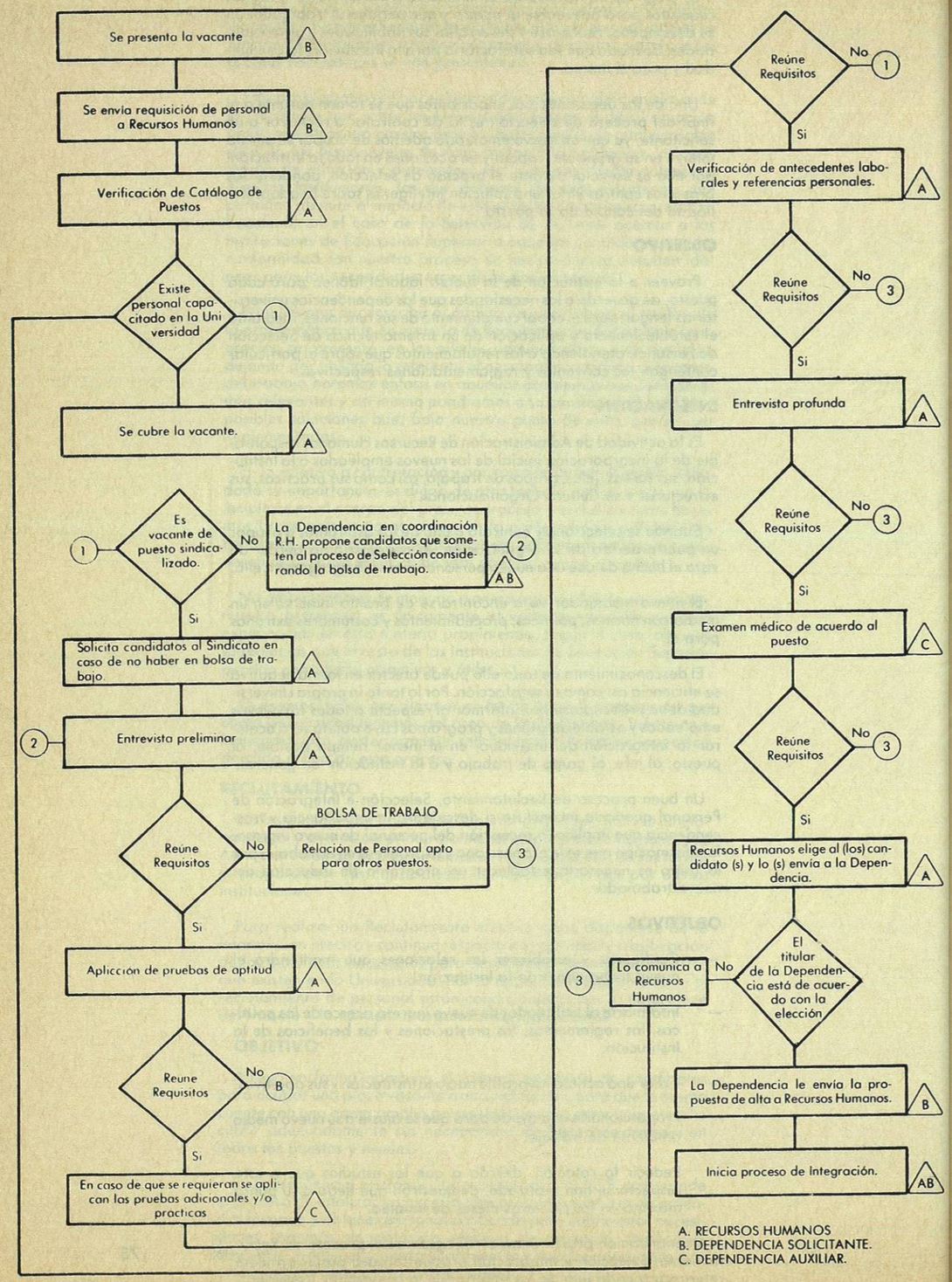
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION



A. RECURSOS HUMANOS
B. DEPENDENCIA SOLICITANTE.
C. DEPENDENCIA AUXILIAR.

mos importante señalar que dicho flujograma debe adecuarse a cada Institución en función de su estructura organizativa, objetivos, políticas, así como de su respectiva legislación, y en particular lo que señalen Contratos Colectivos, Reglamento Interior de Trabajo, Convenios específicos, etc.

A continuación haremos algunos comentarios y recomendaciones prácticas en torno a los pasos que comprende cada una de las etapas del proceso de Reclutamiento, Selección e Integración de conformidad con el diagrama propuesto.

A. VACANTE

Una vacante, en estricto sentido, es una plaza que no tiene titular, las causas que pueden motivar en un momento dado una vacante son entre otras:

— Renuncia
— Licencia por Maternidad
— Licencia por enfermedad general y/o profesional
— Plaza de nueva creación
— Permisos
— Jubilación
— Muerte

B. REQUISICION DE PERSONAL

Es el documento que envía la Dependencia donde surje la vacante a la Dirección de Recursos Humanos, para que ésta se encargue, en su función a nivel staff, de cubrirla a la brevedad posible y satisfacer así sus necesidades de Recursos Humanos.

