pasos para seleccionar personas



Nota: Basado de “*Selección por competencias*” de Alles, M., 2016, p. 202, Ciudad de México, Ediciones Granica.

Conclusiones

Con base en lo descrito en el presente trabajo se puede concluir que la selección de personal es fundamental para crear un equipo de trabajo competitivo y aportar valor a cualquier organización. Es así como este proceso ha ido tomando fuerza y se ha convertido en un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial, pues se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas del puesto por el que han sido contratados. Una mala selección de personal puede tener serias repercusiones negativas para las propias empresas, algunas fácilmente visibles y medibles y otras no tan sencillas de cuantificar.

Con un adecuado programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal seleccionado, se contribuye positivamente con la empresa, pues además de llevar a la organización al logro de los objetivos necesarios para su crecimiento, se minimizan los costos inherentes de una mala selección y contratación de personal. Cuando la selección no se realiza adecuadamente, no sólo se puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, sino que además, se está permitiendo el ingreso a alguien que puede tener influencia negativa afectando con esto el éxito de la organización. Entre las consecuencias de llevar a cabo una mala selección de personal nos podemos encontrar con: bajo desempeño o productividad por personas desmotivadas en su puesto de trabajo; aumento de la rotación, como consecuencia de la falta de motivación; costos administrativos de contratación, capacitación y desvinculación de la empresa; costos y tiempo necesarios para repetir el proceso de selección; afectación del clima laboral; descenso del rendimiento en equipos de trabajo, además de que la imagen de la empresa se va ver claramente afectada.

Es por eso que al hacer el reclutamiento y selección de personal se debe tener muy claro el perfil que se está requiriendo. Los reclutadores deben entender muy bien las necesidades del área solicitante y de la empresa para poner especial atención en las características de los candidatos y hacer los filtros necesarios para lograr atraer y

contratar a la persona idónea. Las organizaciones exitosas son las que cuentan con el personal adecuado para cada puesto.

Uno de los motivos que afectan el proceso para realizar una buena selección es el tiempo con el que las personas involucradas en el proceso cuentan para realizar entrevistas y evaluar a los candidatos, pues esta actividad se agrega a las propias de su trabajo. Generalmente los directores o gerentes no cuentan con demasiado tiempo para evaluar candidatos y en muchas ocasiones cubrir un puesto es una situación urgente para alcanzar los objetivos del área.

Es necesario contar con un equipo de reclutadores eficiente, que tenga la capacidad de entender las necesidades de la organización y de los clientes internos para hacer una buena “preselección” de candidatos y únicamente enviar a entrevista a los que verdaderamente cuentan con los requerimientos solicitados. Lo ideal es enviar de 6 a 10 candidatos máximo a entrevista con el cliente final para que pueda cubrir su vacante sin necesidad de invertirle tiempo de más.

El proceso de selección es prácticamente el mismo para cualquier nivel de puesto que se solicite, la clave de una eficaz selección de personal radica en reconocer qué requisitos son de vital importancia para el cargo a desempeñar y cuáles pueden ser total o parcialmente excluidos sin afectar la esencia de lo que pretende lograr la empresa con la contratación de este puesto. Cabe mencionar que no existen candidatos perfectos, lo que se logra con un buen método de selección es encontrar aquel candidato que cumpla con la mayoría de los requisitos necesarios que exige la organización y que se considera, son vitales para el logro de los objetivos.

De aquí la importancia de hacer una buena “preselección” de candidatos, pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose únicamente en la documentación e información aportada.

Normalmente el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es elevado, por lo que es necesario hacer una “preselección” inicial que haga que el proceso sea menos largo y costoso. El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posteriori.

La forma más común de hacer esta preselección es basándose en el currículum vitae de los candidatos. En esta “preselección” se descartan a los candidatos que, de acuerdo con lo que se ve en su CV, no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente, pero al hacer la preselección de esta forma el filtrado se vuelve subjetivo y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo o incluir a aquéllos que no cuentan con lo necesario...

En esta fase se deberá llevar a cabo un análisis de toda la información recibida de los candidatos buscando la mayor adecuación con los requerimientos del puesto. Para hacer la preselección, primero se deben definir cuáles son los elementos discriminatorios o requisitos para llevar a cabo un primer filtro. Los requisitos serán aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección. En todo caso, y con carácter general, es importante también prestar especial atención a los puntos cronológicos, los cambios de empresa y los motivos de cambio.

