



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Recursos Humanos

Sub Tema

Selección de Personal

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Autoras

Bra. Dania Robersy Pérez Artola

Bra. Hazel Paola Ramos Pérez

Bra. Alexandra Joseth Chavarría Mora

Tutora

MSc. Angélica Meza Bermúdez

Managua, mayo del 2019

## Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Dedicatoria.....</b>   | <b>i</b>   |
| <b>Agradecimiento .....</b>   | <b>ii</b>  |
| <b>Valoración del docente .....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>Resumen .....</b>  | <b>iv</b>  |
| <b>Introducción.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>Justificación .....</b>  | <b>4</b>   |
| <b>Objetivos .....</b>  | <b>5</b>   |
| <b>Capitulo Uno. Generalidades de Recursos humanos y selección de personal... 6</b> |            |
| 1.1 ¿Qué es recursos humanos? .....   | 6          |
| 1.1.2 Políticas de los Recursos Humanos .....                                       | 6          |
| 1.1.3 Funciones de recursos humanos .....   | 8          |
| 1.2 Administración de Recursos Humanos.....   | 10         |
| 1.2.1 ¿En qué consiste la administración de recursos Humanos? .....                 | 10         |
| 1.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....                      | 10         |
| 1.2.3 Técnicas de administración de recursos humanos. ....                          | 11         |
| 1.3 ¿Qué es la selección de personal?.....  | 12         |
| 1.3.1 ¿Cuáles son los objetivos de la selección de personal? .....                  | 13         |
| 1.3.2 ¿Cuál es su importancia? .....  | 14         |
| 1.3.3 ¿Cuáles son las políticas de la selección de personal? .....                  | 15         |
| 1.3.4 Implicaciones éticas y sociales de la selección .....                         | 15         |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capitulo Dos. Bases para la selección de personal</b> .....                          | <b>17</b> |
| 2.1 ¿Cuáles son las cinco maneras de obtener información sobre el puesto vacante? ..... | 17        |
| 2.1.1 Descripción y análisis de puesto .....  | 17        |
| 2.1.2 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos .....                         | 17        |
| 2.1.3 Requisición de personal .....   | 18        |
| 2.1.4 Análisis de Puesto en el mercado .....  | 18        |
| Fuente: (Chiavenato, 2007) .....  | 18        |
| 2.1.5 Hipótesis de trabajo .....  | 19        |
| <b>Capitulo Tres. Técnicas de Selección</b> .....                                       | <b>20</b> |
| 3.1 ¿Qué es la entrevista de selección? .....   | 20        |
| 3.1.1 ¿Qué es una entrevista de trabajo? .....  | 20        |
| 3.1.2 Planeación de la entrevista .....   | 22        |
| 3.1.3 Tipos generales de entrevistas .....  | 23        |
| 3.1.4 Proceso de la entrevista .....  | 25        |
| 3.1.5 Métodos de la entrevista .....  | 27        |
| 3.1.6 ¿Cuáles son las etapas de la entrevista de selección? .....                       | 28        |
| 3.1.7 Entrevista con el supervisor .....  | 30        |
| 3.2 ¿Qué son las pruebas de conocimientos o habilidades? .....                          | 31        |
| 3.2.1 ¿Qué buscan medir estas pruebas? .....  | 31        |
| 3.2.2 Ventajas y problemas potenciales de las pruebas de selección .....                | 32        |
| 3.2.3 Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas .....         | 33        |
| 3.2.4 ¿Cómo se clasifican estas pruebas? .....  | 34        |
| 3.2.5 Tipos de pruebas de validación .....  | 37        |
| 3.2.6 Tipos de pruebas de empleo .....  | 37        |
| 3.3 Mecanismos de Selección interna y externa .....                                     | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.1 Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes ( <i>jobposting</i> ) ..... | 40        |
| 3.3.1.2 Outsourcing y promociones internas en selección de personal .....                 | 42        |
| <b>Capitulo Cuatro. Proceso de Selección.....</b>   | <b>45</b> |
| 4.1 Entrevista preliminar .....   | 45        |
| 4.2 Factores ambientales que afectan el proceso de selección. ....                        | 45        |
| 4.3 Normas de inmigración y naturalización .....  | 49        |
| 4.4 ¿Cómo funciona este proceso?.....   | 49        |
| 4.5 ¿Cuáles son las principales alternativas para el proceso de selección? .....          | 50        |
| 4.6 Verificación de referencias y antecedentes.....                                       | 51        |
| 4.7 Métodos de examinación: precauciones.....   | 52        |
| 4.8 Decisión de contratar.....  | 55        |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>57</b> |

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por no desampararnos y ser tan bondadoso, por su infinito amor y misericordia por ayudarnos a cumplir nuestra meta y dotarnos de sabiduría y perseverancia.

### **A nuestros padres**

Por su apoyo incondicional, paciencia e inculcarnos valores, por ser personas ejemplares que nos llenan de motivación.

### **A nuestra familia**

Por confiar en nosotras, por ayudarnos de una u otra forma para cumplir nuestros objetivos, porque la familia siempre es lo mejor.

### **A nuestros amigos**

Por brindarnos su amistad incondicional y en momentos de estrés o tristezas siempre nos sacan una sonrisa.

---

**Bra. Dania Robersy  
Pérez Artola**

---

**Bra. Hazel Paola  
Ramos Pérez**

---

**Bra. Alexandra Joseth  
Chavarría Mora**

## **Agradecimiento**

### **A Dios**

Por permitirnos culminar nuestros estudios, porque él siempre nos guía para ser mejores cada día.

### **A Nuestros Padres**

Por cuidarnos y ayudarnos en todo momento, porque siempre dan lo mejor por nosotros y nos brindan su apoyo incondicional.

### **Msc. Angélica Meza B.**

Nuestra tutora quien nos orientó en todo el proceso y guió con profesionalismo para lograr nuestra meta.

