

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: PROCESOS AUDITABLES Y  
TRANSPARENTES.<sup>1</sup>  
RECRUITMENT AND SELECTION: AUDITABLE AND TRANSPARENT PROCESSES.**

**Jorge Everardo Aguilar- Morales<sup>2</sup>, María Hypatia Ambrocio Hernández  
y Jaime Ernesto Vargas Mendoza.**

Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.  
Centro Regional de Investigación en Psicología  
México

**Resumen:** El reclutamiento y selección de personal es la tarea que probablemente realicen con mayor frecuencia los psicólogos que trabajan en escenarios organizacionales. Para recabar información que permita educar más eficientemente a estos profesionistas, este estudio tuvo como objetivo determinar cuáles son los procedimientos de selección utilizados con mayor frecuencia en las instituciones públicas federales. Se entrevistaron a 20 responsables de recursos humanos de dependencias federales con actividades en la ciudad de Oaxaca. Se utilizó un cuestionario de respuesta cerradas acerca de las acciones que se realizan en el proceso de selección de personal en cada dependencia visitada. Se observa la ausencia de una cultura de respeto a los derechos de las personas evaluadas y el desarrollo de procesos no auditables ni transparentes. Las recomendaciones personales constituyen en el 55% de los casos el criterio de selección y la entrevista no estructurada fue la herramienta más frecuentemente utilizada (95%). Se sugiere llevar a cabo procesos de selección objetivos que garanticen la igualdad de oportunidades y la realización de auditorías técnicas promovidas por sindicatos, contralores, legisladores y autoridades laborales, con la asesoría de psicólogos organizacionales..

**Palabras Clave:** psicología organizacional, reclutamiento, selección, igualdad de oportunidades.

**Abstract:** The recruitment and selection of staff is likely the more often task make by psychologists working in organizational settings. In order to get information to educate more efficiently these professionals, this study's target was to determine what are the selection procedures used most frequently in the federal public institutions. We interviewed 20 human resources managers of federal agencies with activities in the city of Oaxaca. We used a closed response questionnaire about the actions that are performed in the recruitment process for each unit visited. The interview was the most frequently used tool (95%). However, we note the absence of a culture of respect for the rights of people tested in these processes. The development process couldn't be audited in 30% of the cases. Personal recommendations are used for 55% of cases as a selection criterion. It is suggested to give prominence to these elements in the training of human resources managers. It is also important to develop technical audits promoted by unions, comptrollers, legislators, and labor authorities, with the advice of organizational psychologists.

**Keywords:** organizational psychology, recruitment, selection, equal opportunities.

<sup>1</sup> Recibido el 28 de agosto del 2010 y aceptado 3 de septiembre del 2010. Este trabajo fue presentado en el durante el XX Congreso Mexicano de Análisis de la Conducta realizado en Oaxatepec ,Morelos, México, por la Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta, en el año 2010.

<sup>2</sup> Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca, México. C.P. 68000 E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, Sitio web: <http://www.conductitlan.net>

**E**l reclutamiento y la selección de personal es una de las tareas profesionales más reconocidas del psicólogo cuando trabaja en escenarios organizacionales. En la historia de la psicología organizacional es una de las funciones con mayor tradición. En la China imperial se estableció desde el año 605 durante la Dinastía Sui una serie de exámenes imperiales para acceder a la burocracia, estos exámenes se realizaron durante 1300 años hasta 1905 durante la Dinastía Qing. En teoría cualquier adulto podría formar parte de la burocracia China, en la práctica sin embargo el acceso estuvo limitado a los nobles pues la preparación del examen requería de mucho tiempo y dinero, aunque hubo casos de ciudadanos de bajo estatus social que pudieron ocupar puestos de importancia gracias a los exámenes. En algunas dinastías casi fueron abolidos por la corrupción que se generó a su alrededor, sin embargo en términos generales permitieron mantener la unidad cultural y un consenso sobre los valores básicos. En 1370 los exámenes llegaron a durar de 24 a 72 horas, En el régimen Taiping se admitieron por primera vez y de manera temporal mujeres. Los exámenes evaluaron música, aritmética, escrita, comprensión y conocimiento de los rituales de la vida pública y privada, tiro con arco y equitación. A pesar de que solo el 5% de quienes lo intentaban aprobaban el examen, el sistema de selección influyó en el sistema de enseñanza en todas las regiones de China. (Elman, 2002). En la historia contemporánea de la psicología aplicada a escenarios organizacionales las primeras aportaciones trascendentes se realizaron durante la primera guerra mundial al clasificar puestos y realizar proceso de reclutamiento y selección a partir de pruebas objetivas. (Koppes, 2002 )

Actualmente el reclutamiento y selección de personal es uno de los servicios más ofrecidos por los despachos de consultoría privada, además de que en la formación universitaria a menudo se considera a este proceso como uno de los más importantes.

En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo de las actividades involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La ejecución de las acciones involucradas en el proceso de selección de personal dependerá sin embargo de manera principal de las políticas de administración de recursos humanos que cada empresa tenga. Así por ejemplo el reclutamiento por internet cada día es más utilizado por un mayor número de empresas en virtud de su alcance y sus costos reducidos (BNA, 1997). Las pruebas psicométricas han alcanzado mayor popularidad : en USA ya desde la década de los 80s cerca del 45% de las compañías utilizaban instrumentos de esta naturaleza , en algunos casos como en el de las pruebas de integridad la cifra se duplicó una década más tarde(AMA, 1998). En cuanto a la verificación de antecedentes se estima que cerca del 95% de las empresas los comprueban. Hoy en día empieza a ser práctica común el seguimiento de las cuentas de los posibles candidatos en Facebook, Twitter, o cualquier otra red social (Robinson, 1997). La entrevista en cambio es el procedimiento más utilizado en la selección de personal calculándose en un 70 a 99% el número de empresas que lo utilizan (Dessler, 2001) El otro factor determinante de las prácticas que una empresa utilice lo constituye el puesto específico que se pretenda seleccionar ( Swaroff, Bass y Barclay, 1985).

Sin embargo en un país como México con niveles altos de corrupción, el reclutamiento y selección ha sido la puerta para asignar empleos a parientes, recomendados y parejas sentimentales de los políticos en turno. Es conocido por los psicólogos del área, las experiencias en las que después de haber simulado un proceso de selección se tiene que contratar a quien a través de una tarjeta haya sido recomendado por el jefe del área.

Para poder planear procesos de formación de recursos humanos en este trabajo nos propusimos determinar cuáles son los procedimientos de selección utilizados con mayor frecuencia en las instituciones públicas federales que realizan actividades en la ciudad de Oaxaca e documentar los niveles de transparencia que pudieran existir en los mismos.

## **Método**

### **Participantes**

Se entrevistaron a 20 responsables de recursos humanos de dependencias federales con actividades en la ciudad de Oaxaca.

### **Materiales**

Se utilizó un cuestionario de respuesta cerradas acerca de las acciones que se realizan en el proceso de selección de personal en cada dependencia visitada.

### **Procedimiento**

Se solicitó a cada dependencia una entrevista con el responsable de recursos humanos. En una sesión el encuestador leyó en voz alta cada pregunta y anotó la respuesta del encuestado.

## **Resultados**

La tabla 1 muestra la frecuencia con que son reportadas cada una de las acciones del proceso de reclutamiento y selección de personal por los responsables de la administración de los recursos humanos en las dependencias estudiadas.

La tabla 2 muestra las fuentes de reclutamiento más utilizadas

La tabla 3 muestra los documentos que más solicitan al futuro empleado durante el proceso de selección.

## **Discusión**

Los datos reportados son congruentes con la literatura en sentido de que la entrevista de selección es una de las herramientas más frecuentes. Destaca sin embargo el hecho de que en el 55% de los casos se utilice como fuente de reclutamiento las recomendaciones personales, de que en el 20% de los casos se reporte que no se actualiza o elabora la

descripción del puesto que se solicitará y de que en el 25% de los casos no se elabora un perfil con el cual comparar los resultados para tomar la decisión de quién será contratado. Si a eso se agrega el hecho de que en el 30% de los casos no se aplican exámenes de selección hace suponer que la selección obedece a criterios no técnicos: prejuicios, favores personales, corrupción. En ese mismo sentido resalta el hecho de que al menos 30% de los procesos no son auditables.

Desde otro punto de vista también puede observarse la ausencia de una cultura que respete los derechos que tienen las personas que participan en este proceso: no se les da un recibo de la documentación que entregan a las dependencias en las que concursan (65%), no se les proporcionan guías sobre los exámenes que presentaran (50%), o guías sobre el proceso al que se someterán (40%), ni se les brinda una información de los resultados que obtienen en cada fase (35%).

Respecto a la aplicación técnica del proceso, se observa que documentos esenciales no son solicitados en todos los casos: credencial de elector, comprobante de domicilio, el curriculum, los comprobantes de la experiencia y escolaridad, entre otros.

Aún más, nosotros pensamos que si se aplicaran auditorías técnicas a estos procesos los datos podrían ser más preocupantes, puesto que finalmente es muy probable que al contestar la encuesta los responsables de recursos humanos pretendieran ofrecer una imagen positiva de las actividades que realizan. De hecho se observó de manera informal la necesidad de aclarar términos técnicos del reclutamiento y selección a los que se suponen son expertos en dichos términos: los responsables entrevistados.

Desafortunadamente el acceso a esta información suele estar muy restringida por la naturaleza de la misma. Los sindicatos, las contralorías internas, los legisladores, las autoridades laborales, asesorados por expertos en reclutamiento y selección deberían promover la realización de dichas auditorías para asegurar la igualdad de

oportunidades en este tipo de procesos poco transparentes.

Por otra parte el entrenamiento para los responsables de la administración de los recursos humanos (psicólogos o administradores) debería poner énfasis en el desarrollo de procesos auditables y transparentes y en la promoción de igualdad de oportunidades, en donde la selección de un trabajador esté sujeta a sus méritos académicos o profesionales.

### Referencias

- AMA (1998) Workplace testing monitoring. *Management Review*, 31-42.
- Dessler, G. (2001) *Administration de personal*. México: Prentice Hall
- Elman, Benjamin. (2002) *A Cultural History of Civil Examinations in Late Imperial China*. London: Univ. of California.
- Koppes, L. L. (2001). *A Brief History of the Society for Industrial and Organizational psychology, Inc.- A Division of the APA*.
- BNA (1997) Internet recruitment survey. *Bulletin to Management*, 164-165.
- Swaroff, P., Bass, A. y Barclay, L. (1985) Recruiting sources; another look. *Journal of Applied Psychology*. 70 (4), 720-728.
- Robinson, E. (1997) Beware-Job Seekers Have no secrets. *Fortune*. 285.

<b>Tabla 1. Acciones más frecuentes en el reclutamiento y selección de personal</b>	
Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal ...	Si
El jefe del área vacante realiza una requisición de personal	95%
Se realiza una entrevista de selección	85%
Se elabora un reporte final de los resultados de cada candidato	85%
Se elabora o actualiza la cédula de descripción del puesto antes de iniciar el reclutamiento	80%
Se elabora una tabla de decisión o perfil en el que se indiquen los criterios, instrumentos, puntajes y ponderaciones que se deberán tomar en cuenta para evaluar los resultados de cada candidato	75%
Se aplican pruebas psicométricas	75%
Se elabora una convocatoria para difundir cada plaza vacante	70%
Se realiza una entrevista inicial para verificar que los candidatos cumplan los requisitos	70%
Se realizan exámenes de conocimientos (teóricos)	70%
Se elabora un concentrado general de todos los candidatos que participaron en el proceso	70%
Se integra un expediente de cada convocatoria	70%
Se realizan exámenes de habilidades (prácticos)	65%
Se les proporcionan a los candidatos información sobre los resultados que obtiene en cada fase	65%
Se solicita algún estudio médico	65%
Se difunde la convocatoria de manera externa	60%
Se les proporciona a los candidatos algún tipo de guía del proceso en el que participarán	60%
Se elabora un reporte psicológico de los candidatos	60%
Se difunde la convocatoria de manera interna	50%
Se les proporciona algún tipo de guía de estudio para los exámenes a los que se someterán	50%
Se cuenta con una bolsa de trabajo	50%
Se realizan estudios socioeconómicos de los candidatos o de confirmación de referencias	40%
Se les proporciona a los candidatos un recibo de la documentación que entregan	35%

<b>Tabla 2. Fuentes de reclutamiento más utilizadas</b>	
<b>Fuentes de reclutamiento utilizadas</b>	<b>%</b>
Escuelas y centros de enseñanza	55%
Recomendaciones personales	55%
Internet	35%
Materiales impresos (trípticos, etc.)	20%
Radio	15%
Agencias de empleo o colocación	15%
Avisos en la puerta	15%
Periódicos	10%
Revistas Especializadas	0%
Televisión	0%
Empresas de empleo temporal (outsourcing)	0%
Contratación de cazatalentos "head hunters"	0%

<b>Tabla 3. Documentos más solicitados en el proceso de selección.</b>	
<b>Documentos</b>	<b>%</b>
Copia de credencial de elector	90%
Curriculum	90%
Comprobantes de experiencia y escolaridad	90%
Copia del acta de nacimiento	85%
Copia de comprobante de domicilio	85%
CURP	85%
Solicitud de empleo específica diseñada por la empresa	75%
Solicitud de empleo comercial	65%

**FIGURA 1 PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**















