



Cuadro sinóptico.

Nombre del Alumno: Francisco Javier Jacob Ramírez.

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 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.

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.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante 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 decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea y función de staff.

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

- Modelo de colocación.
- Modelo de selección.
- Modelo de clasificación.

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 y extrínsecos 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.

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.

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.

Selección del personal.

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.

Entrevista de selección: 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.

Pruebas o exámenes 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.

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 de realización.

Tests de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento.

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.

Revisión de solicitudes y currículos.

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

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

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera.

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.

Cuando se envía un currículum a través de Internet, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las empresas grandes usan ahora sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo.

Selección del personal.

Entrevista de selección.

La entrevista de filtro es rápida y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas.

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

- Entrevista totalmente estandarizada.
- Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas.
- Entrevista dirigida.
- Entrevista no dirigida.

Etapas de la entrevista de selección.

- Preparación de la entrevista.
- Ambiente.
- Desarrollo de la entrevista.
- Cierre de la entrevista.
- Evaluación del candidato.

Pruebas y exámenes de conocimiento 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.

Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

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

- Orales.
- Escritas.
- Realización.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- Pruebas generales.
- Pruebas específicas.

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

- Pruebas tradicionales.
- Prueban objetivas (opciones simples, llenar espacios en blanco, opción múltiple, relacionar columnas).
- pruebas mixtas.

Selección del personal.

Test psicológico.

Los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento.

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.

Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos.

1.- Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras.
2.- Factor W o facilidad de palabra (Word fluency). Se relaciona con la fluidez verbal.

3.- Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.
4.- Factor S o de las relaciones espaciales. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.

5.- Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visual.
6.- Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales
7.- Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto.

Test de personalidad y técnicas de simulación.

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto

Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con base en esta información, las organizaciones conforman diversos equipos encaminados a la creatividad o equipos homogéneos encaminados a la compatibilidad.

Hewlett-Packard ofrece una prueba de personalidad de manera que los empleados puedan determinar si son aptos para trabajar a distancia.

El uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos. Se estima que del 30 al 40 por ciento de las empresas grandes usan alguna forma de pruebas psicológicas en su selección de personal.

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.

1.- 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.

2. 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

3.- 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.

4.- Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección.

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 de los candidatos, etc

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- Costos de personal.
- Costos de operación.
- Costos adicionales.

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

Las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito, agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes.

El análisis de las huellas digitales se está volviendo una parte más común de las verificaciones, especialmente para las compañías que emplean a individuos a cargo de la seguridad de un sitio de trabajo o cuyas actividades impliquen el manejo de materiales peligrosos.

La intensidad de las investigaciones de los antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto en cuestión y de su relación con los clientes.

Para tener seguridad legal, los empleadores deben pedir a los candidatos que firmen una exoneración de responsabilidad que permita realizar una investigación de sus antecedentes.

Las compañías que hacen verificaciones de antecedentes saben dónde buscar. Las investigaciones que antes costaban cientos de dólares ahora apenas rebasan los \$100.61.

Las computadoras han hecho que la verificación de antecedentes sea mucho más fácil. Las verificaciones relacionadas con el nombre, el número de seguridad social y la fecha de nacimiento se realizan en segundos.

Selección del personal.

Reserva de candidatos.

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la reserva de candidatos.

El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible.

La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos.

Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva.

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.

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.