A nuestros maestros, personal administrativo y demás colaboradores de UNAN-Managua

A todas las personas que formaron parte de nuestro camino y que siempre confiaron en nuestra capacidad para lograr esta meta, ya que con esfuerzo y dedicación si se puede.

---

**Bra. Dania Robersy  
Pérez Artola**

---

**Bra. Hazel Paola  
Ramos Pérez**

---

**Bra. Alexandra Joseth  
Chavarría Mora**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **Valoración del docente**

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Recursos humanos hace constar que las bachilleras Dania Robersy Pérez Artola, carnet: 1420-1840, Hazel Paola Ramos Pérez carnet: 1420-4468, Alexandra Joseth Chavarría Mora, carnet: 1420-0300, han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación, con el subtema: Selección de personal, obteniendo las tres bachilleras la calificación de 44 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 29 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

---

Msc. Angélica María Meza

Tutora

Seminario de Graduación

## Resumen

Los recursos humanos son un elemento importante en las organizaciones ya que representa al conjunto de empleados o colaboradores, son el único recurso vivo y dinámico que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos mediante el cual las organizaciones buscan entre los candidatos reclutados al personal idóneo para cubrirlos puestos vacantes.

El objetivo general de esta investigación es analizar la selección de personal como herramienta de recursos humanos para cubrir vacantes a fin de proveer el factor humano adecuado a una organización.

Para llevar a cabo la selección de personal es necesario conocer la definición, importancia, políticas y cumplir con los pasos tales como criterios, bases y técnicas con el objetivo de encontrar a la persona adecuada para cubrir el puesto de trabajo.

Este trabajo se basa en la normativa para seminario de graduación, orientaciones del departamento de administración de empresas, normas APA 6 y la recopilación de información a través de fuentes secundarias como Idalberto Chiavenato, Mondy.R.Wyne., Sandra ,L.C, Koontz,H. , Davis, W.B ,Willian B.Whether y el uso de web graffía.

## Introducción

El tema de este seminario es recursos humanos y como subtema la selección de personal, como una de las áreas formativas del profesional de la administración de empresas en el ámbito del manejo de las organizaciones.

El desarrollo de este tema es importante tanto para empresas grandes como para empresas pequeñas, ya que la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas y forma parte del proceso de integración. La selección de personal procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección.

El objetivo general de este estudio es analizar la selección de personal como herramienta de recursos humanos para cubrir vacantes a fin de proveer el factor humano adecuado a una organización.

Este documento se compone de cuatro capítulos:

En el capítulo uno, se explican las generalidades de selección de personal como su definición, objetivos, importancia y políticas. Es muy importante estudiar las generalidades ya que nos permite adquirir conocimientos básicos del tema a tratar.

En el capítulo dos, se identifican las bases para la selección de personal como las maneras de obtener información sobre el puesto vacante, es importante tener bases de selección las cuales se obtienen de los requisitos del puesto vacante para que la selección tenga validez.

En el capítulo tres, se describen las técnicas de selección de personal como la entrevista, las pruebas de conocimientos o habilidades, las técnicas de selección son muy importantes para obtener un amplio conjunto de información sobre el candidato para escoger al adecuado.

En el capítulo cuatro, se muestra el proceso de selección el cual consta de pasos estandarizados y ordenados de manera sistemática, es muy importante este proceso para reunir candidatos que cuenten con los requisitos del puesto.

## **Justificación**

Esta investigación permitirá conocer los procesos que se toman en cuenta para llevar a cabo una selección de personal adecuada a fin de elegir a los candidatos más idóneos para los puestos que existen en la organización, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La variabilidad humana es enorme existen diferencias individuales tanto en el plano físico, como en el plano psicológico, estas llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes en las organizaciones. Por eso las organizaciones necesitan seleccionar a las personas, para determinar el candidato idóneo al puesto de trabajo y así contar con un personal potencial que realice correctamente las funciones del puesto asignado, para que la organización cumpla con sus objetivos.

Este documento servirá como material de apoyo para los estudiantes de administración de empresas y para todo estudiante de la facultad de ciencias económicas que desee conocer y ampliar otras investigaciones sobre este tema.

## **Objetivos**

### General

Analizar la selección de personal como herramienta de recursos humanos para cubrir vacantes a fin de proveer el factor humano adecuado a una organización.

### Específicos

1. Explicar las generalidades de la selección de personal
2. Identificar las bases para la selección de personal
3. Describir las técnicas de selección de personal
4. Mostrar el proceso de selección de personal

## **Capítulo Uno. Generalidades de Recursos humanos y selección de personal.**

### **1.1 ¿Qué es recursos humanos?**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2007, p. 112).

#### **1.1.2 Políticas de los Recursos Humanos**

(Chiavenato, 2007) Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

##### **1.1.2.1 Políticas de integración de recursos humanos**

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

### **1.1.2.2 Políticas de organización de recursos humanos**

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

### **1.1.2.3 Políticas de retención/ de los recursos humanos**

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

### **1.1.2.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos**

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

### **1.1.3.5 Políticas de auditoría de recursos humanos**

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (Chiavenato,2007, p.120-122)

## **1.1.3 Funciones de recursos humanos**

### **1.1.4.1 Dotación de personal**

(Mondy, 2010) La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

### **1.1.4.2 Desarrollo de recursos humanos**

Es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la captación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

### **1.1.4.3 Remuneración**

La pregunta de que constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos, y los trabajadores durante mucho tiempo.

Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

1. Remuneración financiera directa

Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

2. Remuneración financiera indirecta (beneficios)

Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.

3. Remuneración no financiera

La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

#### **1.1.4.4 Seguridad y salud**

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.

Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados. (Mondy, 2010, p. 5-7 ).

