

CAPÍTULO 5

SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el proceso de selección y sus características
- Comprender cómo mejorar la selección de personal
- Describir las diferentes técnicas de selección
- Entender las tendencias actuales del proceso de selección
- Evaluar los resultados del proceso de selección

Lo que verá a continuación

- El concepto de selección de personal
- Las bases de la selección de personal
- Mapas de las competencias
- Técnicas de selección
- El proceso de selección de personal
- Evaluación de los resultados de la selección de personal

CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) es una compañía que tiene una fuerte presencia en el mercado. Cuando P&P necesita reclutar a un candidato, coloca anuncios en los mejores periódicos para causar impacto. La dirección de la compañía piensa que cuanto mayor sea la difusión en el mercado de capital humano, tanto mayor será la cantidad de candidatos que se presenten a la selección. Después del proceso de reclutamiento, algunos de los *curriculum vitae* (CV) de los candidatos se archivan en espera de una próxima oportunidad. A los candidatos que no se acepta durante el proceso de selección, se les hace una llamada para avisarles y pedirles que esperen una vacante futura, cuando P&P los vuelva a tomar en cuenta. Raúl Siqueira, el director de la División de Recursos Humanos de P&P, considera que este tipo de procedimiento, utilizado por

la compañía desde hace muchas décadas, no basta. Quiere dinamizar el proceso de reclutamiento y dar un viraje completo a la forma en que la organización atrae a los candidatos.

Siqueira piensa que el proceso de selección de P&P se concentra en el puesto vacante y, por tanto, en las características y las habilidades que deben tener los candidatos para ocupar el puesto existente. Raúl quiere modificar ese panorama estático, estrecho y miope. Pretende que el proceso de selección se concentre en las personas deseadas y no en los puestos existentes en la organización. Quiere que a las personas se les seleccione para desarrollar una carrera de largo plazo en la compañía y no sólo para ocupar un puesto específico a corto plazo. ●

La competitividad de una organización podría ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría capacidad para desafiar y vencer a los competidores. ¿Cierto? No. ¡Falso! El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la

estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.

Las organizaciones siempre están incorporando a las nuevas personas que integrarán sus cuadros. Cuando

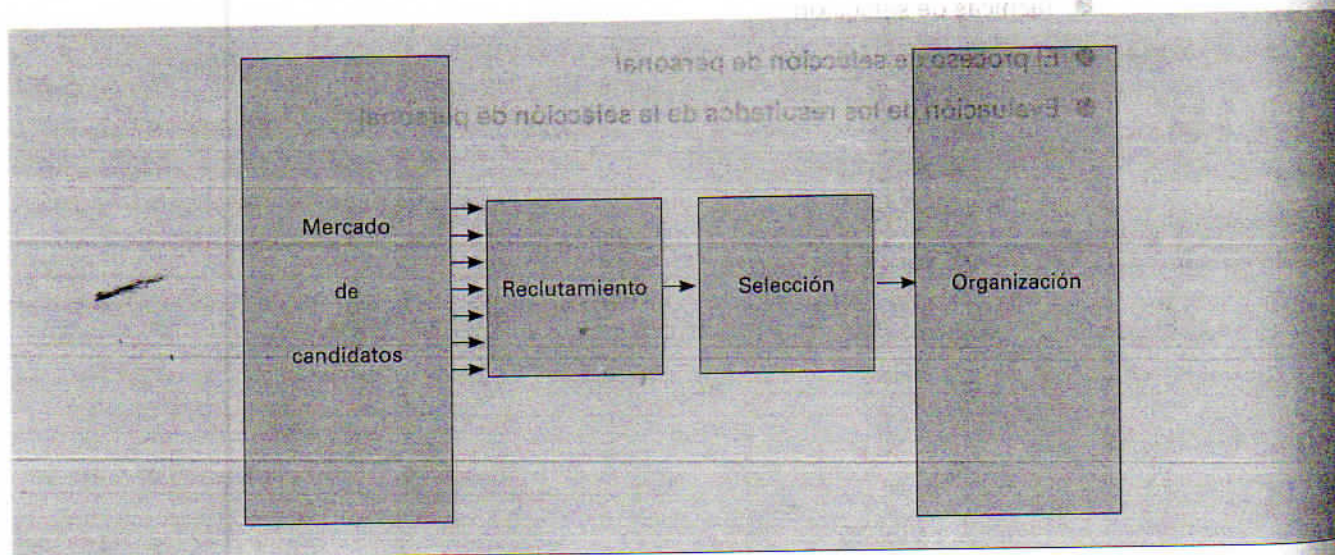


Figura 5.1 El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a otras personas.

algunos colaboradores las abandonan y son sustituidos, o cuando crecen y su expansión requiere de un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras personas. La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide.

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización.

El concepto de selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. 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 psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar *a priori* esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?

A final de cuentas, ¿para qué sirve la selección de personas? ¿Sólo para llenar los puestos vacantes y disponi-



NOTAS

CONCEPTOS DE SELECCIÓN

- La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.
- La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.²
- La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.³
- La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

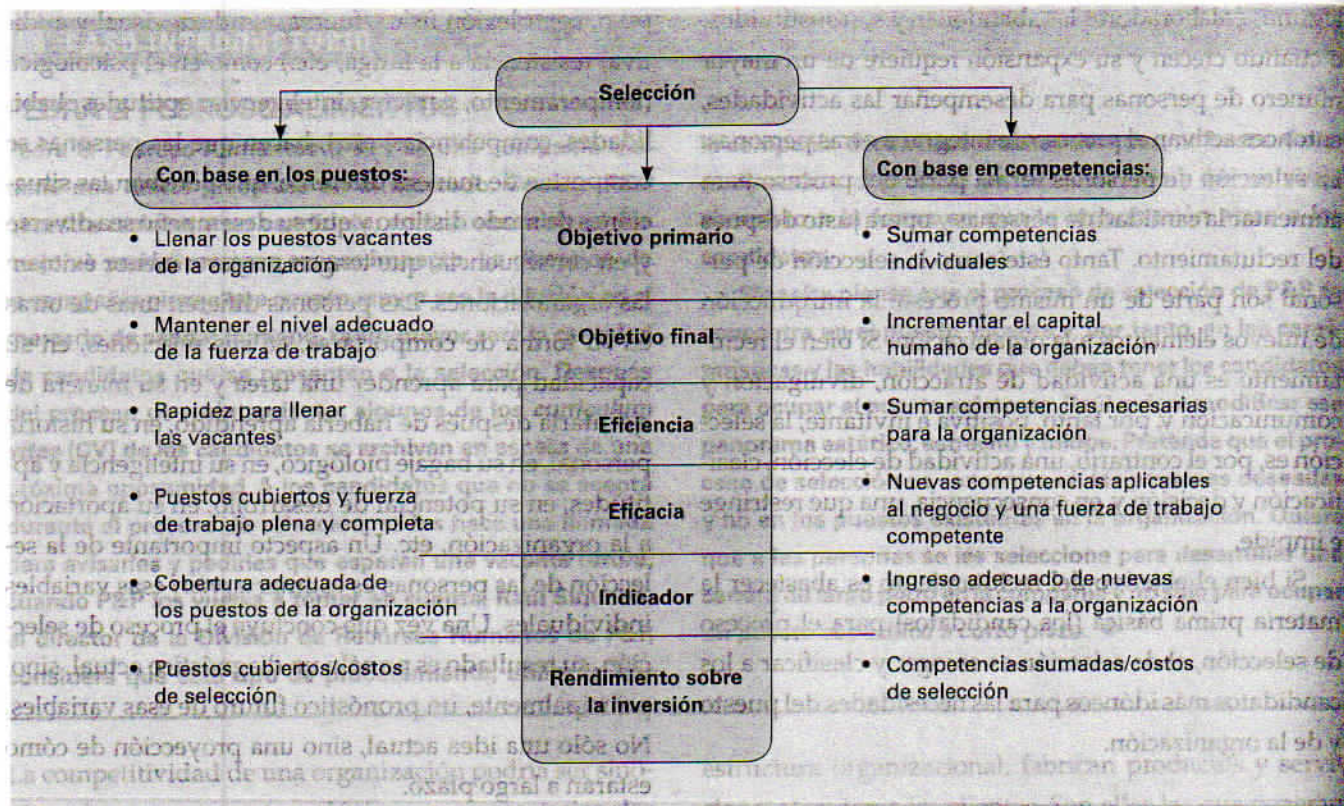


Figura 5.2 Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

bles en la organización? Eso es necesario, pero no basta para los tiempos actuales. Sería una tarea vegetativa que busca mantener y conservar el *statu quo*. En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

Entonces, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros; quienes disputan el mismo puesto y compiten en-

tre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. La primera variable se denomina *x* y la segunda *y*, como presenta la figura 5.3.

Cuando *x* (el referente de la comparación) es mayor que *y* (la variable comparada), el candidato no cumple

con las condiciones ideales para ocupar un puesto y, por tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando x y y son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto y, por lo mismo, se le aprueba. Cuando la variable y es mayor que x , entonces el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto y, por ello, resulta superdotado para el mismo. En realidad, esta comparación no se concentra en un único punto de igualdad entre las variables, sino, sobre todo, en una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad de más o menos en torno al punto ideal. Esto equivale a los límites de tolerancia que se admiten en los procesos de control de calidad. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor.

Figure

La selección como un proceso de decisión y de elección

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios

de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del *staff* (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son:

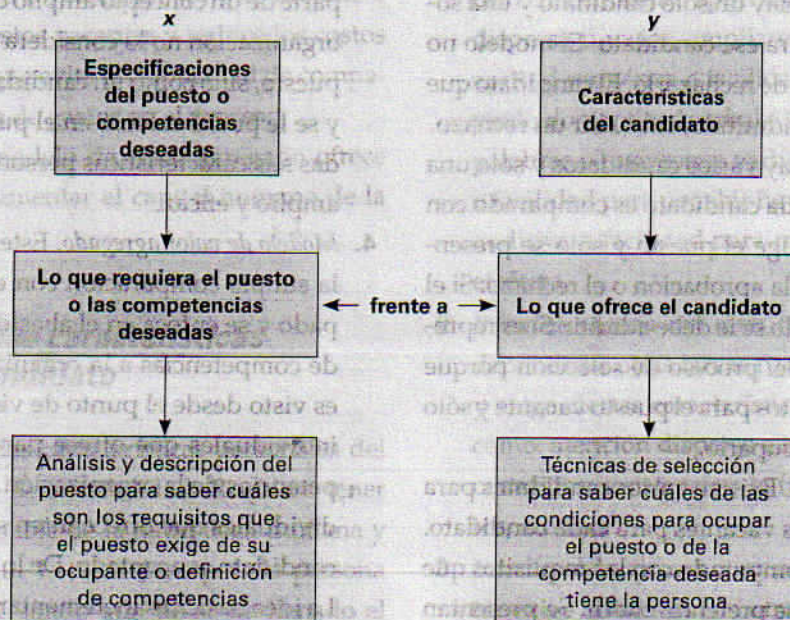


Figura 5.3 La selección de personal como una comparación.