Se deben determinar qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos. En un principio los candidatos preseleccionados deben cumplir todos los requisitos considerados como básicos para el desarrollo del puesto. Sin embargo hay requisitos que se pueden suplir aportando otros valores o conocimientos por lo que habrán de ser tomados en cuenta. Se recomienda anotar las dudas sobre aquellos datos que no queden suficientemente claros con el fin de pedir una aclaración cuando se contacte con el candidato y, algo importante que debe considerarse es el criterio de adecuación persona-puesto: no sólo se descartarán los

candidatos que no cumplen todos los requisitos sino también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo.

La labor de un reclutador en determinados puestos, se convierte en un trabajo extenuante por la cantidad de candidatos que hay en el mercado. Con la llegada y el auge que ha tenido el internet, el número de candidatos que aplican a determinada vacante llega a ser muy elevado y evaluarlos a todos para saber si cuentan con los requisitos de la vacante es una labor imposible, pues el tiempo y los recursos no son suficientes para entrevistarlos a todos.

Una herramienta que puede ayudar mucho para optimizar el proceso y llegar a más candidatos, es la elaboración de una solicitud ponderada en línea para cada una de las vacantes que tenga la organización. La elaboración de este instrumento es rápida y práctica, además de que no implica ningún costo adicional. Lo importante es identificar en cada perfil los requisitos clave para ponerlos en la solicitud y darles una calificación objetiva que nos lleve a descartar a aquellos candidatos que no cumplan con los puntos críticos que se estén solicitando y dejar en el proceso únicamente a los que de verdad se apeguen al perfil.

La solicitud ponderada en línea es un instrumento muy valioso que puede mejorar y agilizar la preselección para cualquier posición dentro de una organización, pues si se incluyen los reactivos adecuados, se podrá acotar el grupo de candidatos que realmente cumplan con los requisitos que se estén solicitando y así, sólo invertir tiempo en entrevistas y evaluaciones en candidatos que realmente cumplen con lo mínimo solicitado y podrán avanzar en el proceso.

Una ventaja muy importante es que, al ser en línea, se puede llegar a más candidatos sin necesidad de invertir demasiado tiempo en contactarlos y evaluarlos y, a su vez, para los candidatos interesados será muy fácil aplicar en el proceso sin necesidad de ausentarse al trabajo actual o trasladarse de un lugar a otro.

El formulario que se utilice para enviar a los candidatos interesados debe ser sencillo y de fácil llenado para que no se necesite invertir mucho tiempo y no se preste a confusiones.

Esta forma de hacer la preselección también es muy útil y ventajosa para los candidatos, pues no invertirán tiempo ni dinero en acudir a entrevistas e iniciar un proceso donde, de entrada, no cuentan con lo necesario para cubrir la vacante.

Con el uso de la solicitud ponderada en línea, se tiene la gran ventaja de incluir en un proceso a una gran cantidad de candidatos dando la posibilidad de tener más alternativas de selección y no dejar fuera del proceso a candidatos potenciales. Lo único que se necesita es que los candidatos interesados proporcionen una dirección de correo o cuenten con internet y dediquen unos minutos a llenar la solicitud ponderada para que la reciba el responsable del proceso de selección en la empresa.

El proceso de calificación es muy sencillo (como se explicó en la propuesta del presente trabajo), tanto si se hace de forma manual como si se hace a través del sistema. Lo ideal es que se responda en línea y la calificación se automatice a través de un sistema en la computadora, para agilizar la obtención de resultados. Así, el reclutador recibirá los resultados y llamará únicamente a los candidatos que hayan obtenido las calificaciones más altas para integrarlos al proceso e iniciar las entrevistas y evaluaciones correspondientes. Los directores y/o gerentes sólo van a entrevistar a los candidatos que de verdad cumplan con lo solicitado y no invertirán tiempo en entrevistas improductivas.

El presente trabajo pretende aportar una forma para mejorar la etapa de “preselección” de candidatos agilizando el proceso inicial de reclutamiento, pero esto es solo el principio del proceso y no se debe considerar como la única herramienta a utilizar para tomar la decisión final. Si bien, esto nos ayuda a evaluar de manera objetiva a los candidatos, sólo es el inicio. Para poder decidir qué candidato es el mejor, se debe continuar el proceso de selección que la empresa tenga definido, con las entrevistas, ya sea de forma tradicional o por competencias y, con las respectivas evaluaciones que se tengan que aplicar para cada vacante. Estas evaluaciones

pueden ser técnicas y/o psicométricas, además de la elaboración del estudio socioeconómico, examen médico y otras herramientas que establezca la organización para incorporar personal de nuevo ingreso.