## **1.2 Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. (Mondy,2010, p.4)

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (Chiavenato,2007, p.112)

### **1.2.1 ¿En qué consiste la administración de recursos Humanos?**

Es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.(Sandra, 2002)

Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.(Sandra, 2002)

### **1.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

(Chiavenato, 2007) Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato,2007, p.122)

### **1.2.3 Técnicas de administración de recursos humanos.**

#### **1.2.3.1 Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.**

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). Las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización son:

| <b>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</b>  | <b>Técnicas utilizadas en el ambiente interno</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado de trabajo.</li> <li>• Reclutamiento y selección.</li> <li>• Investigación de salarios y prestaciones.</li> <li>• Relaciones con los sindicatos.</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesional.</li> <li>• Legislación laboral.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos.</li> <li>• Valuación de puestos.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Plan de vida y carrera.</li> <li>• Plan de prestaciones sociales.</li> <li>• Política salarial.</li> <li>• Higiene y seguridad.</li> </ul> |

Fuente: (Chiavenato, 2007)Técnicas de ARH.

### 1.2.3.2 Técnicas de la administración de recursos humanos aplicadas a las personas, directa e indirectamente por medio de los puestos desempeñados.

Algunas técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos.

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| <b>Técnicas de administración de Recursos Humanos</b> | Puestos ocupados | • Análisis y descripción de puestos    |
|   |                  | • Valuación de puestos                 |
|   |                  | • Higiene y seguridad                  |
|   |                  |  |
|   | Planes genéricos | • Planeación de recursos humanos       |
|   |                  | • Banco de datos                       |
|   |                  | • Plan de prestaciones sociales        |
|   |                  | • Plan de vida y carrera               |
|   |                  | • Administración de sueldos y salarios |

Fuente: (Chiavenato, 2007) técnicas de la ARH aplicada a las personas.

### 1.3 ¿Qué es la selección de personal?

(Chiavenato, 2007) Es el proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como 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 lo 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 lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos 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: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, p.169)

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo exige de su futura ocupante (es decir las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.(Koontz, 2008)

Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Mondy, 2010, p.158)

### **1.3.1 ¿Cuáles son los objetivos de la selección de personal?**

1. Escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.
2. Importancia de la correcta realización de selección de personal.
3. Diferenciar los tipos de pruebas o exámenes de conocimientos.
4. Secuenciar las distintas fases de un proceso de selección.

### 1.3.2 ¿Cuál es su importancia?

Las diferentes organizaciones, sean con fines de lucro o no, realizan selecciones a fines de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen, y esto está basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, para lo cual, dichos candidatos favorecen, en mayor o medida, su cumplimiento. Claro que aquellos que favorezcan en mayor medida la obtención de los resultados que se esperan, tendrán más posibilidades de conformar el staff o equipo de organización. (Trill, 2013).

(MONDY, 2010) El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o por alguna razón no se adaptan al puesto de trabajo o la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma.

Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado está en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. (Mondy, 2010, p.158)

### **1.3.3 ¿Cuáles son las políticas de la selección de personal?**

1. Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.
2. Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad
3. Asegurar que, en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
4. Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos.
5. Identificar y evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
6. Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puesto de gerencia y dirección.
7. Incentivar al personal por medio de objetivos para generación motivación en sus actividades.
8. Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente en cada país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.
9. Apoyar y fortalecer en las habilidades y conocimiento del personal por medio de capacitaciones y certificaciones. (jobsolutions, 2016)

### **1.3.4 Implicaciones éticas y sociales de la selección**

(Willian B. Whether, 2008) Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra es fundamental.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente reprobables, sino también de alto riesgo.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación realizada mediante un proceso contrario a la ética introduce a la organización a una persona que no sólo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no sólo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad.

Hasta hace unos años, era poco probable que una persona discapacitada pudiera ser contratada. Por ejemplo, era impensable que se contratara a una persona ciega para operar un conmutador telefónico. El hecho de que ante la sociedad fuera deseable emplearla se veía con total indiferencia. En realidad, se ha comprobado que en muchos casos una persona carente de la visión puede ser tan eficiente como cualquier otra en la operación de aparatos como un conmutador.

En el entorno actual, las organizaciones han ido tomando conciencia de que deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar operando en el seno de una sociedad que exige productividad cada vez más alta. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que incluyan una perspectiva más amplia que el lucro a corto plazo.

El profesional de la administración de capital humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad. Las empresas esperan del profesional aportes más integrales y de concepción más estratégica.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar. (William B. Whether, 2008,p.200)

## **Capítulo Dos. Bases para la selección de personal**

(Chiavenato, 2007) Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

### **2.1 ¿Cuáles son las cinco maneras de obtener información sobre el puesto vacante?**

#### **2.1.1 Descripción y análisis de puesto**

Es la representación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe- elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea del método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

#### **2.1.2 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos**

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.

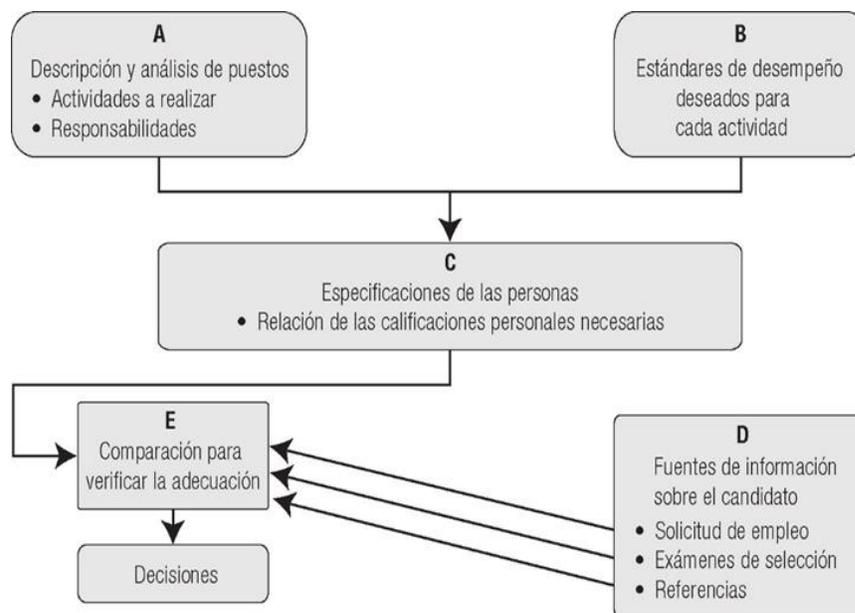
Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