 NOTAS

LA SELECCIÓN COMO RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES O JEFES DE LÍNEA Y COMO FUNCIÓN DEL STAFF

La selección, tal como ocurre con la administración de recursos humanos, es una responsabilidad de la línea y una función del *staff*. En otras palabras, el órgano de recursos humanos brinda asesoría, aplica exámenes y pruebas para evaluar las características de los candidatos, en tanto que el gerente de línea toma las decisiones respecto a ellos. La comparación casi siempre es una función del *staff*, ejecutada por el órgano de selección de personal, el cual debe contar con especialistas y psicólogos para tal tarea, a efecto de que la selección sea un proceso fundado en criterios científicos y estadísticamente definidos. La comparación permite comprobar quién posee las

condiciones deseadas y será aceptado (aprobado) y quién no las posee (rechazado), en lo tocante al puesto o la competencia que sirve para la comparación de los candidatos. La comparación permite señalar a los candidatos que aprueban el proceso de selección; es decir, quiénes obtienen resultados que se aproximan al nivel ideal de calificaciones. Cuando hay varios candidatos aprobados para un mismo puesto o competencias, surge el problema de tener que escoger a uno de ellos. Así, además de ser un proceso de comparación, la selección también es un proceso de elección: uno de los candidatos será elegido en detrimento de los demás.

el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. *Modelo de colocación.* Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. *Modelo de selección.* Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. *Modelo de clasificación.* Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces

se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

4. *Modelo de valor agregado.* Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

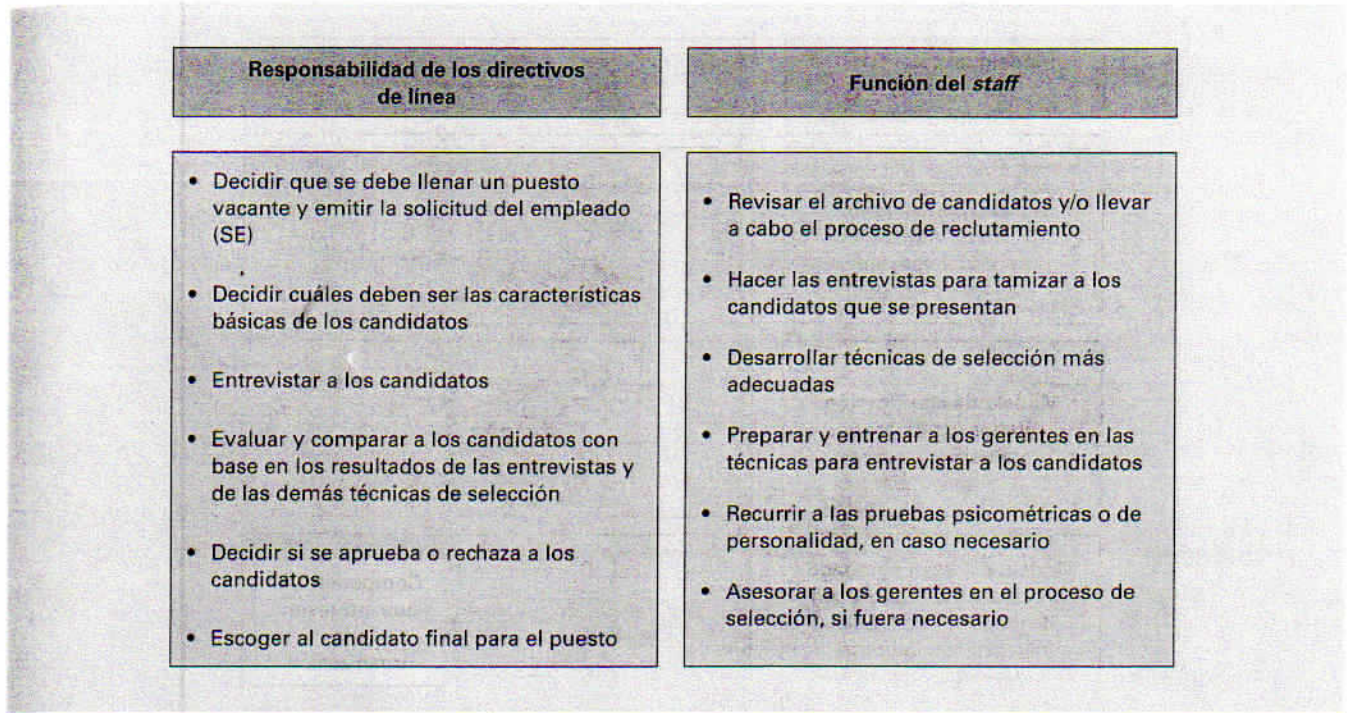


Figura 5.4 La selección como responsabilidad de la línea y función del staff.

La figura 5.5 muestra los cuatro modelos del proceso de selección.

El modelo de la clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección porque aprovecha a los candidatos disponibles; permite que haya mayor eficiencia en el proceso de selección ya que involucra la totalidad de los puestos vacantes y reduce los costos operacionales puesto que evita la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso.

Por otra parte, el modelo de valor agregado ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

Identificación de las características personales del candidato

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. Cuando aún no se ha llenado el puesto, la situación se complica, porque requiere de una visión anticipada de la interacción entre la persona y la

tarea. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos:⁴

1. *Ejecución de la tarea en sí.* La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera.
2. *Interdependencia con otras tareas.* La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etcétera.
3. *Interdependencia con otras personas.* La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características

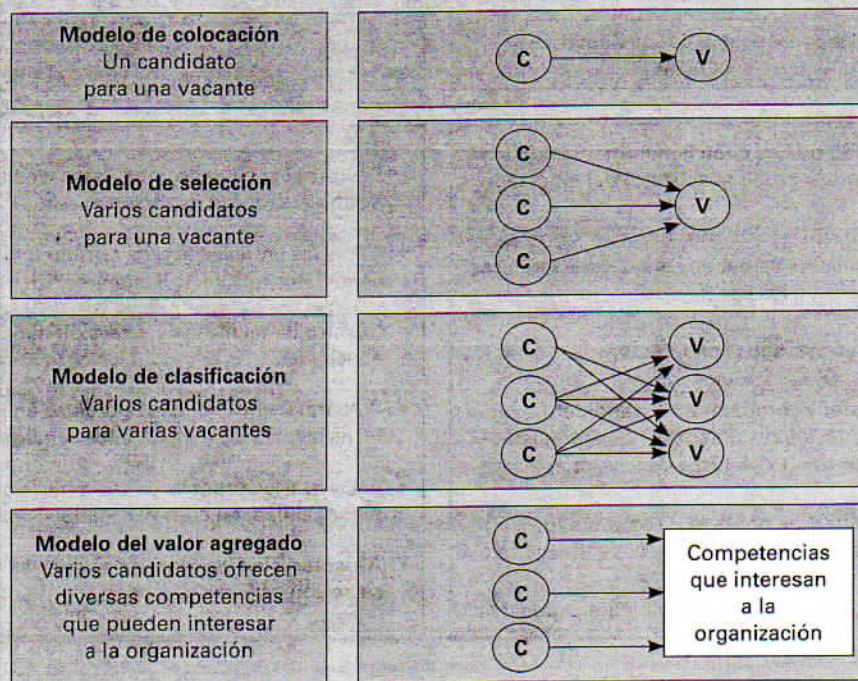


Figura 5.5 Modelos de la colocación, la selección, la clasificación y el valor agregado.⁵

personales como: colaboración y cooperación con otras personas; facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera.

4. *Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización.* Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles

con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas.

Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero siempre consideran el entorno social y las condiciones tecnológicas existentes. El enfoque sociotécnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raúl Siqueira, el director del departamento de recursos humanos (DRH) de P&P, quiere introducir dos grandes cambios en el proceso de selección de la empresa. En primer lugar, quiere implantar un modelo de clasificación, en cuyo caso un candidato debe ser visto bajo varias facetas para aprovecharlo mejor en la empresa. En segundo lugar, quiere que el DRH sea un consultor interno (*staff*) para

que los gerentes asuman la responsabilidad de línea en la selección de sus futuros subordinados. Para ello, debe entrenar al personal del DRH a efecto de que se conviertan en consultores internos y no en ejecutores del proceso y preparar a los gerentes para que asuman la responsabilidad de línea en la selección del personal. ¿Usted cómo le ayudaría? ●

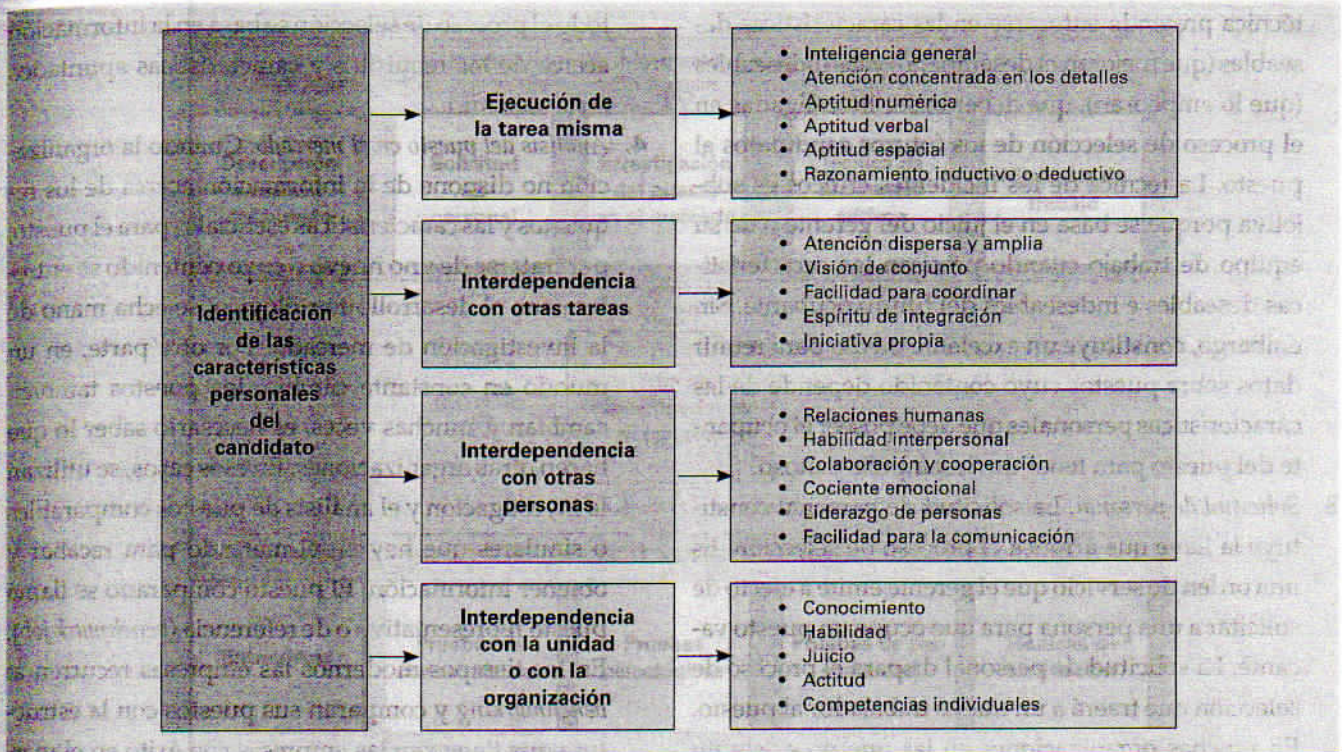


Figura 5.6 La identificación de las características personales del candidato.⁶

Las bases de la selección de personal

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación.