Es importante mencionar que la solicitud ponderada es el inicio del proceso, y para poder continuar, se deberá validar la información plasmada en la solicitud con los documentos necesarios que certifiquen que es verídico todo lo que se menciona ahí. Por ejemplo para validar edad, nacionalidad o nombre, se pedirá copia de una identificación oficial y del acta de nacimiento para validar grado escolar se pedirá el título o el documento que avale el grado cursado, etc. así se hará con cada variable que requiera comprobarse.

La solicitud ponderada permite evaluar a los candidatos en todos los aspectos y permite tropicalizar la herramienta para ajustarla a las necesidades específicas de cada organización y de cada puesto, pues los requerimientos de los puestos están siendo cada vez más especializados y particulares o con condiciones específicas que sólo aplican en determinada organización. Por ejemplo: El perfil de Director de Sistemas para una empresa de Telecomunicaciones puede ser muy diferente al perfil que solicita una empresa de alimentos o de la industria textil. Asimismo, cada perfil puede variar de acuerdo con los requisitos particulares del jefe inmediato: edad, nivel de estudios, escuelas de origen, sexo, nivel de inglés, disponibilidad, experiencia, etc., sin necesariamente ser discriminatorios, pues estos requisitos están justificados por las actividades y necesidades del puesto. Por ejemplo; En una empresa donde el Director de Sistemas sólo va a trabajar de manera local y no va a interactuar con otros países, puede no ser relevante el nivel de inglés, la edad o la disponibilidad para viajar. Sin embargo, en una empresa donde se va a viajar el 80% del tiempo, tal vez alguien de edad avanzada o con hijos pequeños pueda no tener la disponibilidad necesaria y, por lo tanto, no cumplir con los objetivos a largo plazo que tiene la organización. Lo mismo puede suceder en relación a otras variables, por ejemplo el nivel de estudios, mientras para determinado puesto tal vez no sea importante tener un título universitario, para otro, no sólo se debe tener título universitario sino también algún postgrado.

Con la solicitud ponderada se puede asignar una calificación a la edad, sexo, religión, estado civil, estado de salud, etc., sin que esto cancele o deje fuera al candidato, pues seguirá en el proceso si las demás características le dan puntuaciones altas.

Finalmente, esta propuesta cumple su objetivo pues establece un procedimiento formal de preselección de candidatos para agilizar y mejorar el proceso de la organización de una manera objetiva, sin elevar los costos ni incurrir en faltas con la legislación mexicana en lo referente a discriminación o uso de información sensible. Adicional a esto, con esta herramienta, se tiene un mayor alcance comparado con el que se puede lograr a través del reclutamiento tradicional.

Alcances y limitaciones

La solicitud ponderada es una herramienta que permitirá optimizar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección. Al ser en línea y automatizada, se pueden incluir a más candidatos en el proceso, se pueden contactar y evaluar a más posibles candidatos a través de redes sociales y bolsas de trabajo en línea que con el método tradicional.

La evaluación que se hace de los candidatos que aplican a una vacante es objetiva, se evitan sesgos y se mejoran los filtros de preselección, además de que se filtran a todos los candidatos con el mismo criterio.

Con este método y se podrán reducir los costos de operación y el tiempo que deberá invertir el personal en los procesos de preselección.

Por otro lado, los reclutadores y los gerentes deberán empatar criterios y dedicar tiempo a ponderar las variables de cada vacante, si no se cuenta con la disposición y profesionalismo del personal involucrado, se podrían cometer errores que afecten el proceso.

Existen vacantes que por su complejidad no logran tener suficientes postulantes. En estos casos, no se podrá utilizar esta herramienta, pues al haber pocos candidatos, se deberán incluir a todos para seleccionar al que mejor se apegue al perfil solicitado.

Otra limitante puede ser la conectividad, aunque hoy en día es raro que alguien no cuente con internet, puede darse el caso. De ser así, podría citarse al candidato en las instalaciones de la empresa para que llene la solicitud ponderada ahí, pero esto pierde uno de los objetivos, que es optimizar tiempos y recursos de ambas partes.