### 2.1.3 Requisición de personal

Consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

### 2.1.4 Análisis de Puesto en el mercado

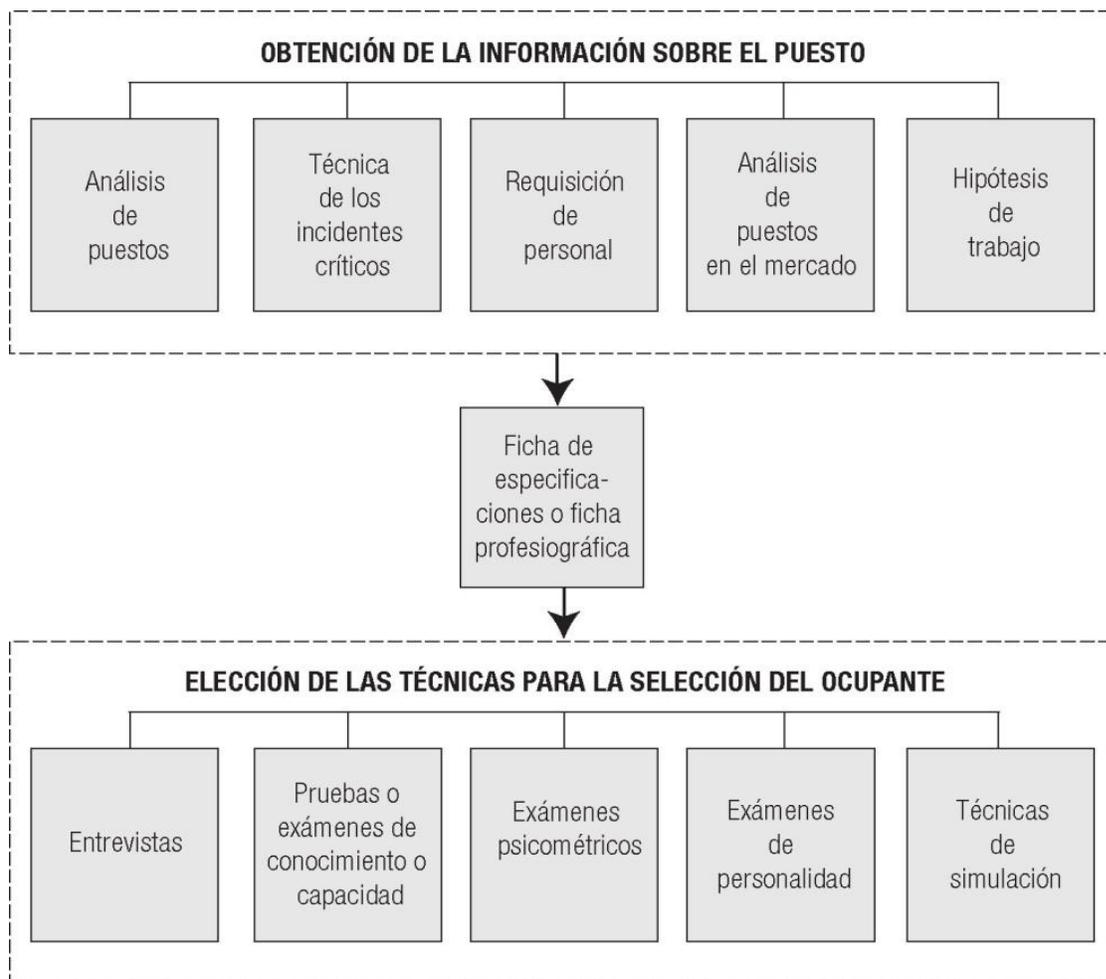
Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

### 2.1.5 Hipótesis de trabajo

En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato,2007, p.174-175)



Fuente: (Chiavenato, 2007) **Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.**

## **Capítulo Tres. Técnicas de Selección**

### **3.1 ¿Qué es la entrevista de selección?**

(Chiavenato, 2007) Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y; por el otro, el entrevistado o entrevistados. (Chiavenato, 2007, p.177)

La entrevista de selección es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y cómo se compara respecto a los otros candidatos. (William B. Whether, 2008,p.205).

#### **3.1.1 ¿Qué es una entrevista de trabajo?**

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. (Mondy, 2010)

## Preguntas más comunes en las entrevistas de selección

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa al jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser promovido?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
- Si se pudiera regresar cinco años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

**Fuente:**(Chiavenato, 2007)

### 3.1.2 Planeación de la entrevista

(Mondy, 2010) La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días. El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones.

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto.

Después de describir los requisitos del puesto, es de utilidad tener una lista de verificación de la entrevista que incluya: La comparación de la solicitud de empleo del candidato y de su currículum con los requisitos del puesto. El desarrollo de preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.

La preparación de un plan detallado para describir el puesto de trabajo, la compañía, la división y el departamento. La determinación de cómo se solicitarán ejemplos del comportamiento del candidato en relación con su trayectoria laboral. (Mondy, 2010, p.174)

### **3.1.3 Tipos generales de entrevistas**

Con frecuencia, las entrevistas se clasifican, de manera general, como estructuradas, no estructuradas y conductuales. (Mondy, 2010, p.176)

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa el entrevistador y un solo solicitante. (William B. Whether, 2008,p.206).