Recopilación de información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

1. *Descripción y análisis del puesto.* La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras. En el capítulo 7 se abordan la descripción y el análisis de puestos.
2. *Técnicas de los incidentes críticos.* Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta

técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

3. **Solicitud de personal.** La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requiere y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante. En esas organizaciones

todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud.

4. **Análisis del puesto en el mercado.** Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (*benchmark job*). En los tiempos modernos las empresas recurren al *benchmarking* y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.
5. **Hipótesis de trabajo.** En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis

Características deseables	Características indeseables
• Afabilidad en el trato con las personas • Facilidad para las relaciones • Voluntad para agradar al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad para verbalizar • Excelente memoria • Facilidad para trabajar en equipo • Concentración visual y mental • Facilidad para manejar números	• Fácil de irritar • Introversión exagerada • Impaciencia • Poco control emocional • Dificultad para expresarse • Dificultad para relacionarse • Poca memoria • Dispersión mental • Dificultad para manejar números

Figura 5.7 Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

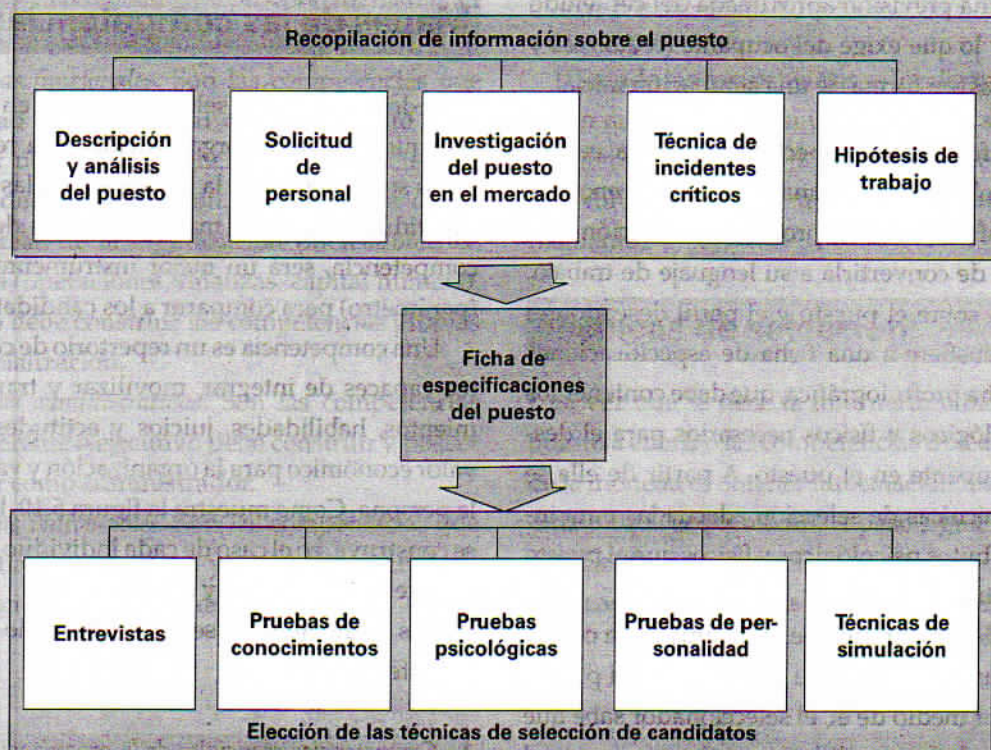


Figura 5.8 Información acerca del puesto con base en el proceso de selección y la influencia de las competencias individuales necesarias.⁷

Ficha de especificaciones del puesto

Título del puesto: _____
 Departamento: _____

Descripción del puesto: _____

Criterios de selección:

Escolaridad: _____
 Experiencia profesional: _____
 Condiciones de trabajo: _____
 Tipo de tarea: _____
 Características psicológicas: _____
 Características físicas: _____
 Relaciones humanas: _____
 Conocimientos necesarios: _____
 Pruebas que serán aplicadas: _____

Indicaciones: _____
 Contraindicaciones: _____

Figura 5.9 Ejemplo de un formato de especificaciones del puesto.

de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.

Con más información respecto al puesto a cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia. A partir de esa información, el proceso de selección está en condiciones de convertirla a su lenguaje de trabajo. La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante.

El formato de especificaciones constituye una codificación de las características que el ocupante del puesto debe poseer. Por medio de él, el seleccionador sabe qué debe investigar de los candidatos en el transcurso del proceso de selección.

Mapas de las competencias

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. Como muestra la figura 5.10, la competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

1. *Competencias esenciales de la organización (core competencies).* Son las competencias distintivas que toda

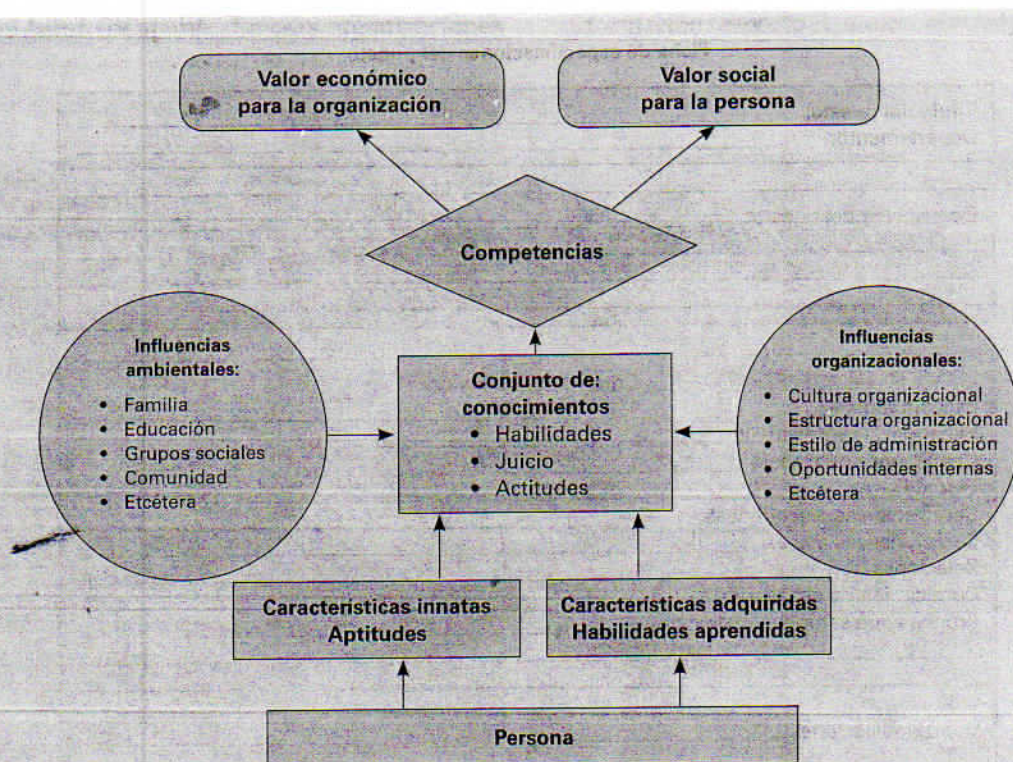


Figura 5.10 Formación de competencias.

organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.

2. *Competencias funcionales.* Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
3. *Competencias administrativas.* Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. *Competencias individuales.* Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Por tanto, conviene hacer un mapa de las competencias necesarias.

Cuando las competencias se localizan, se representan en un mapa, se definen y se certifican, se convierten en el criterio básico para la comparación con los candidatos. Volveremos a este tema en el capítulo sobre entrenamiento.

Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se

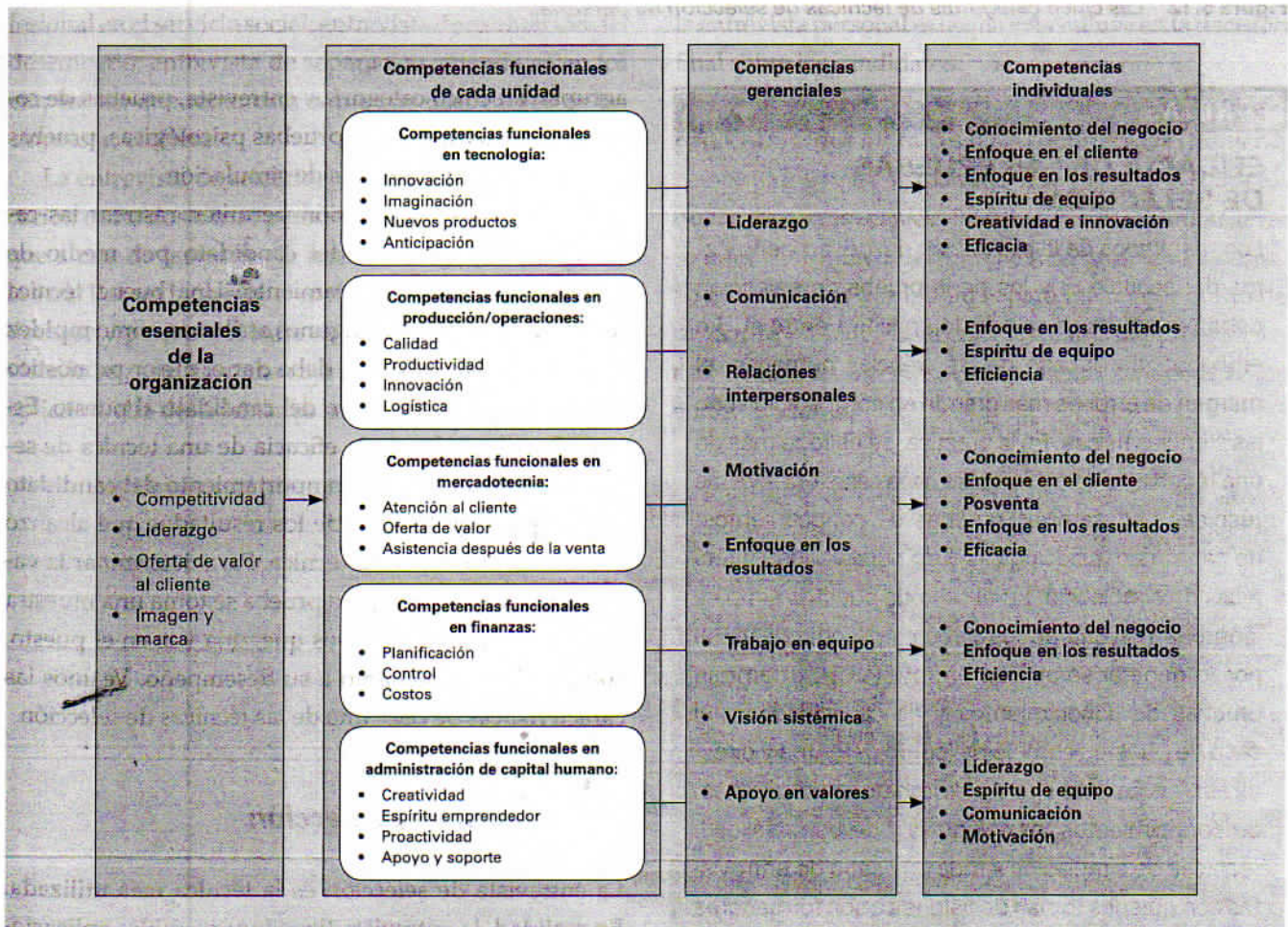


Figura 5.11 La distribución de las competencias esenciales en una organización.

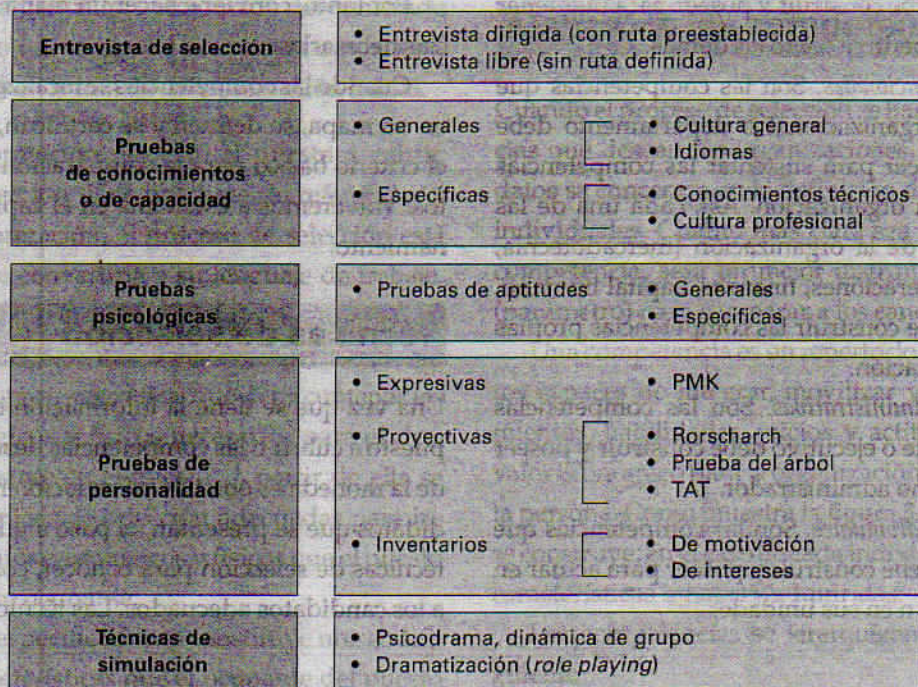


Figura 5.12 Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.⁸



NOTAS

EFICACIA DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

Los resultados de la evaluación del desempeño (tema del capítulo 8) y los de la prueba de selección deben guardar una correlación positiva entre sí. Sin embargo, en el caso de las ciencias humanas, el margen de error es más grande en comparación con las ciencias físicas. En la práctica, se escoge más de una técnica de selección para cada caso: entrevistas técnicas para tamizar, pruebas de conocimientos, de capacidad, psicológicas y de personalidad y técnicas de simulación. En el caso de puestos simples (como la mayoría de los puestos de operaciones), por lo general se aplican entrevistas para tamizar, pruebas de conocimientos y de capacidad. En el caso de puestos complejos (como gerentes y directores), se emplea una enorme batería de pruebas, de conocimientos, psicológicas y de personalidad, técnicas de simulación y toda una serie de entrevistas con quienes toman decisiones o son formadores de opinión en la organización.

agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño. Veamos las características de cada una de las técnicas de selección.

La entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a

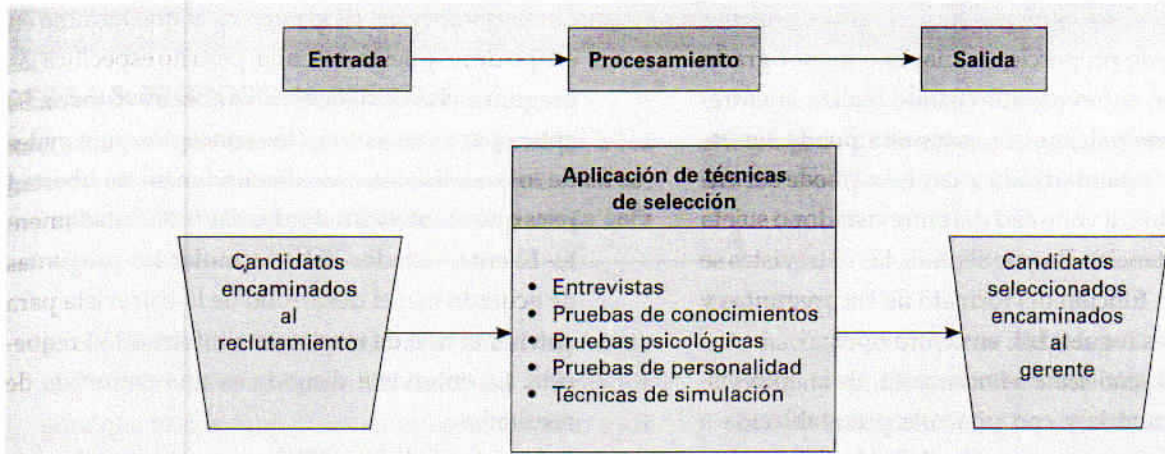


Figura 5.13 El proceso de selección de personal.⁹

los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el

fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras personales. Para reducir esas limitaciones se puede introducir un poco de negentropía al sistema. Se deben tomar dos medidas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: una mejor construcción del proceso de entrevista y el entrenamiento de los entrevistadores.

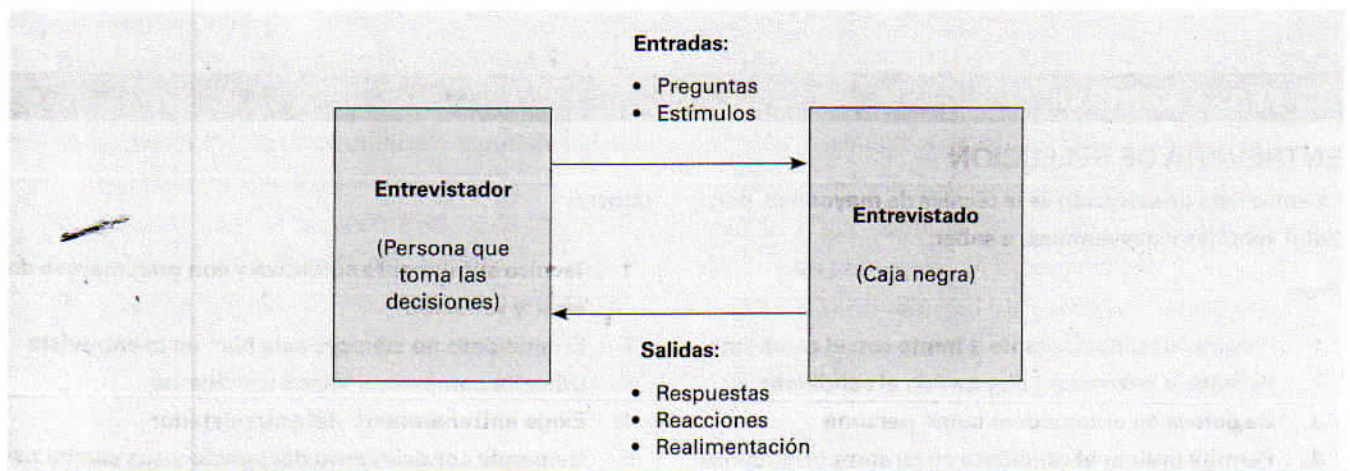


Figura 5.14 La entrevista como un proceso de comunicación.¹⁰

1. *Construcción del proceso de entrevista.* El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. En este sentido, las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

a) *Entrevista totalmente estandarizada.* Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple, etc. Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que irá investigando con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

b) *Entrevista estandarizada en las preguntas.* Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista (*check list*) de asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.

c) *Entrevista dirigida.* Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.

d) *Entrevista no dirigida.* Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.

