

# RECLUTAMIENTO

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso de selección de personal y sus características.
- Presentar los medios para optimizar el proceso de selección.

### EL CASO INTRODUCTORIO

#### La opción democrática de Gables

Antes, quien se ocupaba de la selección de personal en Gables era el área de Recursos Humanos (RH). Todo gerente que necesitara cubrir una vacante en su departamento llenaba una requisición de personal y la enviaba a RH. Ahí se realizaba todo el proceso y después de algún tiempo mandaban a cuatro o cinco candidatos para que el gerente escogiera a uno de ellos o a ninguno. Después de esto, el gerente continuaba tranquilamente con sus tareas técnicas.

Pero el mundo cambió y a los gerentes se les presentaron nuevas necesidades de habilidades y competencias que el antiguo proceso de selección no contemplaba, pues por lo general ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, gerente de RH de Gables y quien conocía del problema, empezó a involucrar poco a poco a los gerentes de línea en el proceso de selección. A partir de entonces,

RH se dedicó a recibir a los candidatos, veía que cubrieran el currículo, hacía la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los pre-aprobados se sometían a exámenes y pruebas.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

## **RECLUTAMIENTO**

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

### **EL CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos.

Muchas empresas se basan en las habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en

## RECLUTAMIENTO

el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida.

La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No sólo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro.

### Nota interesante

#### Bases del proceso selectivo

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

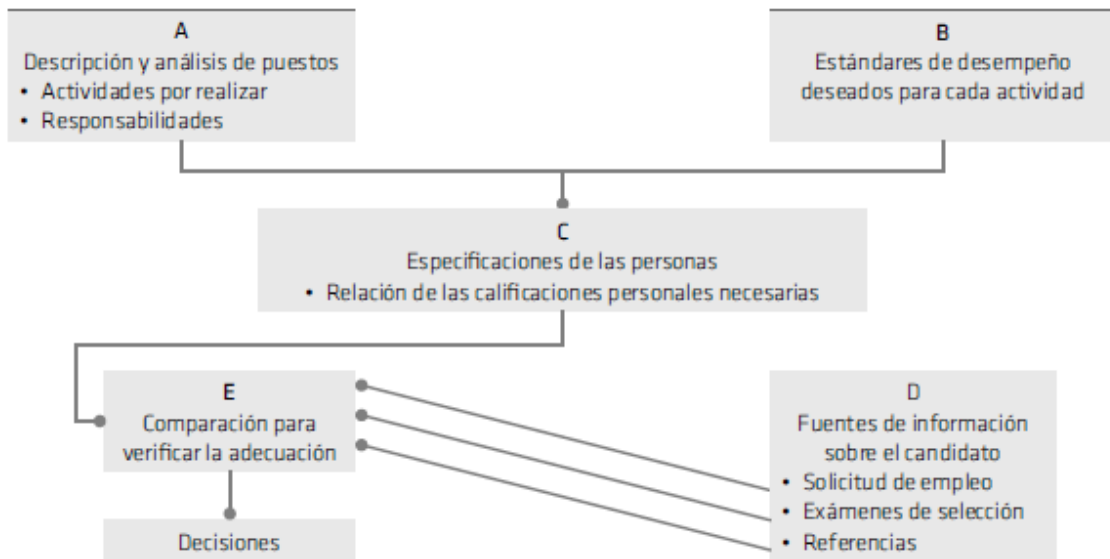


Figura 6.1 Proceso de selección de personal.

# RECLUTAMIENTO

## LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina  $x$ , y la segunda,  $y$ , como se muestra en la figura 6.2.

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata.