Referencias

- (s.f.).
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (1 ed.). (Granica, Ed.) México.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales, entrevista y medición de competencias* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alva, A., & Castañeda, D. (2014). *El papel de las redes sociales en el reclutamiento: un estudio exploratorio*. Ciudad de México: Tesis de licenciatura UNAM, Facultad de Psicología.
- Aponte, A. (2 de Abril de 2018). *Seis beneficios del Reclutamiento 2.0 y 3.0*. Obtenido de <https://efiempresa.com/blog/recursos-humanos-para-empresas-modernas/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). Ciudad de México: Thomson.
- CDMX, G. (2018). *Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)*. Obtenido de <https://conocer.gob.mx/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2001). *Google Académico*. Obtenido de https://scholar.google.com.mx/schhp?hl=es&as_sdt=0,5:
http://www.academia.edu/download/36422894/Diccionario_de_la_Lengua_Espanola.pdf
- Fabela, J. (2014). *Propuesta de un modelo de Selección de Personal* (Tesis). Ciudad de México, Ciudad de México, México: Tesis de Licenciatura UNAM Facultad de Psicología. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708260/Index.html>
- Forbes. (2018). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/author/fernando-calderon/>.
- French, w. (1993). *Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos* (1 ed.). Ciudad de México: Limusa.
- Galindo, J. H. (2013). *La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Obtenido de [http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079:](http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079)
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079>
- Gandarilla, M. (2016). *Diseño de una propuesta de intervención en reclutamiento y selección de personal para una institución religiosa, a través de un modelo por competencias* (1 ed.). (U. N. Facultad de Psicología, Ed.) Ciudad de Méxcio.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal* (4 ed.). Ciudad de México: Manual Moderno.
- Howatt, W., & Newport, M. (2012). *3 elementos para el reclutamiento efectivo en las organizaciones* (1 ed.). Ciudad de México: Panorama.
- Jiménez, A. (2011). *Análisis Experimental de la Conducta Aplicado a los Negocios* (1 ed.). Ciudad de México: Otra Cara.

- López, J. G. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional* (26 ed.). Bolivia: Perspectivas.
- López, J. U. (2017). *Nuevas tendencias en recursos humanos*. Obtenido de <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7866/1/TFG%20-%20LOPEZ%20UCEDA%2C%20JAIME.pdf>
- Mababu, R. (2016). *Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5875160.pdf>
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Montes, M. d., & González, P. (2006). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado* (1 ed.). Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Moreno, E. G. (2013). *¿Qué es la operacionalización de variables?* Obtenido de ¿Qué es la operacionalización de variables?: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>
- Munian, J. (2016). *Reclutamiento Inteligente* (1 ed.). Ciudad de México: Paidós.
- Perez, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de Microsoft Office*. Obtenido de <https://definicion.de/microsoft-office/>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7 ed.). Ediciones Diaz Santos.
- Rodríguez, M. C., & Posadas, A. D. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 93-112.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7 ed.). Ciudad de México: Thomson.
- Sánchez, H., & Romo, L. M. (2009). *Historia Universal* (3 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Suarez, B. (2011). *Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial*. (Vol. 4). Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Vigier, H. P., Pasquaré, C. G., Menichelli, F. M., & Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones: Competencias endesarrollo* (1 ed.). (Alfaomega, Ed.) México.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5 ed.). Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (6 ed.). Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexos

Anexo A

Ejemplo de un formato de requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EMPRESA
CONFIDENCIAL

Fecha de requisición dd/mm/aaaa

DATOS DEL PUESTO VACANTE						
Nombre del Puesto						
Ubicación Interna						
Jefe Inmediato (Nombre)				Puesto que ocupa		
Horario a desempeñar				Jornada semanal		
Vacante generada	Baja	Incapacidad	Licencia o permiso	Puesto de nueva creación	Otro (especifique)	
REQUERIMIENTOS						
Personales	Edad		Sexo		Estado Civil	
Escolaridad (Último grado de estudios)	Bachillerato o Equivalente					
	Carrera Técnica					
	Licenciatura en					
	Postgrado					
Escuela de procedencia						
Cursos o Diplomados						
Conocimiento de Office	Programa	Nivel				
		Básico	Medio	Avanzado	Experto	
	Word					
	Excel					
	PowerPoint					
Otro(especifique:						
ERP	Deseable MS Dynamics GP					
Idiomas	Idioma	Nivel	Hablado	Traducido	Escrit	

					o
Experiencia en el puesto	Área y o Especialidad		Años de Experiencia		
Rango de sueldo base mensual					
Conocimientos Especializados					
Funciones a desempeñar					