#### **3.1.3.1 Entrevista estructurada**

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. (William B. Whether, 2008,p.207).

(Mondy, 2010) En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

Una entrevista estructurada para un puesto de trabajo contiene por lo regular cuatro tipos de preguntas:

Preguntas situacionales, es decir, aquellas que plantean una situación típica de empleo para determinar cómo actuó el candidato en una situación similar.

Preguntas de conocimiento del puesto, aquellas que sondean los conocimientos del aspirante relacionados con el trabajo; estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o con complejas habilidades científicas o administrativas.

Preguntas de simulación de una muestra del trabajo, las cuales se relaciona con situaciones donde se requiere que el candidato responda preguntas relacionadas con la realización de una tarea.

Preguntas de requisitos del empleado, es decir, aquellas que tratan de determinar la disposición de un candidato a cumplir con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar si el aspirante estaría dispuesto a realizar trabajos repetitivos o a mudarse a otra ciudad. (Mondy, 2010, p. 176-177)

### **3.1.3.2 Entrevistas no estructuradas**

Una entrevista no estructurada es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se expone en la conversación. (Mondy, 2010, p. 176)

La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. (William B. Whetter, 2008,p.207).

### **3.1.3.3 Entrevistas mixtas**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona a una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (William B. Whetter, 2008,p.207).

### **3.1.3.4 Entrevistas conductuales**

Una entrevista conductual es de tipo estructurado; en ella se pide a los candidatos que relacionen aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. (Mondy, 2010, p.177)

Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. (William B. Whetter, 2008,p.207).

### **3.1.4 Proceso de la entrevista**

(Davis, 2008) Las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

1. Contenido de la entrevista: Constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia, profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.

2. Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

#### **3.1.4.1 Preparación del entrevistador**

El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.

#### **3.1.4.2 Creación de empatía**

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos incluso en quienes no sean contratados una imagen humana y amistosa.

#### **3.1.4.3 Intercambio de información**

El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiendo al candidato que comente si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este último haya formulado.

#### **3.1.4.4 Finalización**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión.

### **3.1.4.5 Evaluación**

Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. (William B. Wether, 2008, p.209-211)

### **3.1.5 Métodos de la entrevista**

(Mondy, 2010) Las organizaciones realizan entrevistas de varias maneras. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado. A continuación, se presenta una exposición de estos métodos.

#### **3.1.5.1 Entrevista personal**

En una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información.

#### **3.1.5.2 Entrevista grupal**

En una entrevista grupal, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las discusiones de grupo.

#### **3.1.5.3 Entrevista de panel**

En una entrevista de panel, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. Las compañías usan las entrevistas de panel para obtener puntos de vista múltiples, ya que en la actualidad hay muchas relaciones interfuncionales en el ámbito de trabajo de la empresa. (Mondy, 2010, p.168).

### **3.1.5.4 Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. (William B. Wether, 2008, p.208)

### **3.1.6 ¿Cuáles son las etapas de la entrevista de selección?**

(Chiavenato, 2007) La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber.

#### **3.1.6.1 Preparación de la entrevista**

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
5. La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

### **3.1.6.2 Ambiente**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

1. Físico: El lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
2. Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. (Chiavenato, 2007)

### **3.1.6.3 Desarrollo de la Entrevista**

(Chiavenato, 2007) La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

El entrevistador estimula (con preguntas al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacción es de comportamiento (retroalimentación), las cuales permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente.

De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés. (Chiavenato, 2007, p.180-181).

#### **3.1.6.4 Cierre de la entrevista**

(Chiavenato, 2007) La entrevista debe iniciarse y fluir liberadamente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

#### **3.1.6.5 Evaluación del candidato**

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada.

Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (Chiavenato,2007, p.182)

#### **3.1.7 Entrevista con el supervisor**

(Willian B. Whether, 2008) En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesados toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación.

Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluarla competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. ((William B. Wether, 2008, p.217).

### **3.2 ¿Qué son las pruebas de conocimientos o habilidades?**

(Chiavenato, 2007) Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

#### **3.2.1 ¿Qué buscan medir estas pruebas?**

Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, como operario de máquina, para utilizar una calculadora). (Chiavenato,2007, p.182)

### **3.2.2 Ventajas y problemas potenciales de las pruebas de selección**

(MONDY, 2010) Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

#### **3.2.2.1 Ventajas de las pruebas de selección**

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa.

La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

#### **3.2.2.2 Problemas potenciales de las pruebas de selección**

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como “es capaz de”, pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente “lo hará”.

Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados. Por una razón u otra, muchos empleados con un alto potencial nunca parecen desarrollarlo plenamente. Los factores relacionados con el éxito en un puesto de trabajo son tan numerosos y complejos que la selección más bien parece un arte y no una ciencia.

### **3.2.3 Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas**

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, además de ser estandarizadas, objetivas, confiables y, sobre todo, válidas.

#### **3.2.3.1 Estandarización**

La estandarización es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas.

#### **3.2.3.2 Objetividad**

La objetividad en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

#### **3.2.3.3 Normas**

Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchos puntajes obtenidos por personas similares al candidato que está siendo examinado. Un puntaje, por sí mismo, es insignificante. Se vuelve significativo tan sólo cuando se compara con los puntajes de otros candidatos.

### **3.2.3.4 Confiabilidad**

La confiabilidad es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba.

### **3.2.3.5 Validez (relación con el puesto de trabajo)**

El requisito básico de una prueba de selección es que sea válida. La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir. (Mondy,2010, p.167-169)

## **3.2.4 ¿Cómo se clasifican estas pruebas?**

### **3.2.4.1 Se clasifican de acuerdo a la manera en que se aplican**

1. (Chiavenato, 2007) Pruebas orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales.
2. Pruebas escritas: Son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito.
3. Pruebas de realización: Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de vehículo o elaboración de una pieza.

### **3.2.4.2 Se clasifican de acuerdo con el área de conocimientos**

1. Pruebas generales: Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
2. Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

### 3.2.4.3 Se clasifican de acuerdo con la forma en que se elaboran

1. Pruebas Tradicionales: Son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación.
  
2. Pruebas objetivas: Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:
  - a. Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, con 50% de probabilidad de acertar por casualidad).
  
  - b. Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
  
  - c. Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
  
  - d. Relacionar columnas (por ejemplo, varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).
  
3. Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como puntos concisos de las pruebas objetivas. (Chiavenato,2007, p.182-184)

|                                   | <b>Prueba tradicional</b>   | <b>Prueba objetiva (test)</b>   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Respecto a la organización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas amplias.</li> <li>• Respuestas indeterminadas.</li> <li>• Examinan sólo una parte de la materia.</li> <li>• Puede ser improvisada. Rápida.</li> <li>• Aprecia la organización de ideas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas puntuales y específicas.</li> <li>• Respuestas determinadas y cortas.</li> <li>• Examina todo el campo de la materia.</li> <li>• Es planeada cuidadosamente.</li> <li>• Permite acertar por casualidad.</li> </ul> |
| <b>Respecto a la aplicación</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de aplicación indeterminadas.</li> <li>• Aplicación tardada.</li> <li>• Aplicación tardada y trabajosa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de aplicación determinadas y</li> <li>• Aplicación rápida.</li> <li>• Aplicación sencilla y rápida.</li> </ul>   |
| <b>Respecto a la evaluación</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige conocimientos especiales del evaluador.</li> <li>• Evaluación difícil.</li> <li>• Evaluación tardada y subjetiva.</li> <li>• Criterio subjetivo y variable.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación automática y fácil con el empleo de</li> <li>• Evaluación rápida y objetiva.</li> <li>• Criterio objetivo y predeterminado.</li> </ul>  |

Fuente: Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas. (Chiavenato, 2007)

### **3.2.5 Tipos de pruebas de validación**

(Mondy, 2010) Los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados establecen tres enfoques para validar las pruebas de selección: validez relacionada con el criterio, validez del contenido y validez del constructo.

#### **3.2.5.1 Validez relacionada con el criterio**

La validez relacionada con el criterio es un método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño. Las medidas del desempeño podrían incluir la cantidad y la calidad del trabajo, la rotación y el ausentismo. Una estrecha relación entre el puntaje de la prueba y el desempeño del trabajo indica que la prueba es válida.

#### **3.2.5.2 Validez del contenido**

La validez del contenido es un método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante del trabajo.

#### **3.2.5.3 Validez del constructo**

La validez del constructo es un método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo. (Mondy 2010, p.170)

### **3.2.6 Tipos de pruebas de empleo**

(Mondy, 2010) Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

### **3.2.6.1 Pruebas de aptitudes cognitivas**

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

### **3.2.6.2 Pruebas de habilidades psicomotrices**

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

### **3.2.6.3 Pruebas de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

### **3.2.6.4 Pruebas de muestras de trabajo**

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

### **3.2.6.5 Pruebas de interés vocacional**

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

### **3.2.6.6 Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. (Mondy,2010, p.170,171)

### **3.2.7 Formas únicas de pruebas**

(Mondy, 2010) A continuación, se describirán tres formas únicas de pruebas: las pruebas genéticas, la prueba del polígrafo o detector de mentiras y centros de evaluación.

#### **3.2.7.1 Pruebas genéticas**

Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

#### **3.2.7.2 Prueba del polígrafo**

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato.

#### **3.2.7.3 Centros de evaluación**

Un centro de evaluación es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. (Mondy,2010, p.172,173)

### **3.3 Mecanismos de Selección interna y externa**

#### **selección interna**

(William B. Whether, 2008). Todo proceso de selección tiene una premisa: llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal.

Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor, e incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es necesario empezar con la identificación del talento del puesto que queda vacante. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de identificación y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe sorprender a nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión. (William B. whether, 2008, p.197)

#### **3.3.1 Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes (jobposting)**

El Job Posting se refiere a publicar o comunicar una búsqueda interna a través de todos los medios de comunicación dentro de la empresa: mail, carteleras, grupos de WhatsApp, revistas, intranet y otros medios por los que se vale el Dpto. de Recursos Humanos para generar una Comunicación Interna. Es el proceso en que la búsqueda interna empieza y socializa la vacancia generada por creación del cargo, reemplazo o ascenso en algún departamento dentro de la organización. (VeroAgue, 2016)

Es una práctica utilizada para mantener el talento dentro de la empresa o grupo de empresas al cual pertenece el colaborador, y permite motivar a los funcionarios porque da el mensaje de que la organización prefiere dar primeramente una mirada dentro de su organigrama y si no se dan las condiciones, hacer un reclutamiento fuera de ella. (VeroAgue, 2016)

Una excelente manera de agilizar el proceso de selección interna consiste en recurrir al llamado sistema de promoción interna de puestos vacantes, o jobposting. Este tipo de reclutamiento se realiza a través de un sistema de comunicación interna, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto.

Cuando se produce una vacante en una organización, es difícil identificar todo el potencial humano que existe dentro de la organización, en especial cuando se trata de una gran empresa. Por esa razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como boletines internos, intranet o en la página web del departamento de recursos humanos.

En el aviso se deben indicar los requisitos básicos para el puesto vacante (elementos como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto. Entre los requisitos comúnmente establecidos se cuenta que los empleados que se postulan deben tener determinado tiempo en su puesto actual, avisar a su jefe inmediato que se están postulando, y pasar por un proceso de selección y entrevistas.

