

SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Concepto de selección

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, *escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.*

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el **análisis y descripción de cargos** y la segunda se obtiene mediante la **aplicación de técnicas de selección**. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

- ❖ Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- ❖ Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- ❖ Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos

candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

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

1. Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.
2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.
3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

Técnicas de selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

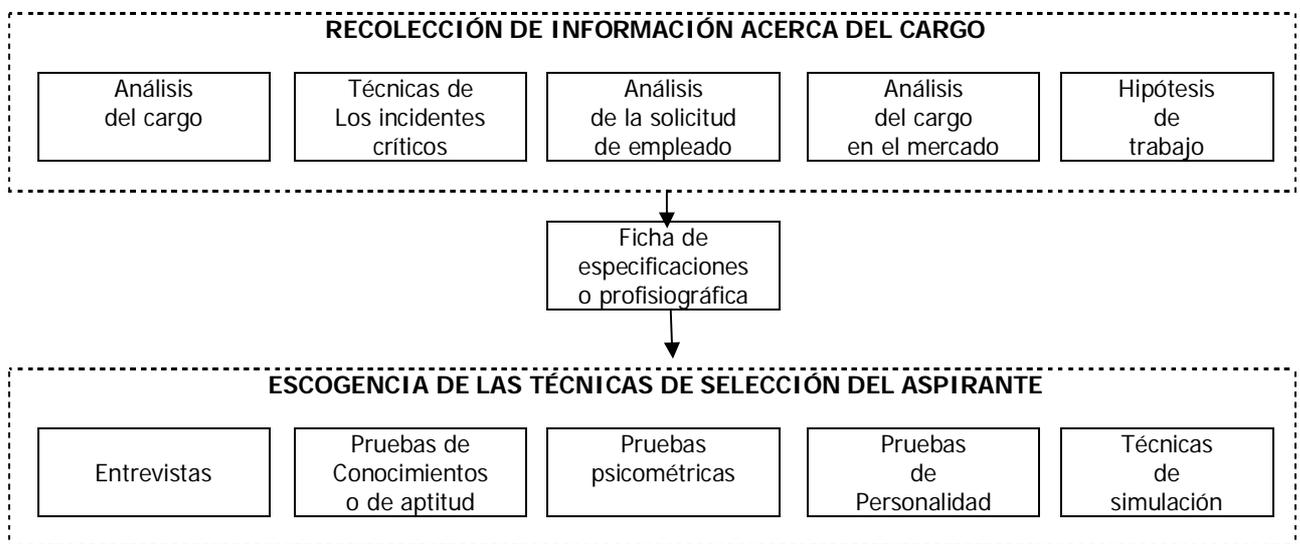
Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- ✓ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.
- ✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.
- ✓ Análisis de la solicitud del empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

- ✓ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.
- ✓ Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

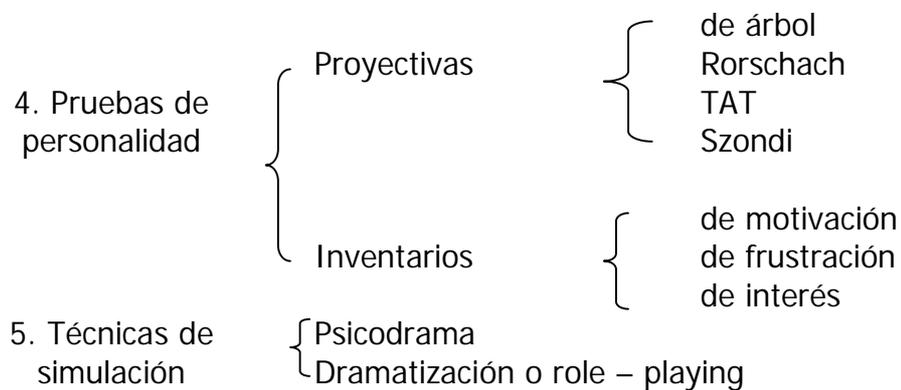


Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Existen cinco grupos bien definidos:

- | | | |
|---|--|---|
| 1. Entrevistas de selección | { Dirigidas (con derrotero)
No Dirigidas (sin derrotero o libres) | |
| 2. Pruebas de conocimientos o capacidad | { Generales
Especificas | { de cultura general
de idiomas
de cultura profesional
de conocimientos técnicos |
| 3. Pruebas Psicométricas | { De aptitudes
Expresivas | { Generales
Especificas
→ PMK |