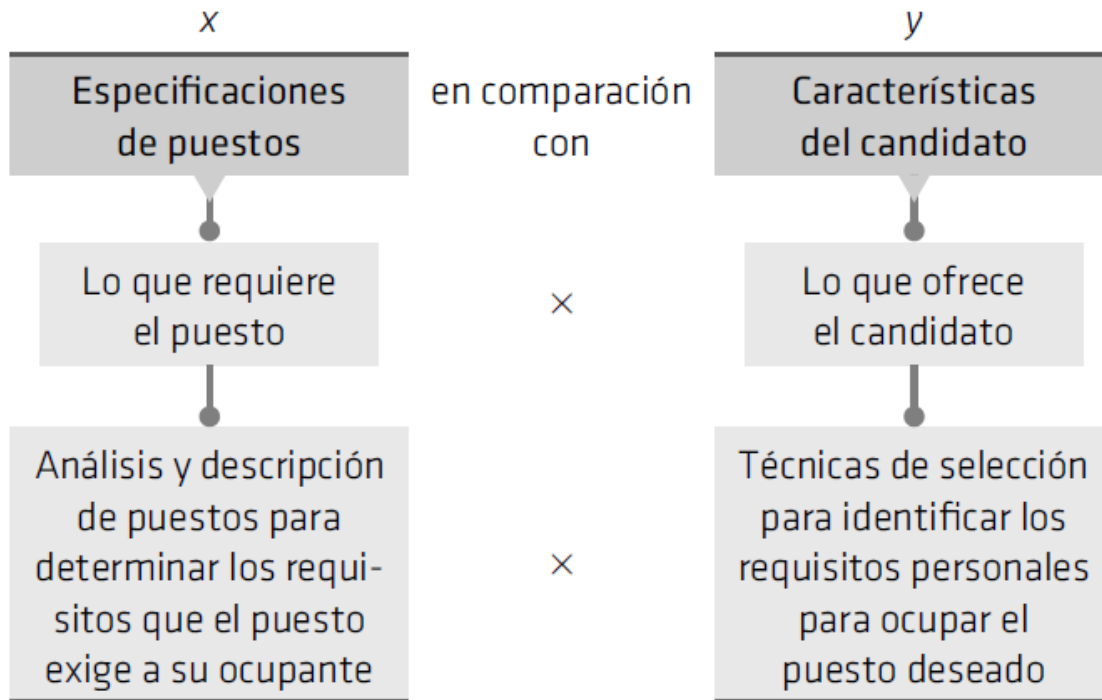
Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre-calificado. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas se transformen en una *ficha profesiográfica*, o ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección.

### **Nota interesante**

#### **Comparación selectiva**

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad para la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo con las especificaciones y medidas solicitadas al proveedor. Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de *staff* especializado en control de calidad.

## RECLUTAMIENTO



**Figura 6.2** Selección de personal como comparación.

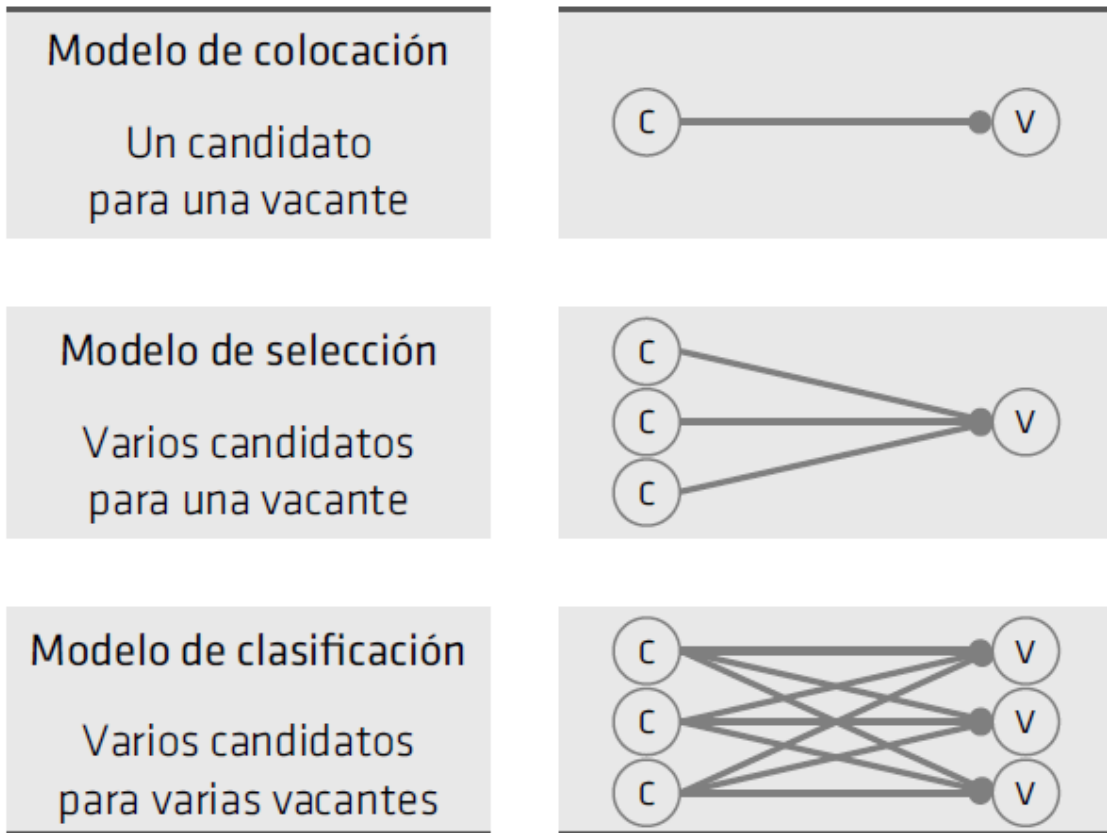
### LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

