DOTACIÓN DE PERSONAL

TUTORIA N°3

Objetivo: Reconocer e interpretar el proceso que implica las bases y técnicas en la selección de personal.

**EL CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eﬁciencia y el desempeño del personal, así como la eﬁcacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

a) Adecuación de la persona al trabajo.

b) Eﬁciencia y eﬁcacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.

Las personas diﬁeren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

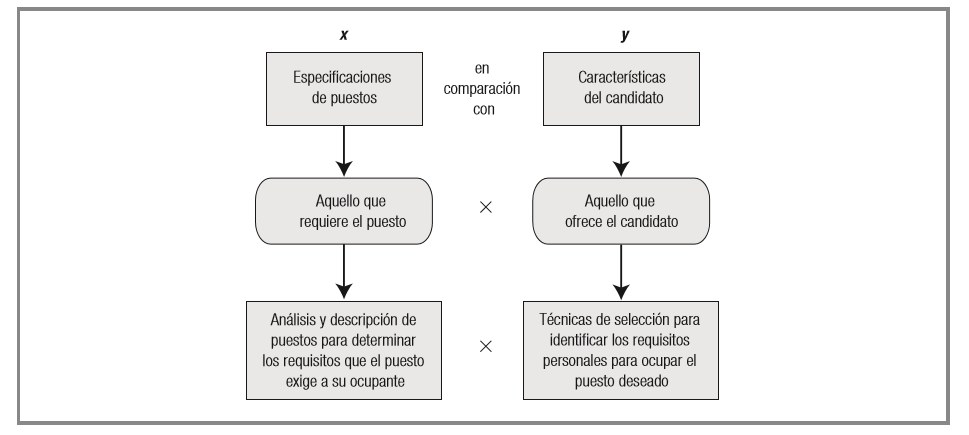
**LAS BASES DEL PROCESO SELECTIVO**

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y los requerimientos de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especiﬁcaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especiﬁcaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.

En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

**SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perﬁl de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x, y la segunda, la variable y..



**Selección de Personal como comparación**

Cuando x es mayor que y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x e y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecaliﬁcado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta ﬂexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ﬁcha profesional gráﬁca o ﬁcha de especiﬁcaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.

**Comparación Selectiva**

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad utilizado en la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo que contiene las especiﬁcaciones y medidas solicitadas al proveedor.

Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al departamento solicitante; pero si las medidas y las especiﬁcaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por lo tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de staff especializado en el control de calidad.

**Selección como Proceso de Decisión**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión ﬁnal de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

a) **Modelo de Colocación**, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

b) **Modelo de Selección**, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

**c) Modelo de Clasiﬁcación**. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado.

Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasiﬁcación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasiﬁcación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasiﬁcación existen dos requisitos:

a) Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.

b) Modelos de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasiﬁcación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eﬁciencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

**1. Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especiﬁcaciones de puestos--). Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a ﬁn de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

**2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identiﬁca las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil deﬁnir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

**3. Requisición de personal:** consiste en veriﬁcar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especiﬁcación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especiﬁcar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

**4. Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna deﬁnición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es veriﬁcar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

**5. Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ﬁcha de especiﬁcaciones del puesto o ﬁcha, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ﬁcha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La ﬁcha representa una especie de codiﬁcación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

**ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasiﬁcar en cinco grupos:

PREDICTORES

Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de **predictor** a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica. La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor que cuando se trata de ciencias físicas.

Veamos las principales características de cada una de las técnicas de selección.

**ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases cientíﬁcas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor inﬂuencia tiene en la decisión ﬁnal respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el ﬁltro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a ﬁn de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

**ACTIVIDAD TUTORIAL N°3**

1. De acuerdo al texto redacte el concepto de “Selección de Personal”.

2. ¿Qué problemas básicos busca solucionar la selección de personal?

3. ¿Qué debe proporcionar el proceso de selección?

4. ¿En qué requisitos se basan los procesos de selección?

5. De acuerdo al texto argumente la “selección como un proceso de comparación

6. Observe el esquema y de acuerdo a la información presentada, interprete el proceso de comparación.

7. ¿Qué sucede cuando X es mayor a Y?

8. ¿Qué es la comparación selectiva?

9. Nombre los modelos de comportamiento en la selección de personal como Proceso de Decisión

10. ¿Qué requisitos existen para el Programa de Clasificación?

11. ¿De qué manera se puede obtener información sobre un puesto vacante? Nómbrelas.