Las empresas aplican el jobposting para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación. Empresas como American Express, especializada en servicios financieros, han aplicado este tipo de reclutamiento con éxito durante considerable tiempo.

Entre las ventajas de esta técnica se cuenta la economía de su uso, la posibilidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa y el incentivo de fomentar que los integrantes de cierta área comprendan mejor el funcionamiento de otras.

### **3.3.1.2 Outsourcing y promociones internas en selección de personal**

(Davis, 2008) Podría considerarse natural que una organización se inclinara por promover internamente a su personal, premiando de esa manera su fidelidad y aprovechando sus conocimientos sobre la organización, y reforzando la moral del personal en el proceso.

Aunque en ocasiones así sucede, existen circunstancias en que la organización debe identificar su talento fuera de ella: por ejemplo, la ventaja financiera que pueda significar la contratación de una o más personas a niveles de compensación más competitivos. Otra es la posibilidad de forzar al personal actual a replantearse sus prioridades fundamentales.

Teniendo en cuenta que las decisiones corporativas no son automáticas, sino que se basan en una evaluación global de las necesidades de la organización, el administrador de recursos de capital humano sopesa, junto con la cúpula administrativa de la empresa, las ventajas de proceder a promociones internas, o bien, de optar por el outsourcing.

En esta última opción, la decisión puede ser seleccionar a un empleado permanente a través de una agencia externa, o “alquilar” los servicios del personal necesario por determinado lapso.

Podría considerarse natural que una organización se inclinara por promover internamente a su personal, premiando de esa manera su fidelidad y aprovechando sus conocimientos sobre la organización, y reforzando la moral del personal en el proceso.

Aunque en ocasiones así sucede, existen circunstancias en que la organización debe identificar su talento fuera de ella: por ejemplo, la ventaja financiera que pueda significar la contratación de una o más personas a niveles de compensación más competitivos. Otra es la posibilidad de forzar al personal actual a replantearse sus prioridades fundamentales.

Teniendo en cuenta que las decisiones corporativas no son automáticas, sino que se basan en una evaluación global de las necesidades de la organización, el administrador de recursos de capital humano sopesa, junto con la cúpula administrativa de la empresa, las ventajas de proceder a promociones internas, o bien, de optar por el outsourcing.

En esta última opción, la decisión puede ser seleccionar a un empleado permanente a través de una agencia externa, o “alquilar” los servicios del personal necesario por determinado lapso.

### **3.3.1.2.1 Ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano**

#### **3.3.1.2.1.1 Ventajas**

1. La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual le permite mayor eficiencia.
2. Se incrementa la flexibilidad, se consiguen reducir los tiempos del proceso y se dan respuestas más rápidas a los cambios que enfrenta la organización, así como a la demanda de los productos y servicios de la empresa.
3. Se incrementa el nivel de calidad del personal de la empresa y se mejora el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
4. Cuando la contratación no es permanente, se logra la transferencia de parte del costo de los empleados, incluyendo algunos de los beneficios legales del personal de planta.
5. Se logran ahorros financieros, porque los costos fijos de un empleado permanentes convierten en costos variables.

### 3.3.1.2.1.2 Desventajas

1. Se promueve la división entre el personal, porque los recién llegados no pertenecen a la empresa y no se comprometen con la cultura corporativa. Los trabajadores temporales pueden mostrar bajos niveles de moral e identificación con la empresa.
2. El personal contratado mediante outsourcing es más susceptible a niveles altos de rotación.
3. Se logra menor compromiso con los planes y programas a mediano y largo plazo.
4. Se incrementa la incertidumbre de todo el personal respecto a su seguridad en el trabajo. ((Willian B. wether, 2008, p.193-195).

## **Capítulo Cuatro. Proceso de Selección**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección. (William B. Wether, 2008, p.197)

### **4.1 Entrevista preliminar**

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. (Mondy, 2010, p.161).

### **4.2 Factores ambientales que afectan el proceso de selección.**

(Mondy R. , 2010) Una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que se hagan excepciones. Las siguientes secciones describen los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

#### **4.2.1 Otras funciones de recursos humanos**

El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible.

Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima.

### **4.2.2 Consideraciones legales**

Los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias.

Los principios fundamentales al determinar qué información se debe solicitar a un candidato quedan establecidos con las siguientes preguntas: ¿por qué estoy haciendo esta pregunta? y ¿por qué quiero conocer esta información? Si la información está relacionada con el trabajo, es pertinente solicitarla.

### **4.2.3 Rapidez en la toma de decisiones**

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas. Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones.

Suponga, por ejemplo, que los únicos dos inspectores de control de calidad de una línea de producción acaban de tener una pelea y que los dos renunciaron; la empresa no puede operar sino hasta que los dos puestos se ocupen.

En esta situación, la rapidez es vital, y unas cuantas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una plegaria tal vez constituyan la totalidad del procedimiento de selección.

Por otra parte, una búsqueda a nivel nacional para seleccionar a un director ejecutivo puede tomar meses o incluso un año. En los ambientes burocráticos, es común que el proceso de selección requiera de una cantidad de tiempo considerable.

#### **4.2.4 Jerarquía organizacional**

Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva.

Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo.

#### **4.2.5 Reserva de candidatos**

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la reserva de candidatos. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible.

La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva. (Mondy, 2010, p.159).

#### 4.2.6 Razón de selección

(Davis, 2008) Cuando el profesional de capital humano debe llenar alguna vacante, debe considerar qué tipo de puesto es, algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando es difícil llenar un puesto, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenar un puesto, se define como de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidato finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:3, lo cual indica que de cada tres solicitantes uno es contratado.

**La razón de selección se determina mediante la fórmula:**

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y en último término de las personas contratadas será bajo. ((William B. Wether, 2008, p.198-199).