COMPETENCIAS			
Trabajo en Equipo.		Planeación.	
Capacidad de aprendizaje		Organización.	
Toma de Decisiones.		Comunicación Oral, Escrita, Buena	
Tolerancia al trabajo bajo presión.		Impacto personal.	
Auto-dirigido.		Negociación.	
Sentido de urgencia.		Honestidad y Ética.	
Analítico y atención al detalle.		Tolerancia a la Ambigüedad.	
Tolerante a la frustración.		Otras Mencione:	

AUTORIZACIÓN		
Director General Nombre y Firma	Responsable de Área Nombre y Firma	Responsable RRHH Nombre y Firma

Anexo B

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EMPRESA
CONFIDENCIAL

Fecha de requisición dd/mm/aaaa

DATOS DEL PUESTO VACANTE						
Nombre del Puesto	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS					
Ubicación Interna	CORPORATIVO					
Jefe Inmediato (Nombre)	XXXXXX YYYY ZZZZ			Puesto que ocupa	Director General	
Horario a desempeñar	Lun a Jue 8:00 a 19:00 hrs Vier 8:00 a 14:00 hrs.			Jornada semanal	Completa	
Vacante generada	<input checked="" type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Incapacidad	<input type="checkbox"/> Licencia o permiso	<input type="checkbox"/> Puesto de nueva creación	<input type="checkbox"/> Otro (especifique)	
REQUERIMIENTOS						
Personales	Edad	De 37 a 48 años	Sexo	Indistinto	Estado Civil	Deseable Casado
Escolaridad (Último grado de estudios)	Bachillerato o Equivalente					
	Carrera Técnica					
	Licenciatura en	Contaduría Pública				
	Postgrado	Deseable Maestría en Finanzas o área afín.				
Escuela de procedencia	ITAM preferentemente. Se pueden considerar: ITESM, IBERO, UP, UNAM, IPN.					
Cursos o Diplomados	Deseable Contabilidad, SUA, NOI					
Conocimiento de Office	Programa	Nivel				
		Básico	Medio	Avanzado	Experto	
	Word			X		
	Excel			X		
	PowerPoint			X		
Otro(especifique:						
ERP	Deseable MS Dynamics GP		X			
Idiomas	Idioma	Nivel	Hablado	Traducido	Escrito	

	Inglés	Avanzado	X	X	X
Experiencia en el puesto	Área y/o Especialidad	Dirección de Administración y Finanzas		Años de Experiencia	Mínimo 8 años en puesto directivo
Rango de sueldo base mensual	\$90,000.00 a \$130,000.00 mensual MXN				
Conocimientos Especializados	Puesto Directivo con conocimientos en: planeación financiera, contraloría, tesorería, RH, administración general y Principios básicos de legal. Head Count: Mínimo de 500 personas Experiencia en sector de consumo (Retail) Manejo intercompañías Experiencia en LATAM y USA				
Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión en la elaboración de las cuentas semanales, mensuales y anuales de la empresa. -Garantizar el cumplimiento de las obligaciones tanto contables como fiscales. -Verificación del cumplimiento de los objetivos fiscales, laborales, normas y procedimientos de la organización. -Detección de errores, desviaciones y áreas de mejora desde el punto de vista económico. -Implantación de herramientas metodológicas e informáticas de control de la actividad. -Gestión, control y supervisión de la tesorería -Obtención, control y gestión de financiamiento -Formación y motivación de los equipos financieros y contables a su cargo. -Envío de reportes e informes a la Dirección General de la empresa. -La supervisión de la elaboración de las cuentas anuales individuales y consolidadas, así como los estados financieros de todo el Grupo. -Desarrollo e implementación del control interno. -Definición de las normas y procedimientos del conjunto de la compañía. -Organización y análisis de sistemas de información -Optimización de los sistemas de información. -Apoyo y coordinación de temas legales -Supervisión, control y autorización de gastos de nómina y personal -Implementación y apoyo de control interno -Control y autorización de proveedores -Control de la cobranza -Control de cargos y facturación a clientes -Rentabilidad de clientes -Control de almacenes -Coordinar inventarios mensuales y anuales -Coordinación de los proyectos transversales del Grupo u organización, lo cuales pueden ser: estratégicos, informáticos, financieros o contables. -Control de los objetivos financieros globales de la compañía: presupuestos, inversiones, financiación, etc. -Control y apoyo en licitaciones gubernamentales -Colaboración en la definición del plan de negocio general de la compañía. -Control y proceso a las diferentes áreas de negocio -Apoyo en solicitudes de dirección general 				