2. *Entrenamiento de los entrevistadores.* En las empresas que tienen procesos de selección exitosos, el papel del entrevistador es vital. En ellas los gerentes han sido entrenados en las habilidades para entrevistar a candidatos. El gerente asume un papel fundamental

↔ PROS Y CONTRAS

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es la técnica de mayor uso, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

Pros:

1. Permite el contacto frente a frente con el candidato
2. Permite la interacción directa con el candidato
3. Se enfoca en el candidato como persona
4. Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones

Contras:

1. Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación
2. El candidato no siempre sale bien en la entrevista
3. Dificulta comparar a varios candidatos
4. Exige entrenamiento del entrevistador
5. Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas ●

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raúl Siqueira debe poner gran cuidado al entrenar a los gerentes en técnicas de entrevista para que funcionen como agentes multiplicadores; es decir, cada gerente será

el encargado de entrenar a sus equipos en las entrevistas con los candidatos. ¿Usted cómo ayudaría a Raúl? ●

en el proceso de selección, mientras que el órgano de *staff* se convierte en consultor interno y orientador para que los gerentes y sus equipos entrevisten a los candidatos y tomen sus decisiones. Los entrevistadores novatos comienzan con entrevistas enteramente estandarizadas. Con cierta experiencia el esquema cambia a entrevistas estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas o las cuestiones que serán formuladas

o hacia las entrevistas dirigidas. Las entrevistas no dirigidas por lo general están a cargo de los gerentes que en la secuencia del proceso de selección son los entrevistadores finales.

Por lo general, la entrevista funciona como un instrumento de comparación. El entrevistador debe trabajar con cierta precisión (presentando resultados congruen-

NOTAS

LO QUE USTED DEBE SABER PARA ENTREVISTAR A LOS CANDIDATOS¹¹

Las preguntas más importantes para el gerente que se prepara para una entrevista de selección son:

1. ¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
2. ¿Qué otros aspectos significativos también requieren de atención?
3. ¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado?
4. ¿Por qué razón está vacante el puesto?
5. ¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?
6. ¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?
7. ¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿Cómo definirá sus objetivos?
8. ¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
9. ¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
10. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
11. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?
12. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de los productos de su organización?
13. ¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
14. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competidores?
15. ¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
16. ¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
17. ¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
18. ¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
19. ¿Qué podría decir de sus subordinados?
20. ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
21. ¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
22. ¿Cómo ve usted a la persona que ocupará ese puesto?
23. ¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato?

 NOTAS

CÓMO HACER UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN¹²

Una entrevista de selección no se debe improvisar. Exige tomar ciertas medidas previas que mejoren su eficiencia y eficacia.

1. *Identifique los principales objetivos de la entrevista.* Planee con anticipación. Lea la descripción y las especificaciones del puesto y la solicitud de empleo del candidato. Compruebe cuáles son las responsabilidades del puesto y las situaciones de trabajo y las competencias individuales requeridas. Obtenga datos de la situación.
2. *Cree un clima favorable para la entrevista.* No tenga prisa, disponga de tiempo, escoja un lugar tranquilo, sea amigable y muestre interés, preste al candidato toda su atención.
3. *Conduzca la entrevista hacia objetivos.* Conozca qué información debe reunir del candidato y búsquela mediante preguntas objetivas, de su pasado profesional y de aspectos subjetivos, como la personalidad, la creatividad, la actitud y la independencia del candidato.
4. *Analice y evalúe a fondo dos aspectos.* El aspecto formal, lo que el candidato informa sobre

su experiencia profesional anterior, escolaridad, conocimientos y competencias, y el conductual, cómo se comporta el candidato durante la entrevista, si está tranquilo o nervioso, si es agresivo o cordial, asertivo o sumiso, racional o emocional, organizado o confuso en sus ideas.

5. *Evite preguntas discriminatorias.* Enfoque todas las preguntas en el puesto que quiere el candidato y evalúe sus calificaciones con ese enfoque. No se deje llevar por ideas preconcebidas. Sea objetivo.
6. *Responda a las preguntas que le hagan y a otras que no le hagan.* Tome su parte en crear un ambiente favorable. La entrevista debe ser un camino de doble vía: escuchar e informar tienen la misma importancia.
7. *Anote sus impresiones enseguida de la entrevista.* No confíe en la memoria; documente detalles e impresiones para su posterior deliberación y toma de decisión. Utilice algún método gráfico para anotar la información básica y comparar a los posibles candidatos entre sí.

EJERCICIO ¿Cómo entrevistar a los candidatos?¹³

Cada vez hay más gerentes que asumen la responsabilidad de seleccionar a los futuros miembros de su equipo; del mismo modo los equipos se involucran en la selección de sus propios colegas. Así que la entrevista de selección aparece como la principal herramienta de descentralización del proceso de decisión en esa área.

Haga una lista de preguntas generales que considere que un entrevistador les debe hacer a los candidatos a un empleo y considere el puesto o las competencias requeridas. En los puntos siguientes anote una "x" si considera que representan cuestiones adicionales importantes que se le deben preguntar al candidato

- ___ ¿Cuántos años tiene?
- ___ ¿Dónde nació?

- ___ ¿De dónde viene?
- ___ ¿Tiene alguna religión?
- ___ ¿Es casado(a), soltero(a) o viudo(a)?
- ___ Si no es casado(a), ¿tiene una (un) compañera(o)?
- ___ ¿Tiene dependientes económicos?

Forme grupos de trabajo designados por el profesor. Comparta sus respuestas con los miembros del grupo y escuche las de ellos. Desarrollen un consenso de grupo respecto a una lista de preguntas "generales" que, en su opinión, su gerente querría preparar para entrevistar a los candidatos a empleo. Desarrolle también el consenso del grupo respecto a cuáles puntos prioritarios representan las preguntas que un entrevistador debe hacer. Elijan a un vocero para presentar los resultados de su equipo al grupo y expliquen por qué eligieron esas preguntas. ●

X EVALUACIÓN CRÍTICA

PREGUNTAS DESCABELLADAS¹⁴

Puede parecer extraño, pero la necesidad de buscar profesionales versátiles y capaces de agregar valor a la compañía provocó una práctica común en los procesos de selección: la sustitución de los viejos métodos de análisis de currículum y de la experiencia de los candidatos por el uso de preguntas que, si bien parecen absurdas, requieren del sentido común de los candidatos. Ciertas preguntas se pueden plantear en medio de una entrevista normal para un empleo, con la intención de averiguar la capacidad del candidato para salir bien de una situación inesperada, tales como "¿cuántas panaderías existen en São Paulo?" o "¿cuántas rayas tiene una cebra?" Cuando esto ocurra, no vaya a recurrir a la memoria ni a responder "no sé", porque denota un prejuicio en el razonamiento. La respuesta puede ser un número cualquiera, pero es preciso que esté basada en algún razonamiento lógico. La respuesta en sí no le servirá de nada al entrevistador, pues su objetivo es comprobar cómo maneja su razonamiento y su buen juicio ante cuestiones banales, imprevistas y sin sentido aparente.

El candidato puede demostrar cierto razonamiento cuando para responder a "¿cuántas panaderías existen en São Paulo?" parte de una hipótesis o modelo: imagine que una ciudad pequeña, con 10 000 habitantes, tiene una media de tres panaderías. A partir de ese supuesto, y dado que São Paulo es mil veces mayor que la ciudad imaginada, multiplique y responda: "3 000 panificadoras". Sin duda, el número no es real, pero se basa en una hipótesis creativa para estimar o buscar soluciones ante los problemas presentados.

Esta manera de conocer el grado de flexibilidad de los candidatos y de medir su razonamiento no es nueva. Cuando Thomas Alva Edison, el inventor de la bombilla eléctrica, necesitaba contratar a ingenieros para su laboratorio no dudaba en disparar preguntas que ponían en duda su salud mental. Después de las preguntas tradicionales, Edison solía entregar al candidato una bombilla rota

y le preguntaba cuánta agua cabía en su interior: quienes hacían cálculos complicados para llegar a la respuesta eran simplemente despedidos de inmediato, ganaban la vacante aquellos que, aun cuando inseguros, llenaban la bombilla de agua y después la vaciaban en una taza de medir para conocer la respuesta. Más que la calificación técnica, Edison buscaba ingenieros que aplicaran su buen juicio para resolver problemas.

La simulación de problemas de trabajo es otra tendencia. La simulación aplicada después de las entrevistas o pruebas escritas es una tesis que requiere soluciones de los candidatos para, por ejemplo, librar a la empresa de prejuicios. La idea no es obtener respuestas concretas, sino posiciones que contribuyan a estructurar el problema. En Booz-Allen, un despacho de consultoría, después de que el candidato da respuesta a 33 preguntas de opción múltiple, se le proporciona un tema y un plazo de dos minutos para que ordene sus ideas. Dentro de ese plazo, no debe impresionar con las respuestas que presenta, sino con las preguntas que hace. Otra empresa que practica la simulación es el Gartner Group, aunque utiliza pruebas más difíciles. Los candidatos seleccionados pasan por una entrevista de 30 minutos por teléfono. La mitad de ellos son aprobados y convocados a una serie de entre cuatro y ocho entrevistas personales, en las que deben responder preguntas de almanaque, algunas de ellas con la intención de evaluar la capacidad de análisis del entrevistado en un área fuera de su especialidad, como: "Si usted fuera Bill Gates, ¿qué haría para defender su posición en el mercado?" El candidato que aprueba esta fase pasa a una entrevista de grupo. Pero antes tiene que escribir un ensayo de dos páginas sobre un tema propuesto. El ensayo llega a manos de ocho analistas de la empresa, quienes forman el jurado que le entrevistará en una sala de juntas y que van a hacer todo para cuestionarlo o ridiculizarlo. En caso de que el candidato consiga sustentar sus ideas, se considera que finalmente ha sido aprobado. ●

tes) y validez (midiendo exactamente lo que se pretende conocer), así como ser un instrumento de medición confiable. Su margen de error (tolerancia o variación en las medidas) es mayor, dada su condición humana. El

entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización:

1. *En razón de su forma de aplicación*, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.

- *Pruebas orales.* Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.
- *Pruebas escritas.* Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
- *Pruebas de realización.* Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.

2. *En razón de su envergadura*, las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas.

- *Pruebas generales.* Evalúan nociones de cultura general.
- *Pruebas específicas.* Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.

3. *En razón de su organización*, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.

- *Pruebas tradicionales.* Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos.
- *Pruebas objetivas.* Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema. Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de:
 - *Alternativas simples o pruebas dicotómicas.* Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto-falso, sí-no). Su probabilidad de acierto por azar es de 50%. Ejemplo: Pedro Álvares Cabral descubrió Brasil: sí-no.
 - *Opción múltiple.* Una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierto en: a) 1530, b) 1492, c) 1474, d) 1500, e) 1521.
 - *Llenado de espacios en blanco.* Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar. Ejemplo: la política de recursos humanos de Alfa, S.A., es muy ____ para sus trabajadores.
 - *Ordenar o unir por pares.* Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro. Ejemplo: en un lado una lista de varios países numerados y, en el otro, varias capitales que se deben numerar de acuerdo con sus países.
 - *Escala de acuerdo/desacuerdo.* Un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disensión. Ejemplo: es mejor trabajar

en empresas pequeñas que en grandes: *a)* en total desacuerdo, *b)* en desacuerdo, *c)* indiferente, *d)* de acuerdo, *e)* de total acuerdo.

