

Es característico este suceso en las industrias en las que impera cierta inestabilidad de empleo, incluso lo que podíamos llamar empleo temporal. Es muy común que el personal contratado con esta fuente de reclutamiento sea miembro del sindicato al que pertenece la organización donde trabajará.

CONTACTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA REGION. - Muchas veces los jefes de Relaciones Industriales de una organización tienen contacto con otras dentro de la región, y cuando una de ellas cuenta con un trabajador con los suficientes méritos para ser ascendido pero no tiene puesto vacante para él, pueden notificarlo entre ellas, para que si gustan, puedan disponer de él y contratarlo. Las organizaciones que proceden de esta manera se ganan la buena reputación de preocuparse de sus buenos trabajadores y se liberan de la carga que representa el mantener en nómina a un trabajador con más sueldo que el que amerita el trabajo, mereciendo la confianza y la buena voluntad general de los empresarios vecinos y de sus trabajadores actuales.

Otro aspecto importante de este tema de reclutamiento, es lo referente al Análisis de los Costos que están implícitos en el Mercado de la Mano de Obra. El costo total de la operación de reclutamiento dividido entre el número de personas contratadas, proporciona un costo aproximado por contrato.

Para llevar a cabo un buen Análisis de los Costos de Reclutamiento de Personal, es conveniente tratarlo en los siguientes puntos:

- a) COSTOS DE PERSONAL. - Incluyen los salarios, prestaciones, y demás compensaciones hechas al reclutador.
- b) COSTOS DE OPERACION. - Incluyen los gastos ocasionados por la utilización del teléfono y telégrafo, gastos y viáticos de los aspirantes, honorarios de agencias de contrataciones y oficinas de consultoría, gastos de publicidad en la prensa, radio, televisión y revistas especializadas, etc.
- c) COSTOS ADICIONALES. Incluyen la depreciación y compras de materiales de oficina, los gastos para la renta de local, etc.

Ya hemos visto lo concerniente a Reclutamiento de Personal, el siguiente paso en el Proceso de Integración de Personal en la organización lo constituye la Selección, el cual es explicado en el capítulo siguiente.

SELECCION

* La selección tiene por objeto encontrar al hombre adecuado a un puesto determinado, o sea, encontrar al hombre adecuado para que pueda efectuar las funciones concretas del puesto para el que va a ser contratado. La selección se basa en las diferencias individuales y las diferencias en el trabajo; pudiendo deducir de esto, con toda exactitud, que debe adaptarse el hombre al trabajo y no el trabajo al hombre.

Este paso, la selección, en el proceso de integración de personal a la organización, comprende los exámenes o juicios sobre las aptitudes físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), las características emocionales (temperamento, vocación, etc.) y los conocimientos (escolares y por experiencia).

Naturalmente, existen diversos métodos o sistemas para la aplicación de tales exámenes para la selección (reconocimiento médico, pruebas psicotécnicas, entrevistas, exámenes de conocimientos, etc.), pero, en el fondo, la finalidad de ellos es la misma. Precisamente, los exámenes de selección se imponen ante el desconocimiento que tenemos de la actuación del candidato en el trabajo, y cuando esta actuación es conocida, puede prácticamente prescindirse de cualquier procedimiento de selección y contratar al candidato enseguida.

Para obtener buenos resultados de la selección, a un costo razonable y en un tiempo breve, debemos tomar en cuenta que cada situación es clave y, para ponderar armónicamente los factores, tenemos que efectuar un programa específico de selección que se adapte a cada momento o situación, lo cual además tiende a agilizar nuestro proceso de selección.

* A) EL PROCESO DE LA SELECCION.

En el proceso de la selección de personal, los candidatos a un trabajo se dividen en dos clases: Aquellos a quienes se les va a ofrecer un trabajo y aquellos a quienes no. El proceso podría llamarse "Rechazo", puesto que van a rechazarse más candidatos que los que van a aceptarse. Por esta razón, la selección frecuentemente se describe como un proceso negativo en contraste con el reclutamiento que es uno positivo. Para llevar a cabo un buen proceso de selección es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cuente con las descripciones y especificaciones de los puestos que los candidatos o solicitantes van a cubrir. Esto se hace con el fin de que el seleccionador, constate si el solicitante reúne los requisitos especificados para llevar a cabo el trabajo, así como para que dicho solicitante se forme una imagen precisa de las actividades del puesto y no se sorprenda, cuando ha sido contratado, con el trabajo que tiene que cumplir.

El número de pasos, y la secuencia de los mismos en el Proceso de Selección, varía no solamente con el tamaño de la organización, sino también con el tipo de nivel del puesto que debe llenarse, el costo implícito de la selección y la efectividad de un paso para eliminar a los candidatos no calificados para efectuar las actividades del puesto vacante.

El primer paso del Proceso de Selección se marca cuando el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de una organización, recibe una requisición formal de otro departamento solicitando personal adicional o de reemplazo. En seguida, se comprueban los expedientes de solicitantes anteriores que se encontraron calificados pero que no fueron contratados y se establece contacto con estos solicitantes para saber si aún están disponibles e interesados en ingresar a la organización.

Si por alguna razón, no se dispone de individuos calificados, entonces será necesario reclutar candidatos. Aquí es, donde según nuestro parecer, comienza realmente el Proceso de Selección de Personal, el cual se tratará a continuación basándonos en la gráfica.

Cuando el solicitante llega a la oficina de Reclutamiento y Selección de la organización recibe información muy general sobre la misma y sobre los puestos vacantes actuales. Si acaso este solicitante pide una entrevista con el seleccionador, ahí mismo puede ser emplazado para tal; y si desea una solicitud, ésta le puede ser entregada para que la conteste ahí mismo o bien donde mejor le parezca. Si se le concede la entrevista, por medio de ésta el seleccionador puede eliminar a dicho candidato, bien sea porque no esté calificado para ocupar el puesto vacante, o bien porque la primera impresión que cause el solicitante al seleccionador sea muy desfavorable.

En caso que el aspirante haya recogido una solicitud, la haya llenado y devuelto al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, tal aspirante puede ser eliminado debido a datos desfavorables o negativos que fueron encontrados al investigar la solicitud. Estos datos pueden ser de identificación, familiares, de educación y cultura, de experiencias de trabajo y de referencias.

El solicitante puede tener derecho a sustentar una batería de pruebas psicológicas, si la investigación de la solicitud que presentó resulta favorable. Estas pruebas psicológicas pueden servir para medir la inteligencia, la aptitud, la pericia, el interés, la personalidad, etc., así como también pueden servir para detectar que tan eficaz será el aspirante en el puesto que va a ocupar.

Si el aspirante resulta acreditado en estas pruebas, su expediente se guarda en el archivo del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, y se mantiene en él hasta que se reciba una requisición de personal, en la que solicitan trabajadores con las características que posee dicho aspirante.

