



Cuadro sinóptico.

Nombre del Alumno: Jennifer Aracely Hernández García.

Nombre del tema: Selección del personal.

Parcial: 1ero.

Nombre de la Materia: Reclutamiento y selección del personal.

Nombre del profesor: Legmy Yanet Santizo Espinosa.

Nombre de la Licenciatura: Psicología

Cuatrimestre: 9no.

Selección del personal.

Concepto de selección de personal y la selección como un proceso de comparación y decisión.

La selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- 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.

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 proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables.

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.

Selección como un 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.

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- 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.
- 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.
- Modelo de clasificación. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes.

Selección del personal.

Bases para la selección de personal.

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) del puesto.

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.

1.- 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.

2.- Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades. Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto.

3.- Tests psicológicos: El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

Elección de las técnicas de selección.

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.

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.

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.

4.- Tests de personalidad: Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

5.- Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

Selección del personal.

Revisión de solicitudes y currículos.

El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral.

Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales. Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta por voluntad propia y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral.

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

El currículum incluye el objetivo de carrera para la posición específica a la que aspira el solicitante.

Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad. Un candidato que está a tan sólo tres horas de graduarse aún no se ha graduado. Desde luego, el currículum debe diseñarse para presentar al candidato bajo una luz positiva, pero sin exagerar.

Selección del personal.

Entrevista de selección.

Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

a) Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable.

b) Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas: Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres.

c) Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

d) Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

Etapas de la entrevista de selección.

1. Preparación de la entrevista.
2. Ambiente.
3. Desarrollo de la entrevista.

Selección del personal.

Pruebas y exámenes de conocimiento o de habilidades.

1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero no únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener respuestas también verbales específicas.

- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos:

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas:

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación.
- Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.
- Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

Selección del personal.

Test psicológico.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud.

1. Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras: Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc.

2. Factor W o facilidad de palabra (word fluency). Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.

3. Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.

4. Factor S o de las relaciones espaciales. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos.

5. Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.

6. Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias.

7. Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto.

Selección del personal.

Test de personalidad y técnicas de simulación.

Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad.

La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores.

Estos administradores son evaluados por su capacidad para generar cambios a largo plazo y su capacidad para manejar tareas administrativas cotidianas; las pruebas de personalidad ayudan a identificar ambas capacidades.

Hewlett-Packard ofrece una prueba de personalidad de manera que los empleados puedan determinar si son aptos para trabajar a distancia. Cerca del 25 por ciento de los franquiciadores han empezado a usar pruebas de personalidad en sus procesos de revisión de concesionarios, y su uso va en aumento.

El uso de las pruebas de personalidad como una herramienta de selección es controversial, ya que diversas investigaciones han concluido que su validez es baja en relación con otros instrumentos de predicción. Sin embargo, el uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos.

Selección del personal.

Proceso de selección y evaluación de resultados.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

a) Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato.

c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto.

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico de admisión y una verificación de su registro personal y profesional. La ARH cambia rápidamente en la actualidad. Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección.

Selección del personal.

Investigación previa al empleo.

De acuerdo con un estudio realizado por la SHRM, el 96 por ciento de los administradores de RH realizan algún tipo de investigación de los antecedentes de los candidatos, lo cual representa un incremento con respecto al 66 por ciento de hace 10 años.

Las razones para abandonar los empleos o para las interrupciones en el empleo pueden ser astutamente disfrazadas con la finalidad de presentar una trayectoria laboral que no refleja un panorama completo o exacto.

Las cartas de recomendación de compañías que ya no existen y las diferencias entre el currículum y la solicitud de empleo llenas da una señal de alerta.

Barry Nadell, presidente de InfoLink Screening Services Inc, señala que su compañía revisó miles de solicitudes por encargo de diversos empleadores en distintas industrias y encontró que el 8.4 por ciento de los candidatos tenían algún tipo de antecedentes penales.

Por lo regular, una tercera parte realiza una investigación de antecedentes eficaz y amplia e incluye el examen y la verificación de los siguientes elementos:

Empleo anterior.

- Educación.
- Referencias personales.
- Antecedentes penales.
- Récord de manejo.
- Litigios civiles.
- Historia de remuneración de los empleados.
- Historial crediticio.
- Número de registro de seguridad social.

Selección del personal.

Reserva de candidatos.

El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible. La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos.

Notificación a los candidatos: La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas.

Los empleadores pueden rechazar a los candidatos en cualquier momento durante el proceso de selección. La investigación indica que la mayoría de las personas logran aceptar que perdieron si el proceso fue justo.

Tiempo requerido para la contratación: El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones. Primero, si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia o, de lo contrario, la productividad disminuirá.

Es conveniente llevar registros en relación con el tiempo promedio necesario para ocupar una posición con base en el método de reclutamiento usado. Por ejemplo, ¿el reclutamiento por Internet genera contrataciones más rápidas que las agencias de empleo?