- **Escala de importancia.** Una escala para calificar la importancia de algún atributo. Ejemplo: la cafetería de una empresa es: *a)* sumamente importante, *b)* muy importante, *c)* un poco importante, *d)* no muy importante, *e)* no tiene importancia.
- **Escala de evaluación.** Una escala que evalúa algún atributo. Ejemplo: la cafetería de Alfa, S.A., es: *a)* excelente, *b)* muy buena, *c)* buena, *d)* regular, *e)* pasable.

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la

comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. **Pronóstico.** Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
2. **Validez.** Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.
3. **Precisión.** Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	• Preguntas extensas y amplias • Respuestas indefinidas • Examen estrictamente de la materia • Puede ser improvisada • Valora la organización de las ideas	• Preguntas enfocadas y específicas • Respuestas definidas y cortas • Examina todo el campo de la materia • Se debe planificar con sumo cuidado • Permite el acierto por azar
En razón de su aplicación	• Condiciones indefinidas • Tarda mucho tiempo su aplicación • Aplicación lenta y trabajosa	• Condiciones definidas • Poco tiempo para la aplicación • Aplicación simple y rápida
En razón de la evaluación	• Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba • Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico • Evaluación tardada y subjetiva • Criterio subjetivo y variable	• Evaluación fácil y automática porque se utiliza una plantilla para la evaluación • No exige que el evaluador tenga conocimiento específico • Evaluación rápida y objetiva • Criterio predefinido y objetivo

Figura 5.15 Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

Todo el instrumental de selección debe poseer las características de la validez y la precisión. Esto es cierto tanto para la entrevista y las pruebas de conocimientos y capacidades, como para las pruebas psicológicas, las cuales cumplen estos dos aspectos.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo. La figura 5.16 muestra las diferencias entre aptitudes y capacidades.

Teoría multifactorial de Thurstone

El enfoque más aceptado respecto a las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone.¹⁵ Según este enfoque, la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actitudes. La figura 5.17 presenta los siete factores.

Los candidatos reciben una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G.

Cada puesto requiere que el ocupante tenga ciertas aptitudes. Éstas se anotan en la ficha profesiográfica del puesto que define el perfil y las características del candidato ideal. A partir de ahí se determina cuáles pruebas psicológicas son adecuadas para investigar las aptitudes que debe tener el candidato al puesto. Así, es común

Aptitud	Capacidad
• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo • Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa mediante comparaciones • Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo • Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento • Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo • Permite encaminarse hacia determinado puesto • Es el estado latente y potencial de comportamiento	• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo • Surge después del entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo • Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo • Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla • Es la disposición general o específica para el trabajo actual • Permite la colocación inmediata en determinado puesto • Es el estado actual y real de comportamiento

Figura 5.16 Las diferencias entre aptitud y capacidad.

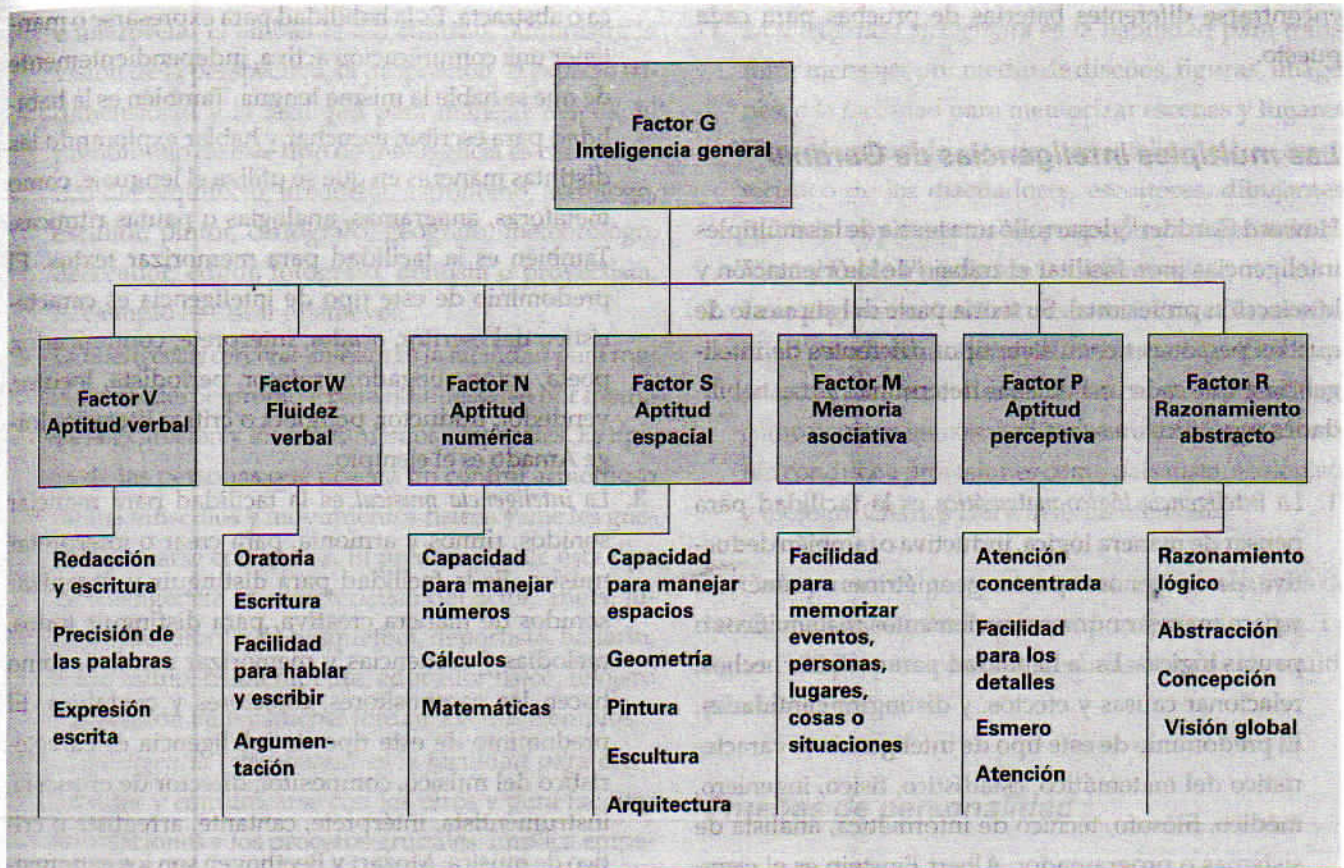


Figura 5.17 La teoría multifactorial de Thurstone.

Nombre: _____ Fecha: _____

Porcentaje: _____

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Factor G:											
Factor V:											
Factor W:											
Factor N:											
Factor S:											
Factor M:											
Factor P:											
Factor R:											

Figura 5.18 Formato de resultados de pruebas psicológicas.

encontrarse diferentes baterías de pruebas para cada puesto.

Las múltiples inteligencias de Gardner

Howard Gardner¹⁶ desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:¹⁷

1. *La inteligencia lógico-matemática* es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.
2. *La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística* es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.
3. *La inteligencia musical* es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
4. *La inteligencia espacial* es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir

Grupo funcional de puestos	Pruebas psicológicas indicadas	
Obreros de la línea de montaje	• Nivel mental • Factor P • Destreza manual y digital • Factor S	Percentil entre 40 y 60 Percentil arriba de 40 Percentil arriba de 40 Percentil arriba de 30
Mecánico de herramientas	• Nivel mental • Factor P • Destreza manual y digital • Factor S	Percentil entre 50 y 70 Percentil arriba de 50 Percentil arriba de 70 Percentil arriba de 60
Encargado de equipo	• Nivel mental • Factor V • Factor W • Factor R	Percentil arriba de 60 Percentil arriba de 70 Percentil arriba de 50 Percentil arriba de 50

Figura 5.19 Batería de pruebas psicológicas.

e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

5. *La inteligencia corporal-cinésica* es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.
6. *La inteligencia interpersonal* es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
7. *La inteligencia intrapersonal* es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias.

Recientemente, Gardner incluyó dos tipos más de inteligencia, a saber:¹⁸

1. *La inteligencia pictográfica* es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas y lugares. El predominio de este tipo de inteligencia es característico de los diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas y expertos en propaganda. Leonardo da Vinci y Pablo Picasso son las referencias.
2. *La inteligencia naturalista o existencialista* es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar cómo ocurren las cosas en la naturaleza. Su predominio conduce a profesiones como paisajista, ecologista y biólogo. Charles Darwin es la referencia.

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de inteligencias y en diferentes proporciones de ellas. La figura 5.20 proporciona una idea más clara de las múltiples inteligencias.

Pruebas de personalidad

La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos. En esta categoría están las pruebas de expresión (expresión corporal) como el PMK, el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etcétera.

Inteligencia	Habilidades	Componentes esenciales
1. Lógico-matemática	Matemático, científico, ingeniero, estadístico	1. Sensibilidad y capacidad para discernir pautas lógicas o numéricas. Capacidad para manejar largas cadenas de razonamiento
2. Verbal	Escritor, poeta, periodista	2. Sensibilidad para los sonidos, ritmos y significados de las palabras. Sensibilidad para las diferentes funciones de la lengua
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidad para producir sonidos y apreciar melodía, ritmo, intensidad y timbre. Gusto por las formas de expresión musical
4. Espacial	Navegante, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidad para percibir el mundo visual y espacialmente
5. Corporal-cinésica	Atleta, bailarín, actor, modelo	5. Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo y para manejar objetos
6. Interpersonal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidad para discernir y responder adecuadamente a humores, temperamentos y deseos de otras personas
7. Intrapersonal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Evaluación de los propios sentimientos y habilidad para evaluar las propias fuerzas y debilidades

Figura 5.20 Las múltiples inteligencias según Gardner.

NOTAS

TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD

Existen muchas teorías sobre la personalidad y varios enfoques diferentes. No obstante, hay consenso entre los psicólogos de que existen cinco factores básicos de la personalidad, los cinco grandes (*big five*), a saber:¹⁹

1. *Extravertido*: sociable, agradable, gregario, cálido, asertivo, activo.
2. *Agradable*: cortés, confiable, flexible, franco, emotivo.
3. *Consciente*: cuidadoso, perfeccionista, trabajador, ambicioso, perseverante.
4. *Neurótico*: ansioso, deprimido, irritable, complicado.
5. *Abierto a las experiencias*: original, imaginativo, creativo, curioso, osado.

