

## **Capítulo 2. Metodologías de selección de personal**

### **2.1 Introducción**

La selección de personal es una actividad en la cual toda empresa invierte parte de sus recursos, debido a que es una tarea de vital importancia. El efectuar una buena selección ayudará a mejorar o a empeorar el funcionamiento de una organización.

El proceso de selección tiene varios pasos que deben seguirse para ver quien cubrirá un puesto vacante. Este número de pasos es variable dependiendo del giro y el tamaño de la empresa, como también de sus necesidades en cuanto al tiempo para cubrir tal vacante. Esta actividad regularmente recae en el área de recursos humanos de toda organización.

De acuerdo a [Bertoli, 04] los siguientes puntos son importantes en lo referente selección de personal:

- **Comportamiento no ético:** Debido a la tarea que tienen asignados los especialistas de personal, se debe tener conciencia de la importancia de su trabajo y la seguridad de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra. El favoritismo por los recomendados, gratificaciones o intercambio de servicios no solo es éticamente incorrecto sino de gran riesgo. Cuando se introduce a una persona por estos medios dentro de una organización, corremos el riesgo de que no sea la persona idónea para el puesto de trabajo, que se muestre refractaria a todas las políticas de personal o que se refiera al administrador de recursos humanos con desprecio por ser un funcionario corrupto.

- **Limitantes internas de la organización:** Las limitantes económicas o políticas son un problema que muchas veces está fuera del control de la selección del personal, factores como presupuestos y tiempo en que se necesita cubrir cierta plaza. Por ejemplo en la mayoría de las veces la persona más capacitada regularmente exige un sueldo mayor.
- **Concepto global de la selección:** Una de las dualidades con las que el área de recursos humanos debe lidiar, es cuando por un lado alguien que ya trabaja dentro de la misma empresa desea una promoción de puesto y por el otro se tiene un candidato a la organización. Cada una de estas posibilidades tiene sus ventajas y desventajas: en la primera ayudaríamos a estimular a los empleados dentro de la empresa ya que estos considerarían que trabajan en un lugar dentro del cual puede llegar crecer de manera personal. De la segunda opción el candidato externo a la empresa puede estar más capacitado y traer nuevas ideas, aunque tardará más tiempo en adaptarse a la organización. Hay que tener bien definido cual es la plaza que se requiere cubrir como el perfil idóneo del candidato.
- **Recepción preliminar de solicitudes:** El proceso de selección se lleva a cabo en 2 sentidos: tanto la empresa está buscando un candidato idóneo, como el candidato está buscando la empresa que sea más conveniente para sus necesidades. Por lo tanto los primeros contactos entre ambos deben ser adecuados.

Un empleado prospecto que dé la impresión de ser desorganizado causará una mala impresión en el seleccionador. Al igual, si el candidato ve una recepción poco formal y un esquema de trabajo desorganizado, probablemente termine buscando otra empresa.

- **Pruebas de idoneidad:** Existen diferentes maneras de calificar la compatibilidad entre los aspirantes, con un puesto de trabajo determinado; algunos pueden ser los exámenes psicológicos, otros podrían ser ejercicios donde se simule la operación normal en un día de trabajo. Regularmente las pruebas psicológicas son ambiguas y no son 100% recomendables para ser consideradas un factor decisivo. Lo mejor es diseñar un examen específico para un puesto de trabajo en determinada empresa, considerando para su diseño experiencias, requerimientos del puesto y de la organización.
- **El proceso de la entrevista:** La entrevista como tal no solo debe ser un medio para recolectar información y ver si es compatible con el perfil del candidato que buscamos, sino buscar un medio para convencer a los candidatos que acepten nuestras ofertas de trabajo. Se debe crear un ambiente de confianza ante todo.
- **Resultados y retroalimentación:** Después de llevarse a cabo la selección del candidato y su inicio en las actividades laborales, el proceso de selección no debe terminar por completo. Se debe pasar a analizar el desempeño del empleado y realizar ajustes a los exámenes de evaluación de ser necesario.