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

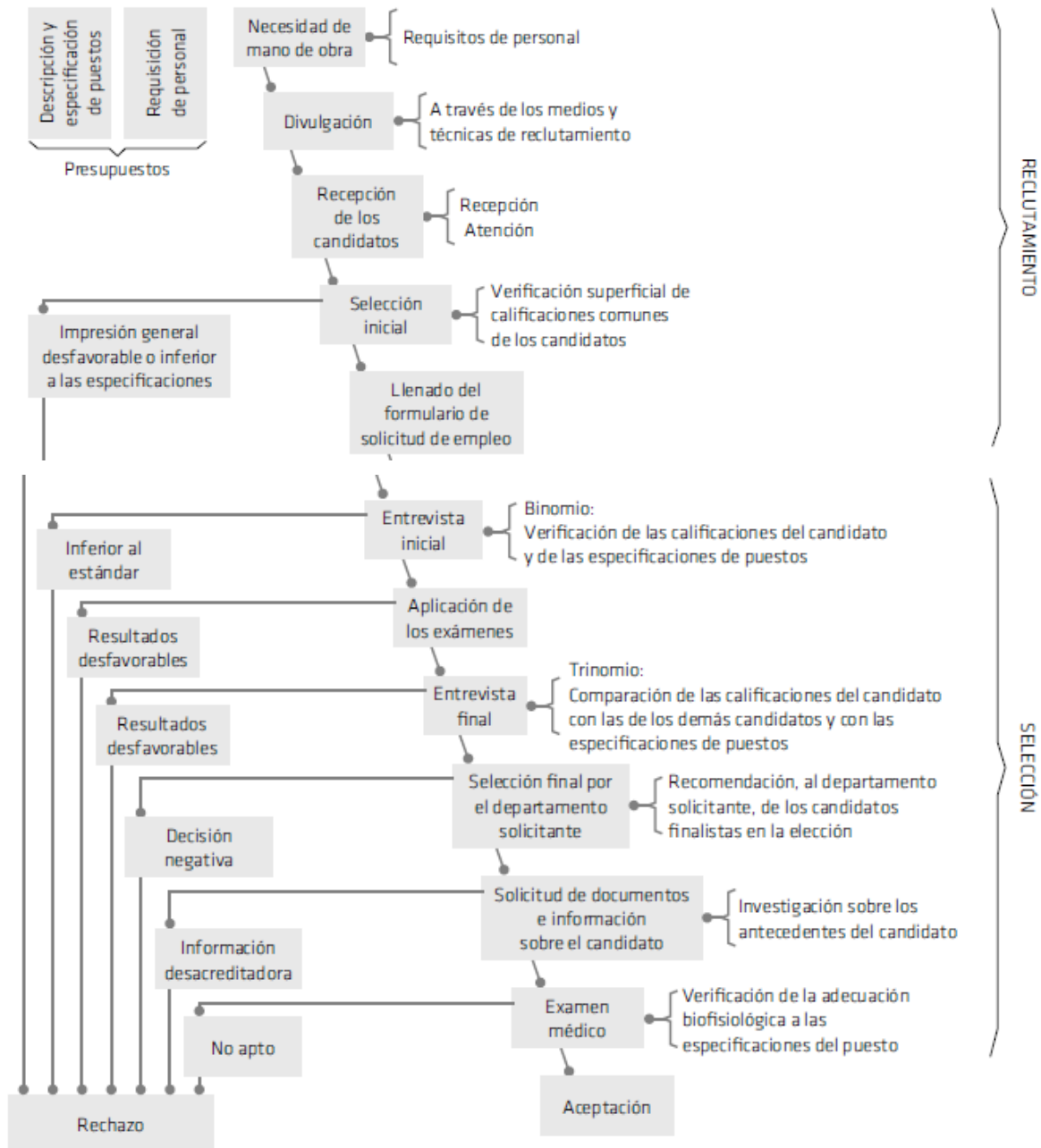
## RECLUTAMIENTO

a) *Modelo de colocación*: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.



**Figura 6.3** Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

## RECLUTAMIENTO



**Figura 6.4** Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal.<sup>2</sup>

b) *Modelo de selección:* cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

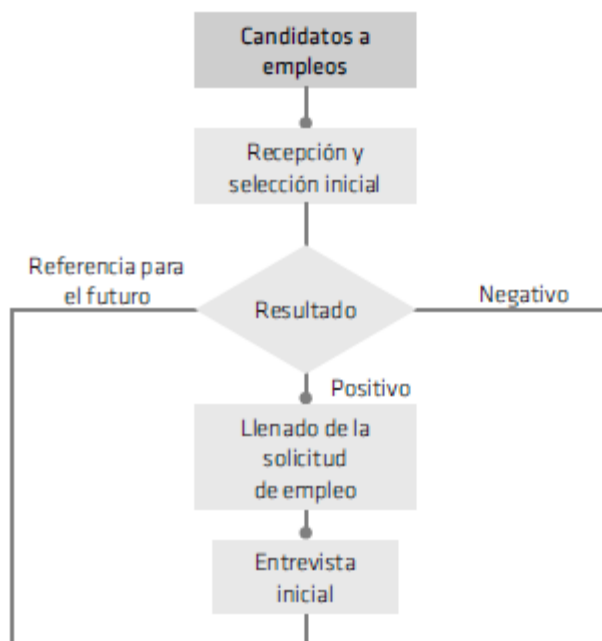
## RECLUTAMIENTO

c) *Modelo de clasificación*: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación.

Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:





## RECLUTAMIENTO

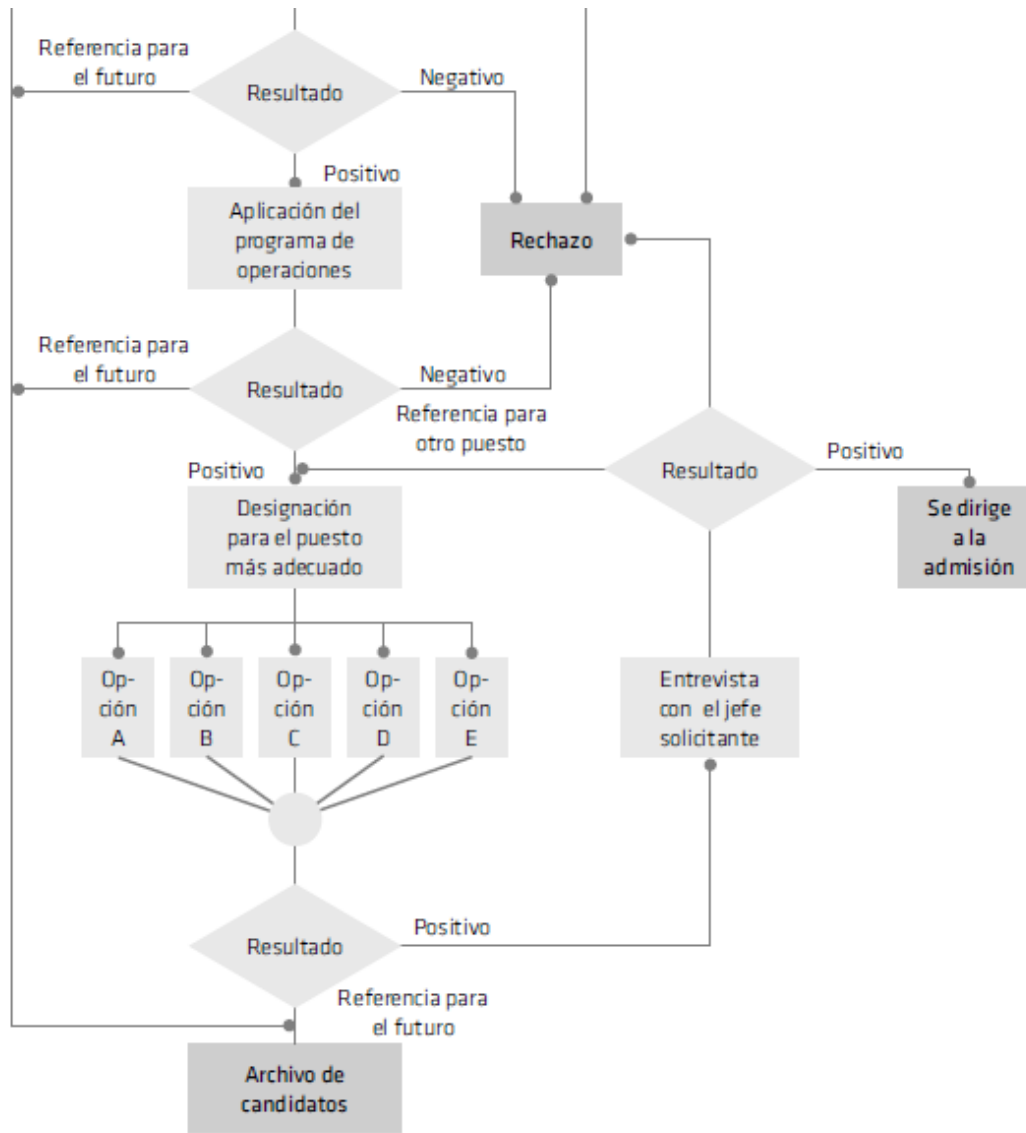


Figura 6.5 Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de clasificación de candidatos.<sup>3</sup>

a) *Técnicas de selección*: capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos.

b) *Modelos de selección*: que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (porque abarca todos los puestos vacantes) y la reducción de los costos necesarios (para evitar la duplicación de gastos).