Entrevista de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente**: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- El transmisor**: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de "codificar" la información para transmitirla.
- El canal**: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- El instrumento para descifrar**: los "receptores" de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar ("descifrar") los "mensajes" de manera diferente.
- El destino**: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

Etapas en la entrevista de selección

1. Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- Físico**: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico**: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- ❖ La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- ❖ En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- ❖ Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- ❖ Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- ❖ El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas – respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la Empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- ❑ Contenido de la entrevista (aspecto material): es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- ❑ Comportamiento del candidato (aspecto formal): es la manera cómo reacciona en una situación. La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son:

- Tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

4. Terminación de la entrevista

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

1° Según la **manera** como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- a) Orales: preguntas y respuestas verbales
- b) Escritas: preguntas y respuestas escritas
- c) De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

2° En cuanto al **área de conocimientos**, las pruebas pueden ser:

- a) Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- b) Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

3° En cuanto a la **manera** como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- a) Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales

- Cubren con intensidad un área menor de conocimientos
- Evalúan la capacidad de organizar ideas
- Revelan requisitos difíciles de medir
- Ofrecen una calificación subjetiva
- Organización rápida

Desventajas de las pruebas tradicionales

- * Son de corrección difícil, subjetiva y demorada
- * La revisión debe hacerla especialistas
- * Revisión difícil de los resultados

b) **Objetivas** (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas objetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos
- Evaluación fácil y rápida de los resultados
- Calificación objetiva
- Graduación más rápida
- Comparaciones más sencillas

Desventajas de las pruebas objetivas

- * Organización demorada
- * Permiten acertar al azar
- * Conceden al candidato mínima libertad de expansión
- * No miden profundidad

c) **Mixtas** (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos:

	Prueba Objetiva	Prueba Tradicional
En cuanto a organización	a) Respuestas determinadas y cortas b) Examina todo el campo de la materia c) Cuidadosamente planeada	a) Respuestas extensas, indeterminadas, y libres b) Examina sólo una parte de la materia c) Improvisada
En cuanto a aplicación	a) Condiciones de aplicación determinadas y constantes b) Sencilla y rápida	a) Condiciones de aplicación indeterminadas b) Dispendiosa y demorada
En cuanto a evaluación	a) Automática (mediante claves de evaluación) y rápida b) Criterio predeterminado y objetivo	a) Exige conocimiento especial del evaluador, es demorada b) Criterio subjetivo y variable

Diseño de pruebas

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

- 1) Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de selección.
- 2) Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- 3) Analizar las áreas que deben examinarse.
- 4) Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
- 5) Proceder a la elaboración de los ítems en forma de test.
- 6) Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.
- 7) Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario para, si es posible, tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas.
- 8) Dar dimensiones precisas a las pruebas.
- 9) Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.

- 10) La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

Ítems para el diseño de pruebas

Para construir una prueba pueden escogerse varios ítems:

- **Alternativas sencillas**: presenta sólo dos alternativas de respuesta y, por consiguiente, el 50% de probabilidad de acertar al azar. Es de empleo desaconsejable debido a que estimula la adivinación y a que además es difícil de organizar una frase como absolutamente verdadera o falsa.
- **De completación**: indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.
- **Evocación** (preguntas): no son preguntas rígidas, permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Impiden cualquier posibilidad de adivinación.
- **Apareamiento** (Asociaciones): sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nombres y conocimientos relacionados con otros. Los temas para el apareamiento deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- **Ordenación**: se utiliza en pruebas de historia, consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Tiene la ventaja de evitar la memorización tediosa de fechas cronológicas. No puede ser recomendado sin reservas, ya que la cantidad de conocimiento que puede evaluarse es muy pequeña.
- **Elección múltiple**: son 3, 4 o 5 alternativas, de las cuales una es correcta y las demás son verosímiles o falsas, pero siempre posible. Se sugiere para evitar que los candidatos se copien unos a otros, sin enumerar las páginas y colocando las preguntas en distinto orden. Uno de los inconvenientes es que no permite graduar la dificultad de los ítems. No deben utilizarse para responder de memoria datos intrascendentes o minucias.

Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

Pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, coordinación, actitudes, etc.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Capacidad es la habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

L.L. Thurstone desarrolló la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Thurstone definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

- 1) **Factor V o comprensión verbal**: principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.
- 2) **Factor W o fluidez verbal** (word frequency): se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra. Es la aplicación del vocabulario.
- 3) **Factor N o numérico**: se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
- 4) **Factor S o relaciones espaciales** (space relations): es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- 5) **Factor M o memoria asociativa**: se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
- 6) **Factor P o rapidez perceptual**: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
- 7) **Factor Recompensas o raciocinio**: Thurstone, postuló en principio la existencia de dos raciocinios (inductivo y deductivo), pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un único factor de raciocinio.