Cada uno de estos factores básicos varía de una persona a otra en un *continuo* que va desde la ausencia hasta una concentración muy fuerte.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario —o un contexto dramático— en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Con la iniciativa de Raúl Siqueira, los gerentes de línea y los equipos iniciaron su entrenamiento para entrevistar a candidatos. En paralelo, la División de Recursos Humanos

prepara toda la infraestructura de pruebas de conocimientos y de capacidades para apoyar las decisiones de los gerentes de línea. ¿Usted cómo ayudaría a Raúl? ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA Y DEL EQUIPO²⁰

En Andersen Consulting de Brasil, el proceso de selección de los *trainees* (personal en capacitación) es un problema de la línea y no del *staff*. Al término de cada año, cerca de 500 recién egresados de la carrera de administración y de ingeniería enfrentan una batería de entrevistas para conseguir una vacante en la prestigiada empresa de consultoría. Sólo 60 son contratados en un programa de interinato para convertirse en los futuros consultores de la empresa. Los demás son eliminados a lo largo del riguroso proceso de selección. Una de las etapas decisivas de la selección es el examen de dominio del inglés, una habilidad determinante para un consultor de Andersen, porque la

compañía proporciona entrenamiento en Estados Unidos a todos sus trabajadores. Una vez aprobado, el candidato pasa por una dinámica de grupo, el segundo gran filtro, requisito previo para la entrevista con profesionales del área de recursos humanos. En esta fase, los entrevistados identifican la capacidad de comunicación, el nivel intelectual, la forma de vida y las expectativas del candidato. A continuación, los seleccionados tienen entrevistas con dos gerentes, un director y, por último, con el presidente de la empresa. La participación de la gerencia y la dirección en la elección de los *trainees* retrata la importancia que el proceso de selección tiene para la empresa. ●

tan parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas —el contexto grupal— que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para el proceso de selección. Las características

humanas que revelan las técnicas tradicionales de la selección deben esperar para ser confirmadas o no durante algún tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos. Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. Permiten reducir el probable error que es intrínseco a cualquier proceso de selección y el propio candidato puede evaluar su idoneidad para el puesto que pretende

mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar en el futuro. La simulación propicia la realimentación y permite el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación deben ser dirigidas por un psicólogo o especialista en el asunto.

El proceso de selección de personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones

utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación.

Evaluación de los resultados de la selección de personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brinden los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa

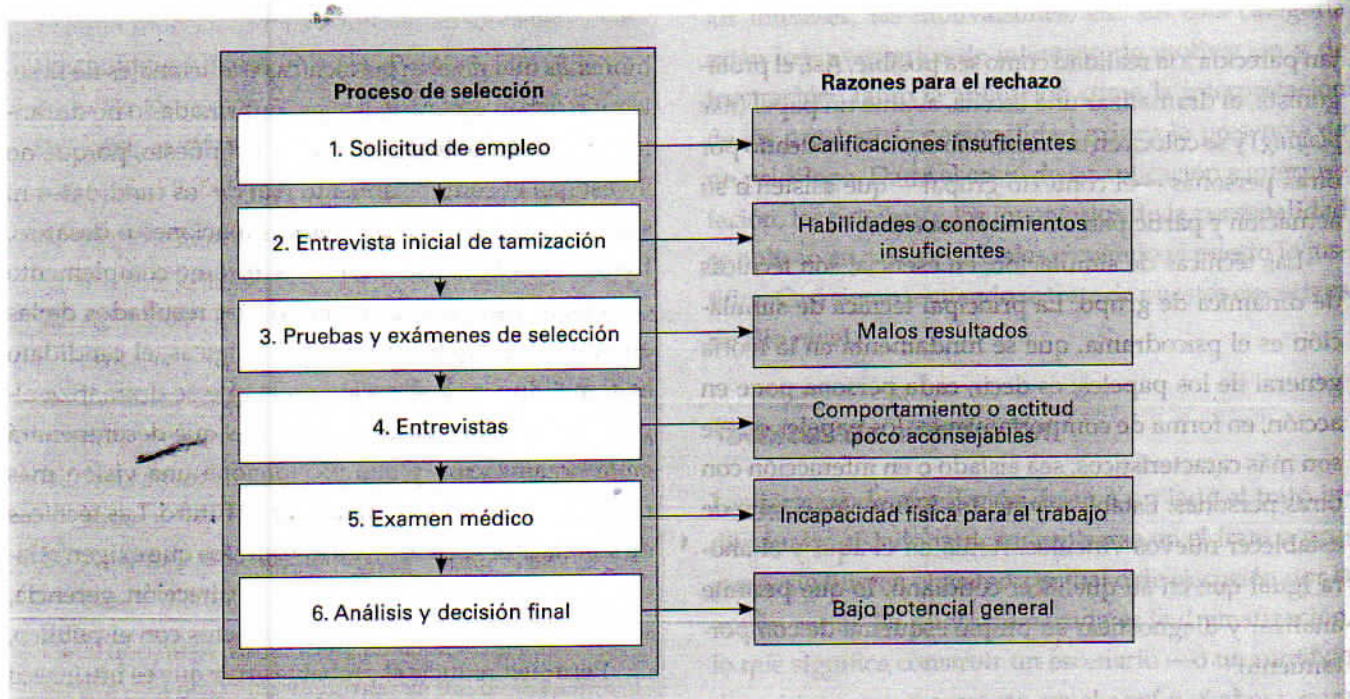


Figura 5.21 El proceso de selección como una secuencia de etapas.

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO SELECCIONAN LAS EMPRESAS A LOS TALENTOS²¹

El Banco de Boston (ahora *Personnalité*) recluta a los candidatos para el programa de *trainees* por internet. No coloca anuncios en diarios ni carteles en facultades, porque quiere seleccionar a jóvenes que utilizan la computadora en su quehacer diario. Cerca de 4 500 personas se presentan como candidatos. El primer filtro es por medio del análisis de los CV enviados por internet, con el cual se reduce el número de candidatos a 1 500. Entonces quedan los alumnos o ex alumnos de facultades de primera que han cursado administración, economía, contabilidad o ingeniería. A continuación, los candidatos pasan por un proceso que dura más de dos meses e incluye:

1. Prueba de conocimientos generales
2. Dinámica de grupo
3. Prueba psicológica y de inglés
4. Entrevista con el psicólogo
5. Dinámica de grupo con el gerente
6. Entrevista con el gerente
7. Entrevista con el director del área en la que estará el *trainee*.

La elección final de los 60 interinos del Banco de Boston fue bastante competitiva. En empresas como Brahma, Ipi-

ranga y Eli Lilly, los candidatos deben demostrar, en las pruebas, las entrevistas y la dinámica de grupo, que reúnen un conjunto de actitudes, como el deseo de crecer, el amor al desafío, la creatividad, el interés por aprender, las habilidades para trabajar en equipo, las relaciones interpersonales y el enfoque en el cliente y en el resultado. La mente abierta al mundo. La Fundación Inepar utiliza todos los medios existentes para encontrar talentos: programas de *interinatos*, *headhunters* (para puestos ejecutivos), anuncios en diarios.

En el laboratorio Eli Lilly, los directores, los gerentes, los supervisores y los ejecutivos que entrevistan a los candidatos son entrenados para escoger a las personas que tienen el perfil que desea la compañía. Este sistema se llama proceso de "selección por resultados". En Xerox, Hewlett-Packard y DPaschoal todos los ejecutivos son entrevistados por sus futuros colegas. Las mejores compañías quieren tener a los mejores talentos, y éstos son raros. Existe también el miedo a equivocarse en las contrataciones y al costo que ello acarrea; el miedo a no encontrar en el mercado el tipo de profesional que buscan las compañías provoca que involucren a todo el personal de línea en el proceso de selección. ●

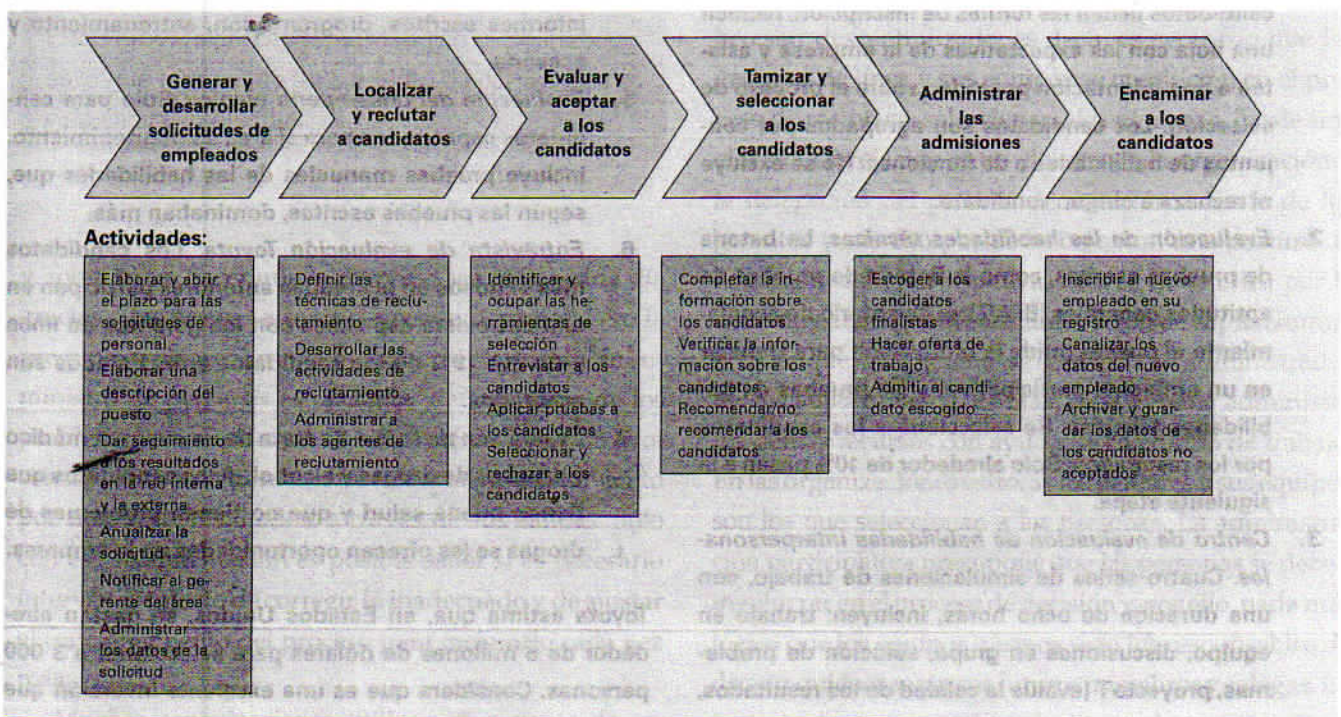


Figura 5.22 Perfil de las actividades de reclutamiento y selección.