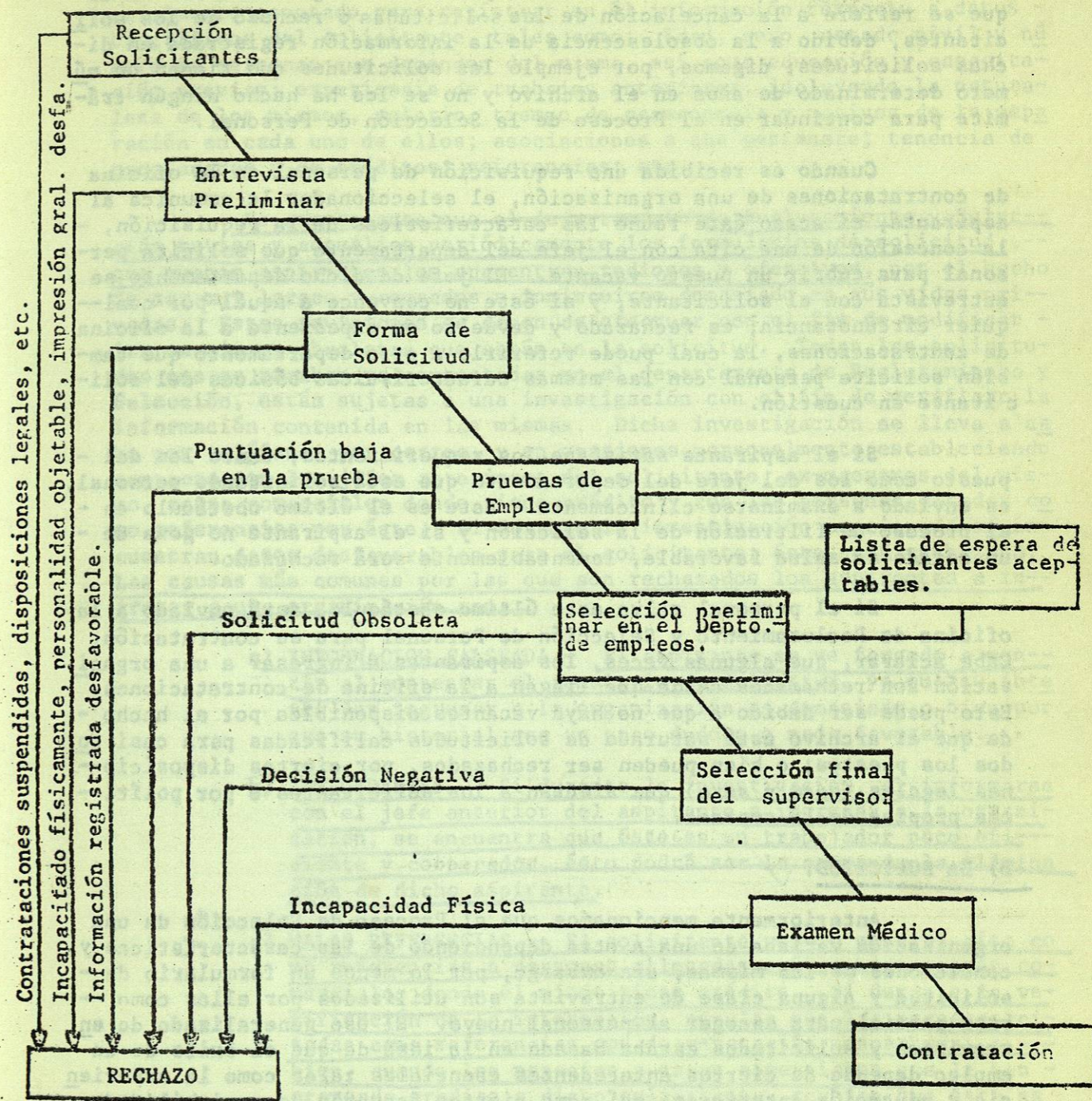


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION

Una práctica común utilizada por muchas organizaciones es la que se refiere a la cancelación de las solicitudes o rechazo de los solicitantes, debido a la obsolescencia de la información registrada en dichas solicitudes; digamos, por ejemplo las solicitudes que tienen un número determinado de años en el archivo y no se les ha hecho ningún trámite para continuar en el Proceso de la Selección de Personal.

Cuando es recibida una requisición de personal en la oficina de contrataciones de una organización, el seleccionador le comunica al aspirante, si acaso éste reúne las características de la requisición, la concesión de una cita con el jefe del departamento que solicita personal para cubrir un puesto vacante. El jefe de dicho departamento se entrevista con el solicitante, y si éste no convence a aquél por cualquier circunstancia, es rechazado y devuelto su expediente a la oficina de contrataciones, la cual puede referirlo a otro departamento que también solicite personal con las mismas características básicas del solicitante en cuestión.

Si el aspirante satisface los requerimientos, tanto los del puesto como los del jefe del departamento que está solicitando personal, es enviado a examinarse clínicamente. Este es el último obstáculo en el proceso de filtración de la selección y si el aspirante no goza de un estado de salud favorable, lamentablemente será rechazado.

Si el personal salva este último obstáculo, será enviado a la oficina de Reclutamiento y Selección de Personal para su contratación. Cabe aclarar, que algunas veces, los aspirantes a ingresar a una organización son rechazados desde que llegan a la oficina de contrataciones. Esto puede ser debido a que no haya vacantes disponibles por el hecho de que el archivo está saturado de solicitudes calificadas para casi todos los puestos; o bien pueden ser rechazados, por ciertas disposiciones legales (edad y sexo) que afectan a los solicitantes o por políticas propias de la empresa.

B) LA SOLICITUD.

Anteriormente mencionamos que el Proceso de Selección de una organización variaba de una a otra dependiendo de las características y condiciones de las mismas, sin embargo, por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista son utilizados por ellas como base parcial para escoger al personal nuevo. El uso generalizado de entrevistas y solicitudes estaba basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales tales como la experiencia y educación anteriores, así como ciertos factores de sociabilidad como es la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura.

El formulario de solicitud es un instrumento tradicional y ge-

neralmente aceptado para registrar en él información respecto a datos biográficos del solicitante, tales como: Edad, sexo, estado civil y número de personas que dependen del mismo, así como educación y capacitación previas; experiencia de trabajos anteriores, incluyendo la naturaleza de los mismos, salario, tiempo de permanencia y motivos de la separación en cada uno de ellos; asociaciones a que pertenece; tenencia de propiedades y de créditos; referencias; etc.

Es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección revise y actualice periódicamente los formularios de solicitud, que muchos aspirantes los encuentran tediosos y ofensivos, por el hecho de ser muy largos y cansados e inmiscuirse demasiado en sus vidas privadas. Estas revisiones se deben de efectuar con el fin de modificar las secciones obsoletas que están en la solicitud. Todas las solicitudes que se reciben ya contestadas en el departamento de Reclutamiento y Selección, están sujetas a una investigación con el fin de verificar la información contenida en las mismas. Dicha investigación se lleva a cabo por teléfono, por correo, y en ocasiones personalmente estableciendo contacto con los jefes anteriores del solicitante, ex-maestros del mismo, casas comerciales donde tiene crédito y con las personas citadas como referencias por éste. Si durante la investigación mencionada se encuentran datos desfavorables para el solicitante, éste será rechazado. Las causas más comunes por las que son rechazados los aspirantes a ingresar a una organización son:

- a) INFORMACION FALSEADA.- El aspirante se ve forzado a mentir al contestar el formulario de solicitud, ya que su interés por ingresar a la organización es demasiado o bien por que su historial sea un poco dudoso o nada favorable.
- b) ANTECEDENTES.- Si durante la investigación, al informarse con el jefe anterior del aspirante a ingresar a la organización, se encuentra que éste es un trabajador poco eficiente y cooperador, esto podrá ser la causa de la eliminación de dicho aspirante.
- c) MALAS REFERENCIAS.- El solicitante por lo general cita como referencias a personas allegadas a él o bien, casas comerciales donde él mismo tiene crédito. Si durante la verificación de la información, resulta que las personas citadas como referencias son de reputación sospechosa, o bien, cuando los negocios a casas comerciales que le han otorgado crédito a dicho solicitante, revelan que éste es poco digno de fiar, éstas serán causas para la eliminación del mismo, ya que las organizaciones, por lo general, tratan de evitarse todo tipo de problemas y no contratan al personal que se los puedan ocasionar. Los trabajadores de una organización son el reflejo de la misma.