## **2.2 Importancia del diseño de un cuestionario de evaluación**

Una de las técnicas de reclutamiento es la de aplicar cuestionarios o exámenes a los posibles candidatos, para determinar que tanto se adapta su perfil al de las necesidades del puesto de trabajo. Para esto previamente se debió diseñar un cuestionario que evalúe todos los requisitos que consideremos importantes para la vacante. El buen diseño de una herramienta de evaluación como ésta puede ayudar fácilmente a depurar el universo con que se este trabajando a conjuntos más específicos los cuales analizamos con mayor detalle a continuación.

### **2.2.1 Método de descripción y análisis de cargos**

Este método consiste en analizar los distintos puestos de trabajo que tenga una empresa y junto con la persona que se desempeña, crear un perfil del puesto, en base a las características y problemáticas que presenta el puesto para la persona que lo ocupa [Gestiopolis, 03]. La forma de recolectar la información se puede dar tanto de manera directa a través de una entrevista o como observador en el desempeño de un trabajador.

### **2.2.2 Método de evaluación por puntos**

Este método consiste en la asignación de valores a cada aspecto o atributo del cargo perteneciente al empleado [Gestiopolis, 03]. Los factores de evaluación serán los parámetros que nos describan los requisitos para un puesto determinado, por mencionar algunos tenemos: [Gerencia Salud, 03]

- **Requisitos intelectuales:** Como enseñanza básica, experiencia, iniciativa e ingenio.
- **Requisitos físicos:** Capacidades físicas, concentración mental.
- **Responsabilidades implicadas:** Confidencialidad, supervisión y métodos.
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente y riesgos.

### **2.3 Pruebas psicológicas**

El propósito de las pruebas psicológicas ha sido habitualmente el medir las diferencias entre individuos. La confiabilidad en este tipo de exámenes se da en la comprobación empírica; esto quiere decir que en base a las distintas pruebas y resultados obtenidos, como al seguimiento del desempeño de la persona seleccionada, se puede evaluar la confiabilidad. [Anastasi, 98]

### **2.4 Sistemas automáticos de selección de personal**

En la actualidad hay algunas empresas que utilizan distintas herramientas para el reclutamiento de personal, algunas de ellas dan el servicio hacia otras empresas. Estas empresas externas regularmente tienen expertos en la materia, lo cual implica que utilicen metodologías formales en el proceso de reclutamiento de personal [Cézanne, 06]. Dentro de estas herramientas es obvio que algunas de ellas utilicen un software ya que esto simplifica muchas veces el proceso, lo cual es de gran ayuda para la gente de recursos humanos.

Actualmente existen empresas como Cézanne [Cézanne, 05] que tienen sistemas de cómputo para gestionar la tarea de reclutamiento. Algunas incluso tienen la ventaja de otorgar el servicio vía Web; el usuario se registra en la página y puede muchas veces acceder a este servicio de manera gratuita por tiempo limitado [Mindscope, 06]. La empresa registra el perfil de trabajo que requiere y la gente que accede a la página puede contestar distintos cuestionarios que evalúan la compatibilidad del candidato con el puesto de trabajo. Sin embargo, la mayoría de ellos no se enfocan en el aprendizaje sino en la automatización del proceso, esto mismo provoca limitantes en el software que requiere de la constante supervisión por parte del área de recursos humanos o de la persona encargada de la selección.

En la actualidad se busca aplicaciones que puedan adaptarse a los distintos cambios de su entorno. Lo que se busca son sistemas autónomos e inteligentes que puedan capturar las necesidades del usuario o del proceso y adaptarse para mejorar su desempeño, como a la vez, si es posible este aprendizaje, comunicarlo con otras entidades que estén dentro del mismo contexto.

## **2.5 Resumen**

En el capítulo 2 se ha desarrollado el marco teórico en el cual esta fundamentado la tesis en el aspecto de selección de personal. En este tema son puntos importantes el comportamiento no ético, limitantes internas de la organización, concepto global de la selección, recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, proceso de la entrevista, resultados y retroalimentación.

Una de las técnicas para reclutamiento de personal es aquella que funciona a través de cuestionarios, por lo tanto su diseño es de vital importancia. Dos de las técnicas para el diseño de cuestionarios son el método de descripción y análisis de cargos, el segundo es método de evaluación por puntos. Actualmente en el mercado existe herramientas que tienen la función de selección de personal, entre ellos podemos mencionar a *Cézanne* [Cézanne, 05] y *Mindscope* [Mindscope, 06].