COMPETENCIAS			
Trabajo en Equipo.		Planeación.	
Capacidad de aprendizaje		Organización.	
Toma de Decisiones.		Comunicación Oral, Escrita, Buena	
Tolerancia al trabajo bajo presión.		Impacto personal.	
Auto-dirigido.		Negociación.	
Sentido de urgencia.		Honestidad y Ética.	
Analítico y atención al detalle.		Tolerancia a la Ambigüedad.	
Tolerante a la frustración.		Otras Mencione:	

AUTORIZACIÓN		
Director General Nombre y Firma	Responsable de Área Nombre y Firma	Responsable RRHH Nombre y Firma

Anexo C

Proceso de operacionalización de variables de la requisición de personal para el puesto de Director de Administración y Finanzas

Definición conceptual tomada de (Diccionario de la Real Academia Española, 2001)

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Operacionalización
Sexo: Indistinto	Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas.	Masculino o Femenino	Entrevista, Documento oficial que indique género	N/A
Edad: 37 a 48 años	Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales.	Años cumplidos al momento de aplicar al proceso de selección	Acta de nacimiento o identificación oficial con fecha de nacimiento	Que el candidato conteste que tiene entre 37 y 48 años
Escolaridad: Contador Público, Titulado, Deseable Maestría en Finanzas o área afín.	Escolaridad: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.	Último grado de estudios obtenido	Documento oficial otorgado por la institución educativa que avala el grado obtenido	Que el candidato conteste que cuenta con título de Licenciatura en Contador Público
	Título / Titulado: Testimonio o instrumento dado para ejercer un empleo, dignidad o profesión. Documento público o privado dotado de fuerza ejecutiva. Persona que posee un título académico	Grado académico obtenido	Documento oficial otorgado por la institución educativa que avala el grado obtenido	Que en la solicitud ponderada el candidato conteste Sí en la opción indicada
	Postgrado / Maestría: Curso en una determinada especialidad. Documento público o privado dotado de fuerza ejecutiva.	Grado académico obtenido	Documento oficial otorgado por la institución educativa que avala el grado obtenido	Que el candidato conteste que cuenta con un postgrado
Institución	Organismo que	Institución Educativa	Documento oficial que	Que el candidato

<p>Educativa / Universidad: Egresado del ITAM preferentemente (se pueden considerar ITESM, IBERO, UP, UNAM o IPN)</p>	<p>desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes</p>	<p>o Universidad de procedencia</p>	<p>avala la procedencia de la Institución Educativa</p>	<p>conteste que es egresado del ITAM</p>
<p>Estado civil: Deseable Casado</p>	<p>Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles. Condición de soltería, matrimonio, viudez, etc., de un individuo.</p>	<p>Estado Civil del individuo: Casado, Soltero (Viudo, Divorciado) o Unión Libre</p>	<p>Acta de matrimonio o respuesta verbal y escrita procedente de la persona en cuestión.</p>	<p>Que el candidato conteste que es casado</p>
<p>Sueldo base mensual: De \$90,000 a \$130,000 MXN</p>	<p>Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.</p>	<p>Sueldo bruto (antes de impuestos) recibido al mes</p>	<p>Comprobante de ingresos que indique el monto recibido mensual</p>	<p>Que el candidato conteste que su percepción económica mensual bruta está entre \$60,000 y \$100,000 MXN</p>
<p>Idioma: Inglés</p>	<p>Lengua de un pueblo o nación, o común a varios. Inglés: Lengua hablada en algunos países de América y Europa</p>	<p>Capacidad para hablar y entender el idioma inglés</p>	<p>Entrevista en inglés</p>	<p>Que el candidato conteste que su dominio de inglés está entre el 90 y el 100%</p>
<p>Conocimiento y manejo avanzado de MS Office: *MS Word *MS Excel *MS PowerPoint</p>	<p>MS Office es un paquete de programas informáticos para oficina desarrollado por Microsoft Corp. Se trata de un conjunto de aplicaciones que realizan tareas ofimáticas, es decir, que permiten automatizar y perfeccionar las actividades habituales de una oficina.</p>	<p>Uso de computadora PC, Lap Top con sistema operativo Windows o Mac. Manejo de Word (procesador de textos), Excel (hojas de cálculo) y PowerPoint (presentaciones).</p>	<p>Manejo de computadora. Elaboración de documentos</p>	<p>Que el candidato conteste que su conocimiento de MS Office (MS Word, MS Excel y MS PowerPoint) es avanzado</p>

