

## **CAPÍTULO 4:**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Después de haber conseguido candidatos para una vacante en la empresa, el siguiente paso es seleccionar entre los aspirantes a la persona idónea para ejercer el cargo. La importancia de este proceso es muy grande ya que una mala selección del personal puede culminar en una serie de aspectos negativos como el bajo rendimiento del empleado, ineficiencia y costos debidos a la necesidad de una nueva contratación de personal

#### **4.1 Selección**

Después de haber conseguido candidatos para una vacante en la empresa, el siguiente paso es seleccionar entre los aspirantes a la persona idónea para ejercer el cargo. La importancia de este proceso es muy grande ya que una mala selección del personal puede culminar en una serie de aspectos negativos. El primer problema que puede surgir son malos resultados de la persona en el cargo, esto puede conllevar a la empresa pérdidas monetarias dependiendo del puesto que esta persona ocupe, además de que se deberá de gastar más recursos en reclutar y seleccionar a alguien más para que sustituya a esta persona. En algunos casos, los resultados de una mala selección de personal pueden resultar en pérdidas más graves, sobretodo en cargos con responsabilidades que pueden repercutir en la salud de otras personas como por ejemplo una enfermera en un hospital.

#### **4.2 Bases para la selección de personas**

##### **Recolección de información acerca del cargo**

Para que un proceso de selección tenga validez se deben de determinar un estándar o criterio determinado, el cual se base en las características del cargo vacante.

**Tabla 1. Métodos de recolección información acerca de un cargo**

<b>Métodos de recolección</b>	<b>Descripción</b>
1. Descripción y análisis del cargo	Se debe determinar cuál es el contenido del cargo y contar con la información con respecto a los requisitos y características que debe poseer el aspirante para el proceso de selección.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos	Esto consiste en que el jefe inmediato del cargo a ocupar anote los hechos o comportamientos deseables o indeseables que poseen los ocupantes del cargo que han producido un mejor o peor desempeño de en trabajo.
3. Requerimiento de personal	Consiste en la verificación de los requisitos y características que el aspirante debe tener, estas especificaciones se describen en un formulario de requerimiento de personal.
4. Análisis del cargo en el mercado	En algunas ocasiones puede surgir un cargo nuevo, del cual no se cuenta con una descripción de éste y por lo tanto no se conocen los requisitos o características que debe de tener el ocupante del cargo, es por esta razón que una opción de solución es buscar en otras empresas cargos comparables y así determinar las características y requisitos de sus ocupantes.
5. Hipótesis de trabajo	Si no se puede obtener información de ninguna de las opciones presentadas anteriormente, debe de realizarse una hipótesis de trabajo, esta consiste en realizar una predicción aproximada del contenido del cargo, de los requisitos y características del ocupante, esto se realiza como simulación inicial.

Fuente: Elaboración propia

Luego que se cuenta con toda la información necesaria se procede a realizar una ficha profesiográfica, esta ficha representa una serie de codificación de las características y requisitos que debe tener el aspirante al cargo. A continuación se presenta un ejemplo de ficha profesiográfica:

**Figura 1. Ficha profesiográfica<sup>9</sup>**

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Cargo	_____
Sección	_____
Descripción del cargo	_____
	_____
Equipos de trabajo	_____
Estudios	_____
Experiencia profesional	_____
Condiciones de trabajo	_____
Relaciones humanas	_____
Tipo de actividad	_____
Características psicológicas del ocupante	_____
Características físicas del ocupante	_____
Pruebas a que debe someterse	_____

### **4.3 La selección como proceso de comparación**

La selección de personal debe verse como una comparación directa entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos. Luego de pasar por el proceso de comparación, se inicia el proceso de decisión en el cual se decide si se rechaza al candidato o se contrata para llenar la vacante. En este proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:<sup>10</sup>

1. Modelo de colocación: Cuando solo existe un candidato para llenar una vacante, en este caso la persona debe ser admitida.

<sup>9</sup>Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Pag. 248

<sup>10</sup>Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Pag. 242

2. **Modelo de selección:** Este se implementa cuando existen varios candidatos posibles para una sola vacante. En este caso, una persona será aceptada y todas las demás serán rechazadas.
3. **Modelo de clasificación:** Este es un enfoque más amplio ya que existen varios candidatos y varias vacantes, se deben de comparar las características de cada candidato con las vacantes que existen para lograr seleccionar a la persona adecuada para cada vacante. Se puede rechazar a una persona para una vacante específica pero aceptarla para otra.

### 4.3.1 **Métodos de selección**

Existen muchos métodos que utilizan las organizaciones para seleccionar el personal, estos son algunos de los más comunes:

**Figura 2. Métodos utilizados por las organizaciones para seleccionar personal**

Entrevistas	Referencias	Pruebas físicas	Pruebas cognitivas	Inventario de personalidades	Muestras laborales	Pruebas de confianza
-------------	-------------	-----------------	--------------------	------------------------------	--------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

### **Entrevistas de selección**

Una entrevista de selección se define como “un diálogo iniciado por una o más personas para recopilar información y evaluar la competencias de un aspirante a un empleo.”<sup>11</sup> Este es el método de selección más utilizado por las organizaciones alrededor del mundo para la selección de personal. Sin embargo, a pesar de su uso

<sup>11</sup>Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.320

proliferado, las entrevistas de selección han probado ser herramientas que, sin el cuidado y conocimientos necesarios, puede ser poco confiable.

Para lograr los mejores resultados posibles de las entrevistas de selección, es importante seguir una serie de pasos que le den un carácter de mayor estandarización y utilidad

**Tabla 2. Medidas para mejorar la efectividad de una entrevista**

La entrevista debe ser estructurada y estandarizada. El entrevistador debe asignarle calificaciones numéricas a los atributos observables del candidato como su habilidad de expresión. “Las corazonadas cuentan, pero la meta es la subjetividad controlada” <sup>12</sup>
Las preguntas deben tratar situaciones específicas que pueden surgir en el cargo. Se pueden hacer preguntas basadas en experiencias pasadas y otras orientadas a futuro en las cuales se coloca al candidato en situaciones hipotéticas que podría enfrentar al desempeñar el cargo. “Se buscan ejemplos específicos de cómo ellos han sido exitosos en empleos previos en vez de examinar su historial laboral entero.” <sup>13</sup>
Hay que tener múltiples entrevistadores para reducir el impacto de las subjetividades personales.

Fuente: Elaboración propia

## Referencias

Una práctica común que realizan diferentes empleadores es la solicitud de referencias laborales de los candidatos. Sin embargo, la validez de este método es muy cuestionable debido a que las personas cuando solicitan una referencia tienden a pedírsela a la persona que los tiene una buena perspectiva de ellos. Una forma de

<sup>12</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.321

<sup>13</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.321

darle mayor validez a las referencias es solicitar varias referencias diferentes a cada candidato. En la empresa californiana Intuit Corporation, se solicitan doce referencias a cada candidato, la gerente de selección de la empresa comenta que “las primeras dos o tres referencias dicen solo cosas positivas del candidato pero a medida se leen las demás se van descubriendo cosas más interesantes”<sup>14</sup>

### **Pruebas de habilidad física**

Este tipo de pruebas se realizan para casos de trabajos muy específicos en los cuales los atributos físicos de la personas son cruciales para poder desarrollar el cargo vacante de modo satisfactorio. En los casos en los cuales sea necesario este tipo de pruebas es importante aclarar que son siete los aspectos más importantes que estas pruebas evalúan y son: la tensión muscular, potencia muscular, resistencia muscular, resistencia cardiovascular, flexibilidad, balance y coordinación.

### **Pruebas de habilidad Cognitiva**

Estas pruebas buscan identificar el nivel de las habilidades mentales de los candidatos. Usualmente estas pruebas se enfocan en tres aspectos de la mente humana, la comprensión verbal, la habilidad cuantitativa y la habilidad de razonamiento. La comprensión verbal se basa en la habilidad para el uso verbal y escrito del lenguaje. Las habilidades cuantitativas se basan en la pericia para resolver problemas de tipo matemático. Finalmente, el razonamiento es la habilidad de las personas de analizar problemas y resolverlos.

---

<sup>14</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.322

## Inventario de personalidades

Se puede decir que hay cinco dimensiones principales a la personalidad de una persona en lo referente al aspecto laboral, la extroversión, adaptación, agradabilidad, diligencia y la característica de ser inquisitivo.

**Figura 3. Las dimensiones de la personalidad<sup>15</sup>**

<b>5 DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD</b>	
Extroversión	→ Sociable, asertivo, expresivo
Adaptabilidad	→ Estabilidad emocional, seguro, no depresivo
Agradable	→ De confianza, bien intencionado, tolerante, cooperativa
Diligente	→ Organizado, perseverante, detallista, orientado a logros
Inquisitivo	→ Curioso, imaginativo, abierto de mente

## Muestras laborales

Estas son pruebas que se le realizan al candidato imitando situaciones reales del puesto al cual aspira en la empresa. Estas pruebas han probado ser muy útiles en muchas empresas por su alto nivel de validez ya que son directamente indicativas de las capacidades de la persona para el cargo específico al que aplica.

## Pruebas de verdad y credibilidad

Algunas empresas deciden realizar pruebas de polígrafo o evaluaciones de honestidad a los candidatos. Existen otras pruebas que se basan en realizar una

<sup>15</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.325

serie de preguntas en las cuales se coloca al candidato en situaciones donde debe tomar una decisión que reflejara su concepto de honestidad.

**Tabla 3. Ventajas y desventajas de métodos de selección.**

<b>Método de selección</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Entrevistas	Permite conocer al candidato en persona.	Es una práctica costosa porque demanda tiempo y personal.
Referencias	Puede ofrecer información de cómo es la persona en el campo laboral.	Las personas suelen buscar a las personas que mejor percepción tienen de ellos por lo que las referencias podrían ser condicionadas.
Pruebas cognitivas	Permiten conocer las habilidades intelectuales del candidato. Las pruebas son estándares para todos los candidatos.	No dan información alguna acerca de cómo es una persona.
Inventario de personalidades	Permiten conocer como es la persona.	Se necesitan de pruebas y personal capacitado para identificar estas características.
Muestras laborales	Son efectivas en destacar la capacidad de una persona para ejercer el cargo.	Son específicas a cada cargo por lo que es costoso y difícil implementar un sistema generalizado en la empresa.
Pruebas de verdad	Son efectivas en determinar la confiabilidad de una persona.	Son pruebas costosas.

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla se muestran las diferentes formas que poseen algunas empresas para seleccionar entre los candidatos potenciales al candidato elegido:

**Tabla 4. Diferentes formas que emplean algunas empresas para seleccionar candidatos**

Empresa	Entrevistas	Referencias	Pruebas cognitivas	Inventario de personalidad	Muestras laborales	Pruebas de verdad
Banco Citibank de El Salvador 	X	X	X	X		
La Catalana	X	X	X	X	X	X
Palic 	X	X	X	X	X	
SESA	X	X		X		

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de selección se escogen a aquellas personas consideradas “talentos potenciales” para formar parte de la empresa. Después de este proceso se da inicio la retención de ese talento en la empresa por lo que a continuación se discutirán algunas de las prácticas que diferentes empresas utilizan para lograr ese cometido.