

Brayan Yahel  
Fernández Lòpez  
Recursos Humanos  
Prof. Reynaldo  
Cuatrimestre. III  
Parcial. II



## PASOS DEL PROCESO DE SELECCION

### RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES: PASO 1

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

### PRUEBAS DE IDONEIDAD: PASO 2

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna (en forma individual) una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de demostración práctica, y el racional. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Las pruebas psicológicas, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o "detector de mentiras" es la más común. Las pruebas de carácter médico, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros.

### ENTREVISTA DE SELECCIÓN: PASO 3

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal. Es muy probable, por ejemplo, que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si ese es el caso, es probable que los entrevistadores se encuentren calificando aspectos no relacionados con el desempeño del puesto específico. Diversos tipos de entrevista. Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa el entrevistador y un solo solicitante. En la práctica, la estructura mixta es la que más se emplea, aunque cada una de las otras constituye una alternativa importante.

Entrevistas no estructuradas. La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Entrevistas estructuradas. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Entrevistas mixtas. En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. Entrevistas conductuales. Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Entrevistas de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca. Entrevista por competencias. La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes. Una de las posibilidades que ha abierto la moderna tecnología de las comunicaciones es permitir a la empresa entrevistar a determinados candidatos mediante una videoconferencia, que los pone en contacto con los entrevistadores de una capital lejana.

### VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES: PASO 4

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

### EVALUACIÓN MÉDICA: PASO 5

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

### ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR: PASO 6

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

### DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO: PASO 7

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advertieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán.

### DECISIÓN DE CONTRATAR: PASO 8

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

• El nuevo personal contratado. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien. Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético impecable. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí,

• Retroalimentación. En todas las fases del proceso de selección, los profesionales de la administración deben guardar una esmerada conducta ética.