	<p>MS Word es un programa completo de procesamiento de texto.</p> <p>MS Excel está compuesto por planillas u hojas de cálculo. Su principal función es realizar operaciones aritméticas de manera automática.</p> <p>MS PowerPoint es el programa de Office que se utiliza para crear y mostrar presentaciones visuales. Su base está en el desarrollo de diapositivas multimediales que pueden incluir imágenes, texto, sonido y videos.</p>			
<p>Experiencia previa: Planeación financiera, contraloría, tesorería, administración general, RH y principios básicos de legal. Head Count: Mínimo de 500 personas, Manejo intercompañías, Experiencia en el extranjero, Manejo de ERP MS Dynamics, Sector consume retail.</p>	<p>Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.</p>	<p>Tiempo que lleva realizando las actividades requeridas para el puesto:</p>	<p>Trayectoria laboral manifestada en su curriculum. Referencias laborales</p>	<p>Que el candidato conteste que cuenta con una experiencia de 8 años en adelante en puestos directivos en el área de contabilidad, finanzas, Planeación financiera, contraloría, tesorería, administración general. En LATAM y USA, en empresas del sector de Consumo masivo, artículos de consumo, retail con un Head Count mínimo de 500 personas</p>

Anexo D

Tabla de calificación de la requisición de personal para el puesto de Director de Administración y Finanzas

Variable	Indicador	Calificación
Sexo	Indistinto	N/A
Edad:	Menor de 32años	C
	De 33 a 36 años	8
	De 37 a 48 años	10
	Mayor de 48 años	C
Escolaridad (Último grado de estudios) Licenciatura	Contador Público	10
	Finanzas	8
	Otra	C
Titulado	Si	10
	No	C
Postgrado Deseable	Si	10
Institución Educativa:	Egresado del ITAM	10
	ITESM, UP, IBERO	9
	UNAM, IPN	8
	Otra	C
Estado civil:	Deseable Casado	10
	Unión Libre	9
	Soltero	8
Sueldo base mensual:	Menor a \$59,000 MXN	8
	\$60,000 a \$100,000 MXN	10
	\$100,000 a \$120,000MXN	9
	Más de \$120,000 MXN	C
Idiomas Inglés	Básico o intermedio	C
	Avanzado, fluido, dominio 90 a 100%	10

Conocimiento de MS office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint)	Experto	10
	Avanzado	10
	Medio	8
	Básico	C
Experiencia previa:		
Planeación financiera, contraloría, tesorería, administración general	Si	10
	No	C
RH y principios básicos de legal.	Si	10
	No	8
Head Count: Mínimo de 500 personas	Menos de 500 personas	C
	500 a 1000 personas	10
	Más de 500 personas	9
Sector	Consumo masivo, artículos de consumo, retail	10
	Logística, industrial, textil, manufactura	8
	Otros	C
Manejo intercompañías	Si	10
	No	8
Experiencia en el extranjero	LATAM SI	10
	LATAM NO	9
	USA SI	10
	USA NO	8
Años de experiencia:	Menos de 5 años	C
	De 5 a 7 años	8
	8 a 10 años	10
	Más de 10 años	9
Manejo de ERP MS Dynamics	Si	10
	No	8
	Otro ERP	9

Anexo E

Formato de solicitud ponderada en formato para llenado a mano

Solicitud Ponderada

Datos Generales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Teléfono	E-Mail	

Puesto	Sueldo Base mensual (Comprobable)	Pretensiones Económicas
Edad	Menor a 32 años <input type="checkbox"/> 33 a 36 años <input type="checkbox"/> 37 a 48 años <input type="checkbox"/> 49 en adelante <input type="checkbox"/>	Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>

Seleccione todos los grados obtenidos Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura Trunca <input type="checkbox"/> Licenciatura (No titulado) <input type="checkbox"/> Licenciatura (Titulado) <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>	Carrera: _____ Escuela de Procedencia: _____ Maestría en: _____ Doctorado en: _____
--	--

Años de experiencia en puesto similar Menos de un año <input type="checkbox"/> 1 a 5 años <input type="checkbox"/> 5 a 8 años <input type="checkbox"/> 8 a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/>	Experiencia Internacional NO <input type="checkbox"/> LATAM <input type="checkbox"/> USA <input type="checkbox"/>	MS Office (Word, Excel PowerPoint) Experto <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/>
--	--	--