### **4.3 Normas de inmigración y naturalización**

(Davis, 2008) Cuando la selección de recursos humanos incluye la contratación de personas de diversas nacionalidades, o cuando se lleva a cabo en un área geográfica en la que residen personas de diferentes países, es necesario verificar con especial cuidado los documentos migratorios y las visas o permisos legales que amparen el derecho a laborar en el país.

La legislación nacional establece normas estrictas sobre quiénes pueden trabajar en el país. Si un emigrante ilegal obtiene un empleo y se vincula a la organización, las autoridades pueden imponer determinadas multas a la empresa, retirar al trabajador, y en algunos casos proceder a deportarlo a su país de origen.

Al mismo tiempo, un emigrante legal con perfecto derecho a trabajar en el país debe recibir el mismo trato que un ciudadano común. El criterio que prevalece es que si las autoridades determinaron que una persona puede trabajar legalmente en el país, la organización tiene perfecto derecho a aprovechar sus conocimientos y su experiencia, que a menudo son irremplazables. (William B. Wether, 2008, p.216)

### **4.4 ¿Cómo funciona este proceso?**

(Chiavenato, 2007) Este proceso funciona como si compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplica más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. (Chiavenato, 2007, p.189).

## **4.5 ¿Cuáles son las principales alternativas para el proceso de selección?**

### **4.5.1 Selección con un único acto para decidir**

(Chiavenato, 2007) Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

### **4.5.2 Selección secuencial de dos actos de decisión**

Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.

Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.

### **4.5.3 Selección secuencial de tres actos de decisión**

Es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

#### **4.5.4 Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión**

En este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto.

La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de test a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño. (Chiavenato,2007, p.189).

### **4.6 Verificación de referencias y antecedentes**

#### **4.6.1 Verificación de antecedentes**

(William B. Whether, 2008). ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias.

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener.

Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

#### **4.6.2 Verificación de referencia**

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. (William B. Wether, 2008, p.215-216)

#### **4.7 Métodos de examinación: precauciones**

(William B. Wether, 2008) Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal.

El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de pruebas y exámenes psicológicos. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo que originalmente lo diseñó.

En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero no en todos los casos los especialistas pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimientos son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin embargo, el administrador debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea relevante para la vacante que se desea cubrir.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o “detector de mentiras” es la más común. Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable.

Las pruebas de carácter médico, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros.

Un individuo que consuma drogas, por ejemplo, no debe ser seleccionado para manejar un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada por episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar la conducción de un vehículo.

Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano toma en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente cabe la posibilidad de comprar una prueba necesaria, o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Esta situación puede ocurrir en muchos puestos de nivel profesional.

Si el departamento de recursos humanos de una fábrica de instrumentos mecánicos debe contratar los servicios de un médico, por ejemplo, en teoría es factible desarrollar una prueba idónea para la selección y contratación de un profesional de la medicina, pero el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica, y sólo se aplicaría a una persona.

Incluso cuando se cuenta con una serie completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es necesario que se siga siempre un orden inflexible en su aplicación.

Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comprobar.

Existen otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y de concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

Su trato con el público, así como su puntualidad y honestidad, resultan igualmente importantes, pero estos factores tanto o más importantes no son susceptibles de medirse con la misma precisión. ((William B. Wether, 2008, p.204-205).

#### **4.8 Decisión de contratar**

(William B. Wether, 2008) La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro. (William B. Wether, 2008, p.217- 218)

## Conclusiones

Los recursos humanos en sus elementos conceptuales facilitan el estudio de esta investigación, para sustentar que la selección de personal forma parte del proceso de integración en una organización. Así mismo la comprensión de la relación que tiene con la selección de personal ya que es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación y creatividad.

La selección de personal utiliza bases que ayudan a obtener información sobre el puesto, analizando las descripciones de puesto para conocerlas habilidades o conocimientos que debe tener el candidato a elegir.

Así también se deben tener presentes las técnicas de selección de personal como la entrevista, las pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades y test psicológicos, mediante la investigación se concluyó que son esenciales para una buena selección ya que estas permiten elegir al candidato idóneo al conocerlo mejor e identificar sus conocimientos y habilidades.

El proceso de selección está compuesto por varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

La selección de personal es una herramienta de recursos humanos para cubrir vacantes en una organización. Se debe tener en cuenta todos los elementos que conforman la selección como las bases de selección, sus técnicas, así como el proceso, para lograr proveer el factor humano adecuado.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Atlas, S.A.
- Davis, W. B. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Humanis Group. (20 de 09 de 2016). Recuperado el 02 de 04 de 2019, de Humanis Group: <http://www.humanisgroup.es/2016/09/20/la-prueba-grafologica/>
- jobsolutions. (12 de 05 de 2016). Recuperado el 10 de marzo de 2019, de jobsolutions: <http://www.jobsol.com.mx/politicas-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Koontz, H. (2008). *Administración*. Mexico, d.f: Mc Graw Hill.
- MONDY, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Progreso S.A. de C.V.
- Mondy, R. W. (2010). Tipos Generales de Entrevista. En R. W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 177). Mexico: PRENTICE HALL.
- Sandra, L. C. (26 de 06 de 2002). *gestiopolis*. Recuperado el 28 de 03 de 2019, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/Conceptos-basicos-de-recursos-humanos/>
- Trill, C. (30 de 08 de 2013). *importancia.org*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <https://www.importancia.org/seleccion-de-personal.php>
- VeroAgué. (14 de 06 de 2016). *VeronicaArguellosullow*. Recuperado el 03 de 04 de 2019, de VeronicaArguellosullow: <https://veronicarguellosullow.wordpress.com/2016/06/14/job-posting-o-reclutamiento-interno/>

Wayne, R. (2010). Administracion de Recursos Humanos. México: Progreso S.A de C.V.

Willian B. Whether, J. P. (2008). Administracion de Recursos Humanos, El capital humana de las empresas Sexta edicion . Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.