 NOTAS

LAS EMPRESAS SON LAS RESPONSABLES DE ATRAER Y RETENER A LOS TALENTOS²²

Para convencer a las empresas de la importancia de su responsabilidad social empresarial (RSE), los precursores del movimiento, a mediados de la década de 1990, esgrimían el argumento de que el nuevo concepto ayudaba a atraer y retener a talentos. Esta idea, asociada a la competitividad, aún representa una aspiración de la mayoría de los administradores de RH, quienes son los encargados de fortalecer vínculos que en la actualidad son más frágiles que en el pasado. La investigación de las *Mejores empresas para trabajar*, de la Fundação Instituto de Admi-

nistración de la Universidad de São Paulo (FIA-USP), demuestra que existe una relación muy importante entre la responsabilidad social y la atracción y retención de talentos, a pesar de que no se conozca su exacta dimensión.

Según la investigación, la responsabilidad social y ambiental constituye, junto con la remuneración y los beneficios, la carrera profesional, la educación, la integridad del trabajador y la salud, un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de las prácticas de la administración de personal en las organizaciones.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LOS MÚLTIPLES PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN EN TOYOTA MOTOR CORP.²³

Toyota utiliza múltiples procedimientos para la selección de personal, que funcionan como un filtro para tamizar a los mejores candidatos:

1. **Orientación y llenado de la forma de inscripción.** Los candidatos llenan las formas de inscripción, reciben una hoja con las expectativas de la empresa y asisten a una orientación por video sobre el proceso de selección. Los candidatos son agrupados por conjuntos de habilidades o de funciones. No se excluye ni rechaza a ningún candidato.
2. **Evaluación de las habilidades técnicas.** La batería de pruebas escritas, como la Batería de pruebas de aptitudes generales (BPAG), el Inventario de acoplamiento al puesto (mide la motivación para trabajar en un ambiente participativo) y las pruebas de habilidades técnicas. Se selecciona a los candidatos por los resultados. Sólo alrededor de 10% pasan a la siguiente etapa.
3. **Centro de evaluación de habilidades interpersonales.** Cuatro series de simulaciones de trabajo, con una duración de ocho horas, incluyen: trabajo en equipo, discusiones en grupo, solución de problemas, proyecto T (evalúa la calidad de los resultados, la rapidez y las ideas sobre mejoras). Los candida-

tos con los mejores resultados pasan a la siguiente etapa.

4. **Centro de evaluación de liderazgo.** Tres técnicas de simulación para medir las habilidades de la toma de decisiones y el liderazgo, incluyen: delegación, informes escritos, programación, entrenamiento y asesoría.
5. **Evaluación del desempeño técnico.** Sólo para candidatos capacitados para el área de mantenimiento. Incluye pruebas manuales de las habilidades que, según las pruebas escritas, dominaban más.
6. **Entrevista de evaluación Toyota.** Los candidatos más exitosos en las etapas anteriores participan en una entrevista específica con los gerentes de línea y de RH. 19% de los candidatos entrevistados son aceptados.
7. **Evaluación de salud.** Se trata de un examen médico y pruebas de drogas y alcohol. A los candidatos que tienen buena salud y que no tienen problemas de drogas se les ofrecen oportunidades en la empresa.

Toyota estima que, en Estados Unidos, se gastan alrededor de 6 millones de dólares para seleccionar a 3 000 personas. Considera que es una excelente inversión que produce enormes rendimientos.

 NOTAS

RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como:²⁴

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.

El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual.

y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta inminente es: ¿cómo saber si el proceso de suministro de personas es eficiente y eficaz? Uno de los problemas principales de la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, a través de sus salidas. Sólo con esa realimentación es posible saber si es necesario intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y de ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la

eficacia del proceso de suministro, cuyo cálculo es el siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida en que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como hemos visto en el capítulo anterior.

La selección de personas también promueve importantes resultados para ellas:

1. Aprovecha las habilidades y las características de cada persona en el trabajo.
2. Con eso, favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Eleva la satisfacción porque combina las actividades indicadas para cada persona.
4. Evita pérdidas futuras, o sea, la sustitución de personas que no han tenido éxito en el puesto.

El proceso de selección de personal no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad. Debe ser adaptable, ágil y flexible. Además, para que sea participativo, debe estar descentralizado; es decir, es necesario que los gerentes de línea y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. Existe una elevada correlación entre el éxito de la organización y la delegación del proceso de selección a mano de los gerentes y sus equipos de trabajo, con una postura de administración participativa. Ésta se caracteriza por la descentralización de la administración de capital humano para que cada gerente se convierta en administrador de sus subordinados. Es más, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas los gerentes y sus equipos son los que seleccionan a las personas. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean los responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas. Lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de las competencias esenciales que necesita.

 NOTAS

PARÁMETROS DE LA SELECCIÓN²⁵

La eficiencia y la eficacia de un proceso se miden con base en diversos parámetros, directos e indirectos. Los parámetros directos de la selección son:

- *La cantidad de candidatos seleccionados* es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan por el proceso de selección.
- *La calidad de candidatos seleccionados* es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección.
- *La rapidez en la selección de los candidatos* es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
- *El costo de la selección* es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Existen técnicas de selección caras (como las pruebas individuales de personalidad) y técnicas baratas (como la entrevista). Cuando el proceso de selección es complejo e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adopción de técnicas de selección más sofisticadas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

Los parámetros indirectos de la selección se preocupan menos por el proceso de selección en sí y se enfocan más en los resultados para la empresa:

- *El acoplamiento del candidato seleccionado al puesto*: cuanto más eficaz sea el proceso de se-

lección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.

- *Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto*: cuanto más eficaz sea el proceso de selección tanto más rápida será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- *Mayor permanencia en la empresa*: el proceso de selección favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura de la organización.
- *Mejor aprendizaje*: el proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
- *Valor agregado*: el proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge a los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
- *Rendimiento de la inversión en la selección*: es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de personas. Por un lado los costos y, del otro, los beneficios. Los costos de la selección pueden ser directos o indirectos. Los costos directos aplican directamente en el proceso de selección, como salarios del personal que participa en el proceso (consultores internos involucrados en el proceso, entrevistadores, personas que aplican pruebas, etc.), material de oficina utilizado en la selección, etc. Los costos indirectos son: alquiler e iluminación de los locales donde se hace la selección, salarios del personal participante indirectamente en el proceso de selección, pago de servicios externos (*outsourcing*), etc. Los beneficios que trae la selección se deben comparar contra los costos de selección para conocer el rendimiento de la inversión.

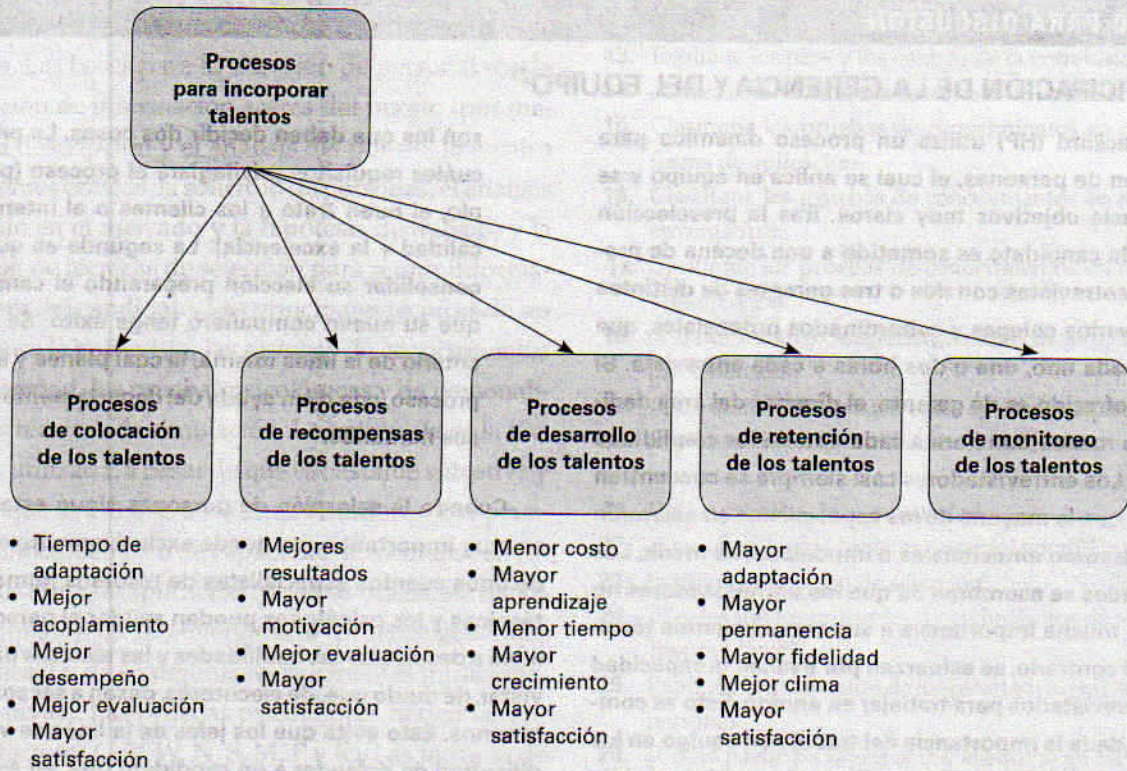


Figura 5.23 La manera en que los procesos para agregar personas influyen en los demás procesos de la ARH.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

COMPETENCIAS QUE DESEAN LAS ORGANIZACIONES²⁶

El sitio de la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad (www.fpnq.org.br) presenta una investigación efectuada por la Fundación Dom Cabral sobre las tendencias del desarrollo de las empresas en Brasil. En la parte que habla de la administración de personas y de las competencias, la investigación muestra que los principales atributos que las organizaciones investigadas requieren de las personas son:

- Orientación a los resultados
- Capacidad para trabajar en equipo
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Pensamiento sistémico: visión del todo
- Capacidad para comunicarse
- Espíritu emprendedor
- Capacidad para negociar
- Capacidad para atraer y retener a los colaboradores
- Capacidad para innovar
- Capacidad para ver tendencias
- Multifuncionalidad
- Visión de los procesos
- Conocimiento de la realidad externa
- Garra y ambición
- Meter las manos en la masa: "cargar el plan"
- Habilidad para manejar paradojas
- Dominio del inglés
- Dominio del español

¿Cuáles de estos atributos posee usted? ¿En qué medida? ¿Cómo los utiliza en su trabajo? ●