Además de los siete factores específicos, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general.

Pruebas de personalidad

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

Técnicas de simulación

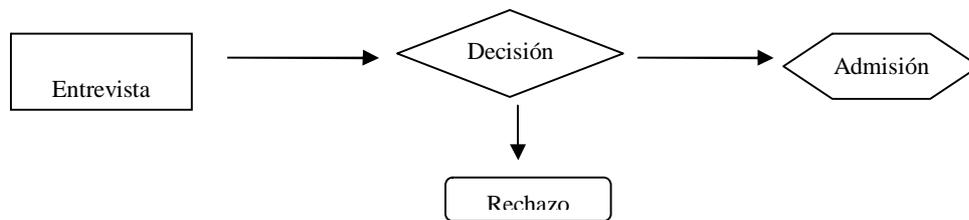
Cuando el médico rumano Jacob L. Moreno estableció las bases del psicodrama, quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos. La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado en momento presente, el acontecimiento más

cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. El psicodrama se basa en la teoría general de los papeles impulsada por Moreno. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras personas. Establece vínculos que son los habituales o intenta establecer nuevos vínculos.

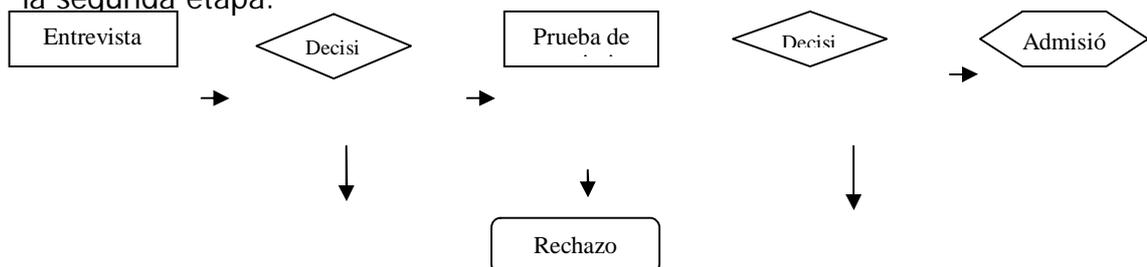
El proceso de selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Entre las principales se encuentran:

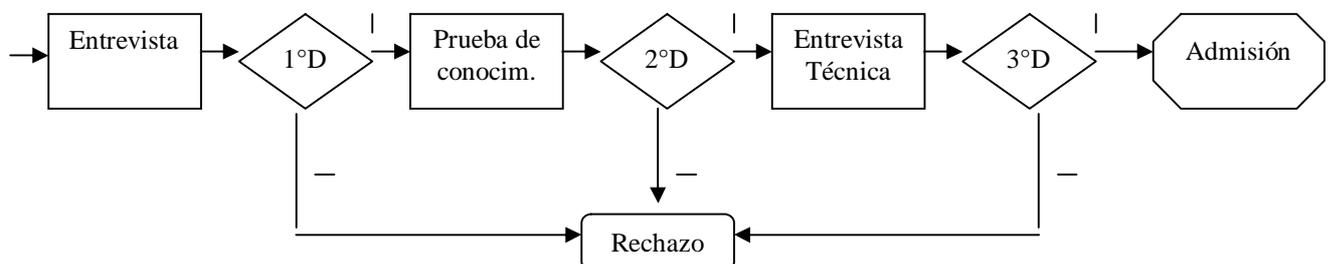
- a) Selección en una sola etapa: hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.



- b) Selección secuencial en dos etapas: puede tomarse la decisión de postergarse la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa. Exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.



- c) Selección secuencial en tres etapas: se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.



La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de obtención de la información, que se efectúa aisladamente

según la necesidad del caso. Son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de la información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión.

Evaluación y control de los resultados

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos, y eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar el funcionamiento por medio de sus resultados. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección:

- Costo de operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por admisión
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las Empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- ✓ Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo
- ✓ Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- ✓ Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos
- ✓ Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal (turnover)
- ✓ Mayor rendimiento y productividad por aumento de la capacidad del personal
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral
- ✓ Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar tareas del cargo

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{No. de candidatos admitidos}}{\text{No. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan la eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra.