

## 5. Proceso de Selección del Personal

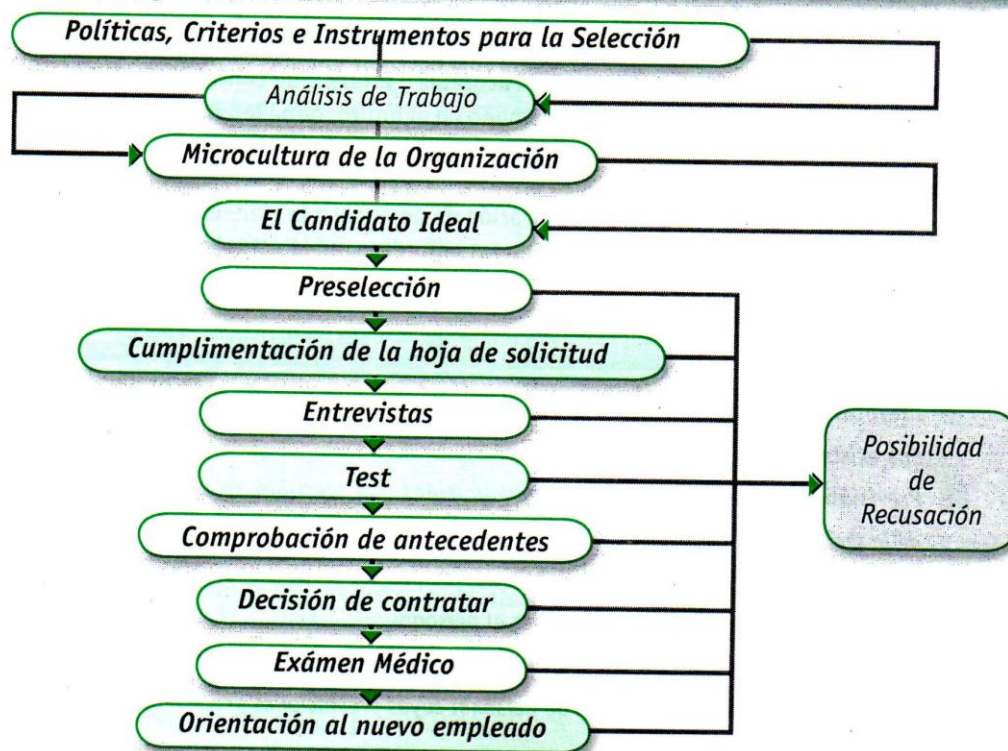
Se puede definir a la **selección** como el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada aspirante, su competencia, capacidades y limitaciones, y su encaje en la cultura de la organización.

Siempre el **éxito** de una **organización** depende fundamentalmente de su acierto en saber **elegir** las **personas adecuadas** para ejecutar correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su funcionamiento. Los errores pueden ser muy costosos, pues una empresa que cuente con un mediocre sistema de dirección para la provisión y el desarrollo de su personal, perderá capacidad competitiva.

Entonces, debido a la gran importancia que tiene en el planteamiento de la estrategia global de la empresa, la selección de personal, debe hacerse a través de diversos filtros o etapas que aseguren que la elección se realiza con las máximas garantías posibles.

En el siguiente cuadro se demuestra la complejidad del proceso de selección y el especial cuidado que debe tener el directivo a cargo en tan importante decisión:

### 5.1. Etapas en el Proceso de Selección



Siempre que una **organización** necesite la provisión de personal, deberá tener en cuenta el cumplimiento de una serie de actividades que pueden llevarse a cabo de una forma simple e informal, o bien en forma sofisticada y formalizada. En general, a **mayor responsabilidad** de la posición o persona que se selecciona, existe **mayor cuidado**, tiempo y formalización en el proceso.

## 6. Reclutamiento

Consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos acordes y potencialmente calificados y capaces de cubrir cargos dentro de la organización.

Esta actividad se pone en práctica luego de que se ha determinado la necesidad de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo que se deben cubrir. Existen diferentes fuentes de reclutamiento:

### \* Internas

### \* Externas

Las **internas** consisten en la reubicación de personal con el que ya se cuenta en otros puestos de trabajo. Las **externas** consiste en la utilización de organizaciones consultoras que se encargan de dicha selección, la utilización de avisos en medios de comunicación escritos, como diarios, o bien la recomendación dada por conocidos o empleados de la organización.

### 6.1. Fuentes de Reclutamiento

1

#### Anuncios

- En boletines
- En prensa gráfica
- En revistas profesionales
- En centros de enseñanza y formación
- En asociaciones profesionales

2

#### Formal

- Solicitudes directas
- Centros de formación
- Oficinas de empleo
- Centros de enseñanza
- Sindicatos
- Pasantías para estudiantes

3

#### Empresas que presten servicios de selección

- Consultoras
- Agencias o bolsas de trabajo
- Empresas que facilitan personal temporal

4

#### Informal

- Por conocidos comerciantes
- Recomendados
- Antiguos Empleos
- Consultores
- Amigos de actuales empleados

5

#### Mercado interno

- Antigüedad
- Promoción por concurso de méritos



## 5.4. ¿Quién debe Seleccionar?

Existe una opinión bastante extendida de que los **cargos importantes** sean elegidos por el que será su **jefe**. La justificación es que el jefe necesita de un **equipo** y, como responsable de él, debe elegirlo, y a su vez el seleccionador tiene un ascendente natural sobre el seleccionado por ello se incrementa el poder del jefe que selecciona.

Otra opinión, en contra de la selección por el propio jefe, enumera diferentes razones como ser:

- ♦ *Se debe buscar un miembro de la organización y no un servidor del jefe.*
- ♦ *Existe peligro de que el jefe no admita personas que le hagan sombra.*
- ♦ *En ciertas ocasiones, el jefe no tiene formación específica para la selección.*

Una posibilidad que existe de solución intermedia entre las dos posturas nombradas consiste en que los seleccionadores realicen una primera selección dejando dos o tres candidatos, y luego el futuro jefe se encargue de la selección final entre los que quedaron seleccionados.

## 5.5. Instrumentos para Seleccionar

En toda selección, en general, cuantos más métodos se combinen, más exacta será la predicción del éxito o fracaso, por ejemplo varios tests, hojas de datos ponderada o verificada y entrevistas.

Entre los instrumentos para la selección más utilizados son:

### **Carta de presentación:**

Acompaña al Currículum Vitae y expresa un mensaje de presentación de la persona que se postula para cubrir un puesto de trabajo.

### **Currículum Vitae:**

Consiste en la información expresa y concisa sobre los datos personales, de formación y laborales de la persona que aspira cubrir un puesto de trabajo.

### **Hoja de solicitud:**

Se emplea para la obtención de información útil en cuanto a lo que se ha hecho, y de esta forma tomar decisiones en la elección del candidato.

### **Entrevista:**

Es el procedimiento de selección más empleado y a su vez el que peor se usa. En realidad toda entrevista debe prepararse de forma similar a una hoja de solicitud, pues debe ser una profundización para aclarar y ampliar algunas de las respuestas de la citada hoja.

### **Tests: Existen diferentes tipos:**

- ♦ **Tests de características internas o tests psicológicos**, también conocidos como tests de inteligencia, de interés o de personalidad.
- ♦ **Tests de proficiencia o situacionales** que miden las prestaciones del candidato al realizar actividades muy conectadas a las que corresponden al puesto de trabajo que se pretende cubrir. Por ejemplo las pruebas o muestreos.

### **Centros de evaluación:**

En donde dos o más directivos de distinto nivel y algún experto, analizan a los candidatos.



## 5.2. Etapas para una Eficaz Elección del Personal

*Planificación de las necesidades del personal:* estimación del tamaño y composición del equipo humano necesario para un futuro inmediato o no.

*Reclutamiento:* búsqueda de candidatos con cualidades acordes para satisfacer los planes de personal.

*Selección:* evaluación de los candidatos y elección de aquellos que sean más adecuados para el desempeño provisto.

*Orientación:* introducción de los individuos relacionados con la empresa a la cultura de la misma.

*Entrenamiento y desarrollo:* diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

## 5.3. Planeamiento de la Provisión del Personal

La forma más lógica de empezar un **proceso de provisión de personal**, es disponer de un buen **conocimiento** de las **necesidades** de personal **actuales** y **futuras**, de **cantidad** y **calidad**.

Para la composición de un equipo humano en el futuro, debe tenerse en cuenta la combinación adecuada de habilidades, facultades, conocimientos y actividades personales con un nivel de mecanización e informatización.

Siempre se debería integrar la planificación de personal a la planificación estratégica, debido a la gran importancia del elemento humano en las empresas, en la actualidad.

Dentro de los planes funcionales que puede llegar a elaborar un departamento de personal, se incluirán:

- \* **Inventario de personal:** Se trata de verificar las habilidades, capacidades y conocimientos que existen dentro de la organización.
- \* **Previsión:** Consiste en predecir los requerimientos que precisará en un futuro, la estrategia de la empresa.
- \* **Planes de acción:** Se trata de la elaboración de programas de trabajo para reclutar, seleccionar, introducir, transferir y promocionar al personal.
- \* **Planes de desarrollo:** Consisten en la confección de programas de trabajo que garanticen que en todo momento se dispone de personal cuyas prestaciones proporcionen ventajas competitivas.

No siempre estos planes deberán estar en manos de expertos o especialistas, sino que muchas veces es más beneficioso para la organización que los lleven a la práctica aquellos que se responsabilicen del buen fin de los mismos, como ser el personal que se encuentra a cargo de la jefatura, departamento o gerencia.