El formato y el contenido de este documento (al igual que la solicitud de empleo) dependerá de la estructura y organización de cada Institución, así como de sus políticas en materia de Selección de Personal. Sin embargo, consideramos que algunos aspectos que sí deben tomarse en cuenta en cualquier Requisición serían los siguientes:

— Nombre de la Dependencia solicitante

— Nombre del puesto solicitado

— Especificación del motivo de la vacante
— Nueva creación
— Definitiva
— Temporal

— Determinar a quién va a suplir (sustituir)

— Fecha a partir de la cual se requiere la persona

— Horario

— Fecha de solicitud

— Perfil del candidato
— Edad
— Sexo
— Estado Civil
— Escolaridad

C. CATALOGO DE PUESTOS

Las Instituciones de Educación Superior, presentan características muy peculiares en razón a las actividades de investigación, docencia y extensión y difusión de la cultura que se desarrollan en su seno.

Independientemente de sus funciones Sustantivas, la de Administración y Apoyo constituye uno de los pilares en los que se

sostiene el quehacer de las Universidades y, por consiguiente, se plantea la necesidad de lograr una ordenación de sus actividades administrativas en todas y cada una de sus Dependencias en las que se presente esta función.

Por consiguiente, con el propósito de lograr esta ordenación, es necesario que cada Universidad cuente con un Catálogo de Puestos del Area Administrativa, ya que dicho documento viene a ser un esfuerzo conjunto y coordinado por parte de los titulares de las Dependencias Universitarias, así como de los propios trabajadores, para integrar en forma ordenada y lo suficientemente especifica, las funciones que a nivel Institucional se desempeñan en cada uno de los puestos comprendidos en esta área.

Es en razón de lo anterior que una Selección de Personal de este tipo distaría mucho de ser la adecuada si no se contara con esta información, ya que en las Dependencias de Recursos Humanos y concretamente en el área de Selección, deben basarse en este documento para poder determinar, lo más claro posible, las tareas que se llevan a cabo en el puesto así como el perfil del ocupante del puesto y de esta manera poder seleccionar aquellos candidatos que más se acerquen a esta descripción.

D. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha sido propuesto por el sindicato (en el caso de las vacantes sindicalizadas) o por cualquiera de las fuentes de reclutamiento. En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la Institución, con el objeto de conocerlo en una forma más completa.

Es uno de los instrumentos más utilizados en selección, y tiene dos propósitos básicamente.

a). Como inventario bibliográfico del solicitante.

b). Como guía a la persona encargada de realizar las entrevistas para de esta manera poder orientar sus preguntas a puntos de interés.

Es importante señalar que la forma de solicitud de empleo debe de ser diseñada en cada Institución de acuerdo con sus propias necesidades (y considerando el nivel de empleados). A continuación mencionaremos algunos aspectos que consideramos de especial interés para que se contemplen en dicho documento:

— Datos Generales (personales)

— Escolaridad (capacitación complementaria)

— Experiencia Laboral

— Datos Familiares

— Destreza (conocimientos de maquinaria y herramienta)

— Referencias Personales, etc.

Un problema común que se presenta en las Solicitudes de Empleo es el hecho de que están elaboradas de tal manera que existen demasiadas preguntas innecesarias obteniendo por lo tanto demasiada información poco útil para nuestros propósitos.

E. BOLSA DE TRABAJO

En el proceso de Reclutamiento, Selección e Integración propuesto se contemplan una Bolsa de Trabajo que opera el registro y clasificación de candidatos propuestos por el Sindicato, buscando su adecuada ubicación, reinstalación, promo-

ción y cambio, para cubrir las vacantes que se presenten en las Dependencias de las Instituciones en el área de personal administrativo y de servicio.

La Bolsa de Trabajo para su adecuado funcionamiento, deberá de contemplar por lo menos, cuatro tipos de registros de personal:

1. Relación de personal que haya sido rechazado para un puesto en específico, pero que tenga características para ocupar otros puestos.

2. Relación de personal que espontáneamente se presenta en la Institución y que haya sido propuesto por el Sindicato para ocupar futuras vacantes.

3. Los propios trabajadores de la Institución para los casos de promociones, ascensos y reubicaciones, y

4. Como fuente externa de reclutamiento proporcionando apoyo a Instituciones afines en materia de Selección de Personal.

La Bolsa de trabajo constituye un elemento auxiliar en el proceso de Selección y es una buena alternativa sobre todo en aquellos casos de Instituciones que presentan altos índices de rotación.

Las distintas modalidades que atiende la Bolsa de Trabajo usualmente se contemplan en los contratos colectivos o convenios específicos que al efecto se lleven a cabo, con el fin de regular su funcionamiento.

F. ENTREVISTA (PRELIMINAR Y PROFUNDA)

La entrenvista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, constituye una relación interpersonal, un intercambio planeado de opiniones.