Nivel de inglés Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>	Head Count Menos de 500 <input type="checkbox"/> 500 a 1000 <input type="checkbox"/> Más de 1000 <input type="checkbox"/>
--	--

Experiencia previa: Planeación Financiera <input type="checkbox"/> Contraloría <input type="checkbox"/> Tesorería <input type="checkbox"/> Administración General <input type="checkbox"/> recursos Humanos <input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/>	Experiencia en sector: Consumo masivo <input type="checkbox"/> Artículos consumo <input type="checkbox"/> Retail <input type="checkbox"/> Logística <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Textil <input type="checkbox"/> Manufactura <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	ERP: MS Dynamics <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>
---	---	--

Anexo F

Plantilla de calificación de la solicitud ponderada en formato para llenado a mano

Solicitud Ponderada

Datos Generales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Teléfono	E-Mail	

Director	Más de 120mil	Más de 130mil
Gerencia Alta	100 a 120 mil	70 a 130 mil
Gerencia o inferior	60 a 100 mil	
	Menos de 59 mil	
Puesto	Sueldo Base mensual (Comprobable)	Pretensiones Económicas

Edad	Menor a 32 años	Estado Civil	Soltero
	33 a 36 años		Casado
	37 a 48 años		Unión Libre
	49 en adelante		

Seleccione todos los grados obtenidos	Bachillerato	Contador Público
	Licenciatura Trunca	Finanzas
	Licenciatura (No titulado)	Otro
	Licenciatura (Titulado)	ITAM
	Maestría	ITESM, UP, IBERO
	Doctorado	UNAM, IPN
		Otro
		Escuela de Procedencia:
		Maestría:
		Doctorado:

Años de experiencia en puesto similar	Menos de un año	Experiencia Internacional	NO	MS Office (Word, Excel PowerPoint)	Experto
	2 a 5 años		LATAM		Avanzado
	5 a 8 años		USA		Medio
	8 a 10 años				Básico
	Más de 10 años				

Nivel de inglés	Básico	Head Count	Menos de 500
	Intermedio		500 a 1000
	Avanzado		Más de 1000

Experiencia previa:	Planeación Financiera	SI	NO	Experiencia en sector:	Consumo masivo	SI	NO	ERP: MS Dynamics	
	Contraloría	10	C		Artículos consumo	10	C		Otro
	Tesorería	10	C		Retail	10	C		Ninguno
	Administración General	10	C		Logística	10	8		
	Recursos Humanos	10	8		Industrial	10	8		
	Legal	10	8		Textil	10	8		
					Manufactura	10	8		
			Otro	C	C				

Anexo G

Formato en línea para contestar la solicitud ponderada

Link: <http://www.empresa.com/solicitud/DirAdmon>

Solicitud Ponderada

Director de Administración y Finanzas

1. Solicitud para aplicar al puesto de Director de Administración y Finanzas

Estimado candidato:

Agradecemos de antemano tu interés y tiempo para aplicar a esta posición.
Por favor contesta las siguientes preguntas para poder continuar con el proceso.
La encuesta te tomará 5 a 10 minutos únicamente.

[Subir curriculum](#)

Datos Generales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Teléfono	E-Mail	
Puesto	Sueldo Base mensual (Comprobable)	Pretensiones Económicas
Edad	Estado Civil	
Menor a 32 años 33 a 36 años 37 a 48 años 49 en adelante		
Seleccione todos los grados obtenidos	Carrera:	
	Escuela de Procedencia:	
	Maestría en:	
	Doctorado en:	
Años de experiencia en puesto similar	Experiencia Internacional	MS Office (Word, Excel PowerPoint)
Nivel de inglés	Head Count	
Experiencia previa:	Experiencia en sector:	ERP:

Anexo H

Ejemplo de correo electrónico automático para los candidatos que queden descartados por cancelación de la solicitud.

Estimado _____:

Agradecemos tu interés en nuestra empresa y tu participación en el proceso de selección para el puesto de _____

Te informamos que, finalmente, tu candidatura no ha sido seleccionada para el puesto de trabajo ofertado, sin embargo, tu perfil es muy interesante para nosotros y guardaremos tu historial profesional en nuestras bases de datos para futuras oportunidades laborales que puedan resultar atractivas para ti y que contribuyan a tu desarrollo profesional.

Apreciamos su disponibilidad para el proceso y quedamos a tus órdenes.

*Atentamente
Recursos Humanos*