La necesidad de seleccionar a los trabajadores se basa, precisamente, en el reconocimiento de las diferencias entre las personas y con objeto de conocer, definir y valorar estas diferencias, se pueden utilizar distintos métodos, siendo uno de ellos la Entrevista.

La entrenvista de selección se enfoca a dos aspectos primordiales.

a). El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.

b). El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se les pueden brindar.

La entrevista de Selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

En el Proceso de Reclutamiento y Selección que proponemos se consideraron dos tipos de entrevistas:

a). Entrevista Preliminar:

Que viene siendo el primer contacto personal que tiene el candidato con la Institución. Este tipo de entrevista es de carácter superficial aunque debe basarse en una guía previamente estructurada; sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza con diversos fines:

— Tener una impresión personal del individuo.

— Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, con las políticas de la Institución, con sus expectativas personales, etc.

b). Entrevista Profunda:

Este tipo de entrevista requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible al candidato. Algunos de los aspectos que se deben considerar son:

— Aspectos Familiares

— Trabajos Anteriores (experiencia laboral)

— Carácter, Intereses.

— Motivaciones y Actitudes, etc.

En el caso del Proceso de Selección que proponemos, dicha entrevista se llevará a cabo después de haber efectuado las pruebas de empleo, ya que es recomendable analizar previamente los resultados obtenidos por el candidato en los pasos anteriores del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante ya que constituye un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada, y por lo tanto debe de ser realizada por entrevistadores capacitados para ello.

El aspecto de las entrevistas es muy extenso debido a la importancia que representa dentro del Proceso de Selección por lo que hacemos hincapié en su debida implementación dentro de las Instituciones de Educación Superior ya que la decisión que se tome basada en la entrevista pude afectar de manera determinante el correcto desarrollo de las funciones y por lo tanto entorpecer o apoyar el logro de los objetivos Institucionales.

G. PRUEBAS DE EMPLEO

De entre los tipos de pruebas utilizadas en la selección de personal, las de aprovechamiento y aptitud son las que mejor respuesta tienen y su administración y evaluación suelen ser más confiables, no así aquellas pruebas que intentan identificar las áreas en las cuales el candidato tiene interés ni en las que pretenden comprobar las cualidades dominantes de la personalidad del candidato.

Refiriéndose en concreto a los dos últimos tipos de pruebas en su aplicación debemos tener en cuenta los siguientes aspectos.:

1. El "misterio" en su interpretación puede ocasionar reacciones negativas en los candidatos.

2. Quienes se han sometido varias veces a estas pruebas coinciden en que pueden ser burladas.

3. Muchas personas sienten que estas pruebas invaden su privacidad, por lo que no son confiables.

4. Muchos sindicatos universitarios empiezan a protestar por su uso y seguramente pedirán que no se apliquen.

Si a pesar de lo anterior, se decide que es conveniente su aplicación, sugerimos se tome en cuenta lo siguiente:

1. Utilizarse en programas de selección a ciertos niveles y considerar sus resultados en forma suplementaria, jamás en forma decisiva o definitiva.

2. Que sean administradas, calificadas e interpretadas por verdaderos profesionales con experiencia en la materia.

3. Asegurarse de la confidencialidad absoluta en el manejo de esta información.

4. Asegurarse de utilizar pruebas que tengan niveles de confiabilidad y validez certeros y proporcionar orientación si el candidato lo desea.

Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las etapas anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con tales etapas, nos permiten tener un conocimiento más completo del candidato.

El fin que persiguen las pruebas de empleo es el de permitir seleccionar al mejor candidato entre un numero determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además realizan una función específica que es la de predecir quiénes poseen mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para que, posteriormente puedan ser consideradas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Como se mencionó anteriormente las pruebas de empleo más utilizadas y que menos problema representan son las de aprovechamiento, o también conocidas como ocupacionales, y la de aptitud. Sin embargo estas últimas, para el caso específico de nuestro país, representan cierta limitación ya que no han sido adaptadas en su totalidad a nuestro medio y, por lo tanto, su validez no siempre resulta del todo confiable.

Las pruebas de aprovechamiento u ocupacionales son probablemente el tipo de pruebas más usado ya que miden lo que el solicitante puede hacer y pueden, en un momento dado, realmente implicar la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada. En el caso de las Instituciones de Educación Superior éstas pueden desarrollar e implementar sus propias pruebas ocupacionales en función de cada puesto y establecer sus propios parámetros de evaluación de las mismas.

Es conveniente establecer una batería de pruebas de empleo en función de cada puesto, tomando en cuenta para ello el análisis y descripción del puesto que puede estar ya contenido en el Catálogo de Puestos que se menciona anteriormente. A continuación mencionamos algunos puestos con sus respectivas baterías de pruebas:

SECRETARIAS.

— Examen Psicométrico
— Ortografía
— Cultura General
— Archivo
— Mecanografía
— Taquigrafía

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

— Examen Psicométrico
— Mecanografía
— Archivo
— Ortografía
— Aritmética

H. VERIFICACION DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES LABORALES.

El objetivo de esta etapa es el de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Una exhaustiva y bien planeada investigación de estos aspectos del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden.