

PLANEACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

- Explicar los objetivos del proceso de selección de personal.
- Identificar las diversas fuentes de información utilizadas para seleccionar al personal.
- Explicar el valor de las distintas pruebas que se hacen a los empleados.
- Analizar los distintos enfoques para realizar una entrevista de empleo.
- Describir las diversas estrategias de decisión para la selección.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN

Es quizá uno de los temas más importantes dentro de la administración de recursos humanos la de la selección de los empleados.

Las empresas triunfan o fracasan en razón del talento de sus empleados, por lo tanto los gerentes influyen directamente en estos objetivos promedio de las personas que contratan. No importa el tamaño de la empresa, al contratar los empleados de mejor calidad y a los más brillantes estar fincando una base sólida para la excelencia.

Si usted no acepta este enfoque más tarde tendrá que arreglar los problemas provocados por sus decisiones de selección inadecuadas.

Al final de cuentas, las decisiones acertadas en selección marcan una diferencia, como también lo marcan las malas decisiones.

Correspondencia entre personas y puestos.

Junto con el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es **augmentar** la cartera de solicitantes que cuenten con calificaciones adecuadas para el puesto y necesidades de la organización, el proceso de selección lo que busca es **reducir** dicha cantidad, con el propósito de elegir sólo a ciertas personas que cuenten con las calificaciones adecuadas.

GRÁFICA: META DE LA SELECCIÓN: AUMENTAR LOS ACIERTOS AL MÁXIMO



La meta de la selección de personal debe ser: Aumentar los ACIERTOS al máximo.

La figura muestra en términos generales, que la meta de la selección es aumentar los aciertos, así como evitar los errores.

Los aciertos representan los pronósticos correctos, mientras que los errores a los equivocados.

El costo de un tipo de error son los gastos, directos e indirectos, por contratar un empleado que resulte incompetente en su trabajo. Otro tipo de costo es el costo de oportunidad, es decir, cuando a otro candidato no se le brindó una oportunidad con más probabilidades de haber tenido éxito.

El programa global para la selección de personal compete directamente a recursos humanos, pero son normalmente los gerentes de departamento, por lo general, los que toman la última decisión en la contratación. Por consiguiente, es importante que los gerentes entiendan cuales son los objetivos, las políticas y métodos utilizados en la selección, de tal manera podrán involucrarse a fondo en el proceso desde un principio. Los gerentes encargados de tomar decisiones selección deben tener información pertinente para fundarlas. Contar con información relativa los puestos que serán ocupados, conocer la proporción de puestos vacantes con respecto a la cantidad de solicitantes y obtener la mayor cantidad posible de información relevante de los aspirantes son esenciales para tomar decisiones sólidas.

Debe iniciarse el proceso con el Análisis de Puestos.

Como ya fue comentado, las descripciones de puestos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para tener éxito: conocimiento, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo.

Al identificar las funciones mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones específicas del puesto y las necesidades de la organización. La investigación ha demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas mediante el mencionado análisis de puestos, reduce la influencia de estereotipos raciales y de género y ayuda al entrevistador a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no.

Comúnmente, los gerentes conocen bien los requerimientos en lo referente a las habilidades, exigencias y demás factores del puesto en sus departamentos respectivos. Los entrevistadores, así como los otros miembros del departamento recursos humanos que participan en la selección, deben mantener una comunicación estrecha con los diferentes departamentos, de modo que puedan conocer a fondo tanto el puesto como las funciones necesarias para desempeñarlo.

Proceso de selección.

La selección de personal debería ser un proceso continuo, no solo por temporadas o por requerimientos de producción, ventas o administración.

Como usted sabe la rotación de personal es inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas con solicitantes ya sea de dentro o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas actitudes fueron evaluadas con anterioridad. Debería ser común tener una lista de espera de solicitantes para cubrir las vacantes temporales o permanentes.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección cambio de una empresa otra, no sólo por la propia organización, sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos a ser cubiertos. Cada paso tiene que ser evaluado en los términos aportación de valor. Los pasos que normalmente constituyen el proceso de selección son



Los pasos antes mencionados pueden variar, es posible que un solicitante sea rechazado después de cualquier paso del proceso listado.

En la figura podemos observar que para la obtención de información sobre los solicitantes de empleo, se incluye solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos, investigación de antecedentes laborales y penales, etc.

Sin importar el método del empresa utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y confidencialidad, así como los requisitos legales. En particular es importante que la información obtenida sea confiable y válida.

Obtención de información confiable y válida.

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos nos proporcionan datos constantes durante un lapso determinado, se le conoce como **confiabilidad**. Por ejemplo, a menos que los entrevistadores consideren que las aptitudes de un grupo de solicitantes son las mismas hoy que ayer, sus juicios pueden ser poco confiables, es decir inestables. Asimismo una prueba es poco confiable si los resultados son muy distintos cuando se administra a la misma persona a intervalos de pocos días.

La confiabilidad también se refiere al alcance entre dos o más métodos como por ejemplo entrevistas y pruebas, brindan resultados similares o consistentes. La confiabilidad entre los evaluadores -la concordancia entre dos o más evaluadores- es un parámetro de la consistencia de un método. No puede utilizarse como instrumentos de pronóstico los datos en que se basan las decisiones de selección, a menos que sean confiables en términos de estabilidad y consistencia. La confiabilidad es el grado en el cual las entrevistas exámenes y otros procesos selección arrojan información comparable a través del tiempo, al igual que medidas alternas.

Además de tener información confiable respecto de la idoneidad de una persona para un puesto, la información debe ser válida.

La validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace.

En el contexto de la selección de personal, la validez es en esencia un **indicador del grado en que los datos de un procedimiento**, por ejemplo, entrevista o prueba, **pronostican el desempeño en el puesto**.

Al igual que una nueva medicina, es preciso validar un procedimiento de elección antes de utilizarlo. Existen dos razones para ello:

- En primer lugar, la **validez se relaciona directamente con los aumentos de productividad del empleado**.
- En segundo lugar, la práctica profesional de RH **acentúa la importancia de la validez de los procedimientos de selección**. Si bien es cierto o común hacer referencia a la validación de un procedimiento de prueba o entrevista, en un sentido totalmente técnico, el término se refiere a los resultados basados en un procedimiento, no el procedimiento en sí mismo.

Los lineamientos uniformes reconocen y aceptan distintos enfoques para la validación, a saber:

- Criterios de validez.
- Validez del contenido, y
- Validez de los significados

Criterios de Validez.

Es el grado en que una herramienta de selección pronostica o correlaciona significativamente los elementos del comportamiento laboral.

Por ejemplo, el desempeño en un prueba se compara con los registros reales de producción. Las clasificaciones de supervisión, los resultados de capacitación y demás mediciones de éxito apropiadas para cada tipo de puesto, esto es, por ejemplo, en un puesto de ventas, es común utilizar las cifras de ventas como base de comparación; en los puestos de producción, la cantidad y calidad del producto pueden representar los mejores criterios de éxito en el puesto.

Existen 2 tipos de criterios de validez: Concurrente y Predictiva.

- La **Validez Concurrente** supone la obtención de datos de criterios establecidos de los empleados actuales aproximadamente al mismo tiempo que las puntuaciones de la pruebas. Por ejemplo, se pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados de oficina con base a la cantidad y calidad del desempeño. Después se les aplica una prueba de aptitud y las puntuales de la prueba se comparan con las calificaciones del supervisor para determinar el grado de correlación entre ellas.
- Por otra parte, la **Validez Predictiva** supone aplicar pruebas a los solicitantes y obtener datos de criterio después de que fueron contratados y han estado en el puesto durante algún lapso indefinido. Por ejemplo, los solicitantes pasan por una prueba de aptitudes de oficinista que se archiva para un estudio posterior. Una vez que las personas han estado en puesto durante varios meses, se pide a los supervisores (que no deben conocer las puntuaciones de la prueba) que las califiquen con base en la cantidad y calidad de su desempeño. Entonces ya se comparan las puntuaciones de la prueba con las calificaciones de los supervisores.

Sea cual sea el método que se utilice, es esencial la **Validación Cruzada**, que es la verificación de los resultados obtenidos en un estudio de validación mediante la aplicación de una prueba o batería de pruebas a una muestra diferente tomada de la misma población (desde el punto de Estadística histórica).

Por lo general, los métodos de correlación se utilizan para determinar la relación entre la información predictiva, así como las puntuaciones de pruebas y los datos de criterios establecidos.

DIAGRAMA "A" DE DISPERSIÓN DE CORRELACIONES

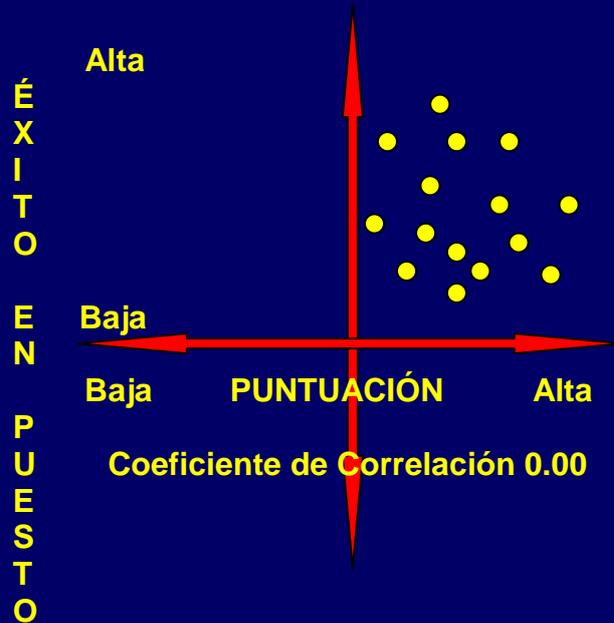
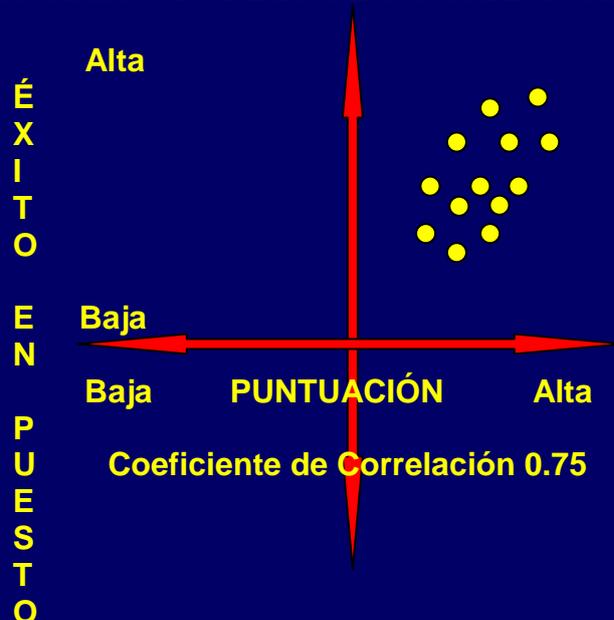


DIAGRAMA "B" DE DISPERSIÓN DE CORRELACIONES



Como puede observarse, podemos observar la diferencia entre las gráficas de dispersión de la correlación de una prueba de selección de validez "0" Gráfica "A" y la otra de alta validez 0.75, Gráfica "B". Cada punto de la gráfica representa a una persona.

En la gráfica "A" no existe relación entre las puntuaciones de las pruebas y el éxito en el puesto; o sea, la validez es "0".

En la gráfica "B" las personas que tuvieron puntuación baja en la prueba tienden a tener poco éxito en el puesto, en tanto que quienes obtuvieron puntuaciones elevadas en la prueba tienden a tener mucho éxito en el puesto, lo que indica una validez alta.

En la práctica puede aplicarse esta fórmula para obtener un factor de correlación conocido como el Coeficiente de Validez.

Los coeficientes van de **0.00** lo que quiere decir una total falta de relación, a **+1.00** y **-1.00** lo que indica una relación perfecta ya sea positiva o negativa respectivamente.

En promedio, los coeficientes máximos de validez son de 0.45, cuando las pruebas se validan con criterios de capacitación y 0.35 cuando se validan con criterios de competencia en el puesto.

Estas cifras representan el poder de predicción de las pruebas únicas. Es posible alcanzar mayor validez utilizando las fórmulas estadísticas apropiadas combinando 2 ó más pruebas u otros mecanismos de pronóstico, como son entrevistas o datos biográficos.

Mientras más alta sea la validez global, mayor será la probabilidad de contratar a personas que trabajen mejor. Por lo general se prefieren los criterios de validez a otros enfoques de validación, ya que se basan en datos empíricos.

Todo lo anterior nos sirve para que cuando en los casos donde existen datos adecuados para apoyar la generalización de la validez, el desarrollo de los procedimientos de selección pueden ser menos costosos, en términos de tiempo y dinero. Este proceso supone analizar puestos y situaciones. Es aconsejable que las empresas empleen a un psicólogo industrial u organizacional con experiencia en validación de pruebas para desarrollar los procedimientos de selección de candidatos.

Validez del contenido.

En muchas ocasiones debido a muestras limitadas de personas, no es factible utilizar un enfoque de criterios relacionados y si se opta por el método del contenido. Existe validez del contenido cuando un instrumento de selección, como un examen, realiza una muestra adecuada del conocimiento y habilidades para desempeñar un puesto.

La Validez del Contenido es entonces, el grado en que un instrumento de selección, como lo es una prueba, mide adecuadamente el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo en particular.

Mientras más próximo sea el contenido del instrumento de selección a las muestras reales de comportamiento trabajo, mayor será su validez del contenido.

Por ejemplo en un examen para abogados o bien contadores es alta si se exige que resuelvan problemas representativos de los que se encuentran en el trabajo. Sin embargo pedirle a uno de estos profesionistas que cargue una caja de 50 kg de peso es un procedimiento de selección con validez de contenido sólo si la descripción del puesto indica el abogado o el contador deben cargar cajas de este peso.

La validez del contenido es el tipo de evaluación de validez más directo y menos complicado. Por lo general se utiliza para evaluar el conocimiento del puesto y las pruebas actitud.

A diferencia del método de criterios, la validez del contenido no se expresa en términos de correlación. Se calcula un índice de la relación entre el contenido de los puntos de la prueba y el desempeño en el puesto, con base en las evaluaciones hechas por un panel de expertos.

Si bien la validez del contenido tiene limitaciones, ha hecho una contribución positiva a los procedimientos de análisis del puesto y al papel del juicio experto en los procedimientos de muestreo y puntuación.

Validez de rasgo/características teórica.

Es el grado en que una herramienta de selección mide un rasgo teórico. Ese el alcance con que una herramienta de selección puede medir una estructura o característica teórica.

En una encuesta realizada a 200 humanos, se les preguntó qué método de selección sirven para elegir a los mejores empleados en una escala de 5 puntos: Siendo el **1** malo, **3** regular y **5** muy bueno.

	Puntuación
Muestras laborales	3.68
Referencias y recomendaciones	3.49
Entrevistas no estructuradas	3.49
Entrevistas estructuradas	3.42
Centros de evaluación	3.42
Pruebas de aptitudes	3.08
Pruebas de personalidad	2.93
Pruebas de habilidades cognoscitivas	2.89
Información biográfica	2.84

La entrevista desempeña un papel trascendental en la selección y las pruebas representan retos únicos.

Solicitudes de empleo.

Prácticamente todas las empresas exigen que los solicitantes tienen una solicitud de empleo debido a que es un medio rápido y si temático de obtener una gran cantidad de información. Al igual que las entrevistas se ha descubierto que muchas de las preguntas que se formulan discriminan de manera desproporcionada a las mujeres y minorías y la mayoría de las veces no guardan ninguna relación en el puesto solicitado por lo tanto es preciso redactar con gran cuidado las solicitudes y revisarlas con la frecuencia necesaria.

La solicitud tiene varios propósitos:

- Proporciona información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos experiencia, escolaridad etc.
- Proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante.
- Se recaban fuentes para verificar referencias.

Para puestos científicos, profesionales y ejecutivos se utiliza una forma más extensa.

Aún si los solicitantes acuden con su currículum ya elaborada, es importante que llenen una solicitud en las primeras etapas del proceso.

Con frecuencia las personas exageran podrán de más importancia a sus habilidades y por ello en una forma estandarizada se evitan estas variaciones.

Se pide que firmen una declaración confirmando la veracidad y por lo tanto aceptan el derecho de la empresa a dar por terminada la relación laboral si la información resulta falsa.

Los datos mínimos que debe contener una solicitud son:

- **Fecha de la solicitud.** Esto ayuda a los gerentes a saber cuando se llenan formato y la idea del tiempo en la forma debe mantenerse en el expediente.
- **Escolaridad.**
- **Experiencia.** Es permisible casi cualquier pregunta relacionada con el puesto.
- **Antecedentes penales.**
- **Nacionalidad.** Para conocer si existe algún impedimento legal para trabajar.
- **Referencias.** Se solicitan nombres direcciones y teléfonos.
- **Discapacidades.** Algunas son obvias pero otras no.

Datos biográficos.

Se ha descubierto que las respuestas a este tema pronostican el éxito en el puesto, ya que revelan información lentes de una persona quizá modelo su comportamiento. Por ejemplo, se puede preguntar:

- Edad en que se independizó de su familia paterna.
- Ciudad donde vivió de niño.
- Si alguna vez construyó un avión de juguete que volara.
- Los deportes eran importantes en su infancia.
- Si toca algún instrumento musical.
- Si está en el buró de crédito.

El desarrollo de sistema de puntuación exige identificar los puntos que permiten pronosticar con validez del éxito futuro y ponderar las distintas respuestas. Éste método ha funcionado el pronóstico, incluyendo

Prueba de polígrafo.

Se utiliza para detectar mentiras midiendo las variaciones en la respiración, tensión arterial impulso de la persona sujeta a interrogatorio. Por lo general se utilizan respuestas afirmativas negativas y las variaciones de los impulsos eléctricos deben ser investigadas. Si bien es cierto que la ley prohíbe este método como filtro de contratación, se aplica en empresas farmacéuticas y de cuerpos de seguridad.

Pruebas de honestidad e integridad.

Normalmente se utilizan en tiendas detallistas donde los empleados tienen acceso al efectivo o a la mercancía.

Los aspectos que se investigan son para comprobar la tendencia a:

- **Encubrir.** Tuvieron aspectos que requieren que las personas indiquen si encubrirían a amigos o compañeros de trabajo. Por ejemplo, si quiere usted que un compañero de trabajo roba dinero, ¿lo denunciaría?
- **Tolerar.** Son aspectos que hacen que las personas contesten indicando si tolerarían o no actos incorrectos de otros. Por ejemplo si se descubre que un empleado ha mentado en su solicitud, ¿debería ser despedido?
- **Admitir ideas.** Incluye aspectos que requieren que las personas contesten la medida en que caerían en pensamientos o conductas contraproducentes. Ejemplo ¿Ha pensado tomar dinero de una empresa, pero nunca lo ha hecho?
- **Admitir conductas.** Preguntas que se hacen a las personas tendientes a admitir si han participado en ciertas acciones contraproducentes. Ejemplo ¿Ha tomado dinero sin permiso?

- **Común y corriente.** Son aspectos que la persona debe indicar en la medida en que considera que los robos y otras acciones incorrectas son algo común y corriente. Ejemplo: Casi todas las personas con las que ha trabajado han robado algo en alguna ocasión.
- **Pretextar.** Debe indicar si consideran que existen pretextos o justificaciones para robar u observar otras conductas cuestionables. Ejemplo. La persona roba porque su familia lo necesita y no debe recibir el mismo trato que un ladrón común y corriente.
- **Mentir.** Se mide el grado en el cual la zona que contesta la prueba responde en forma idónea en términos sociales. Ejemplo. Jamás en la vida he deseado algo a lo que no tuviera derecho.

Grafología.

Algunas empresas utilizan la grafología para tomar decisiones sobre contrataciones. Se examinan en escritura el tamaño inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página, pidiéndole al candidato que escriba un breve ensayo.

Con base en sus observaciones, los antropólogos pueden conocer aspectos como la personalidad, diligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales personales. Se utiliza este sistema en Ford y General Electric.

Examen médico.

Sirve para asegurar que la salud de solicitantes adecuada y con los requerimientos del puesto y es un punto de partida para comparar e interpretar los exámenes médicos subsecuentes y sirve como base de unidad e higiene industrial. Nos permite saber si el solicitante farmacodependiente o si tiene una enfermedad contagiosa.

Pruebas para el empleo.

Por lo general son pruebas psicológicas y cosméticas y arrojan mucha información sobre el solicitante y su concordancia con currículum y solicitud de empleo. Muchas empresas se apoyan torres externos.

Las pruebas de selección nivel en forma objetiva y estandarizada en un patrón de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento, ya sea verbal, de manipulación o de otro tipo de responsabilidad de quien realiza la prueba, sin embargo no garantiza que proporcione la base para establecer juicios válidos.

Pruebas de habilidades cognoscitivas.

Sirven para medir las capacidades mentales inteligencia en general, comunicación oral, aritmética y razonamiento. Existe una diversidad de pruebas escritas que miden dichas capacidades incluyendo la batería general de pruebas. Por ejemplo:

VERBAL

1. ¿Cuál es el significado de la palabra “subrepticio”?
 - a. Encubierto
 - b. Sinuoso
 - c. Animado
 - d. Dulce
2. Cómo se utiliza el sustantivo en la siguiente oración: ¿Espero poder aprender este juego?
 - a. Sujeto
 - b. Predicado
 - c. Objeto.
 - d. Verbo

CUANTITATIVO

3. Divida 50 entre 0.05 y diga cuál es el resultado.
 - a. 25
 - b. 30
 - c. 95
 - d. 105.
- 4.Cuál es la raíz cuadrada de 144
 - a. 12.
 - b. 72
 - c. 288
 - d. 20,736

RAZONAMIENTO

5. _____ es a bote como nieve es a _____
 - a. Vela, esquí
 - b. Agua, Invierno
 - c. Agua, esquí.
 - d. Motor, agua
6. Dos mujeres jugaron 5 partidas de ajedrez. Cada una ganó el mismo número de partidas y no hubo empates ¿cómo fue eso?
 - a. No se presentaron a una partida
 - b. Una jugadora hizo trampa
 - c. Jugaron contra diferentes contrincantes.
 - d. Un juego aún no termina

MECÁNICO

7. Si los engranes “A” y “C” giran en sentido opuesto a las manecillas del reloj, ¿cómo gira el engrane “B”?
 - a. Gira en sentido opuesto a las manecillas del reloj
 - b. Gira en sentido de las manecillas del reloj.
 - c. Permanece estacionado
 - d. Todo el sistema queda atascado

Si bien es posible desarrollar pruebas de habilidades cognoscitivas para medir áreas muy especializadas como lo es la comprensión de lectura y relaciones de espacio y tiempo, muchos expertos creen que la validez de estas pruebas únicamente reflejan la relación de estas áreas con inteligencia en general. Las medidas de inteligencia general, es decir el IQ han demostrado ser buenas para predecir el desempeño en una amplia variedad de puestos.

Inventario de personalidad e intereses.

Las pruebas de capacidad cognoscitiva mide la capacidad mental de la persona mientras que las de personalidad determinan su temperamento.

Durante muchos años de investigaciones psicológicas han dado como resultado que los rasgos de la personalidad humana pueden ser resumidos en 5 dimensiones o factores básicos que son:

- **Extroversión.** Es la medida en la que una persona “habla hasta por los codos”, es sociable, activa, muy agresiva y responde a emociones, es decir, sin ser bipolar, es hasta cierto punto influenciable.
- **Afabilidad.** Es la medida en la que una persona es confiada, amable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- **Escrupulosidad.** Es la medida en la que una persona es digna de confianza, organizada y muy perseverante en sus tareas.
- **Estabilidad emocional.** Es la medida en la que una persona es segura, tranquila, independiente y totalmente autónoma.
- **Apertura a experiencias.** Es la medida en la que una persona es intelectual, filosófica, perceptiva, creativa, artística y sumamente curiosa.

Cuando se utilizan los inventarios de la personalidad e intereses combinados con las pruebas de capacidad cognoscitiva, las medidas de los rasgos de la personalidad, como lo es la escrupulosidad, permiten predecir de mejor manera el desempeño laboral.

Los aspectos siguientes de una prueba de personalidad auténtica pueden ser utilizados para seleccionar empleados, pero podrían también discriminar en forma no intencional a cierto tipo de personas.

1. ¿Prefiere relacionarse con personas más jóvenes que usted?
2. Cuando se siente desanimado ¿Busca usted a alguien para qué lo anime?
3. ¿Alguna vez discute con una persona de mayor edad a quien usted respeta?
4. ¿Las ideas vuelan su cabeza, de tal manera que ni puede dormir?
5. ¿Alguna vez ha sufrido episodios de mareo?
6. ¿Tiene usted a ser radical en sus creencias políticas, religiosas o sociales?

7. ¿Sus sentimientos pasan de felicidad a tristeza sin alguna razón aparente?
8. ¿Considera usted que el matrimonio es esencial para su felicidad ya sea presente o bien futura?
9. ¿Por lo general se le considera a usted indiferente ante el sexo opuesto?
10. ¿Le gustaría trabajar en una iglesia?
11. ¿Le gustaría ser sacerdote, pastor, testigo de Jehová, ministro protestante, o rabino?
12. ¿Le gusta leer la Biblia como una forma de diversión?
13. ¿Le gusta usted tener contacto cotidiano con personas religiosas?
14. ¿Le gusta tener contacto cotidiano con personas muy ancianas?
15. ¿Se preocupa por cuestiones como la religión, el significado de la vida, su misión en la misma, etc.?

Este tipo de pruebas pueden ser un problema si discriminan de manera inadvertida a personas que por lo demás se desempeñarían con eficacia.

No siempre es fácil demostrar la relación entre el puesto y la validez de algunas características de personalidad. Quizá el uso de las pruebas de personalidad, también se considera como invasión de la privacidad. Existen temas cuestionables como es política, religión, homosexualidad, lesbianismo y funciones corporales.

Más allá de la decisión inicial de contratación, los inventarios de personalidad e intereses propios, pueden ser más útiles en la selección de ocupación y planeación del desarrollo individual profesional. Existen pruebas de intereses como el inventario Kunder (job.carrernet.org/mptc/interest.htm) que miden las preferencias de un solicitante de empleo, por ejemplo utilizaron botes de vela en lugar de jugar póquer.

Pruebas de capacidad física.

En ciertos niveles de contratación se practica un Check-Up y en puestos menores un chequeo médico general, que mide electrocardiograma y una serie de baterías de pruebas de sangre de 24 elementos, etc.

Estas pruebas se utilizan más que nunca para la selección, especialmente en cierto tipo de trabajos y potencialmente peligrosos.

Pruebas de conocimiento del puesto.

Son por lo general temas relacionados con la función que se va a desarrollar de tipo técnico o científico.

Pruebas a través de casos.

Este tipo de pruebas exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo requerido para el puesto. Este tipo de pruebas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y por expertos que incluyen las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran válidas en su contenido.

Las empresas interesadas en dirigirse hacia una selección basada en las competencias, es decir, a contratar basándose la observación de conductas que han demostrado que distinguen a los empleados exitosos, cada vez más utilizan las muestras de trabajo, para observar a los posibles empleados en acción.

También se han desarrollado para diversos puestos una charola de entrada, entre otras muchas simulaciones en computadoras. Por ejemplo, si el área es financiera existen simuladores de inversión en portafolios que contienen diferentes opciones de Casa de Bolsa. Si es para abogados, se les puede presentar diferentes alternativas en materia de Amparos.

Es común que para puestos directivos se utilice el método de casos en donde en la charola de entrada existe memoranda que plantea situaciones por resolver, con una gran número de personas involucradas y de lo que se trata es de conocer los criterios de decisión del posible candidato.

Entrevista de selección.



Las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de los candidatos. Dependiendo del puesto, los solicitantes pueden ser entrevistados por una o varias personas, o bien por un grupo de ejecutivos de alto nivel o inclusive el propio director general de la empresa o el Consejo de Administración.

La entrevista es muy importante debido a que:

- Es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos.
- Sirve como relaciones públicas.
- Los entrevistadores le tienen mucha confianza a su criterio.

También la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales y puede variar enormemente, además de que la calidad de la contratación sería puesta seriamente en duda.

Métodos de entrevista.

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos utilizados para obtener información y descubrir actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra la cantidad de estructura, control, que ejerce el entrevistador.

En las entrevistas **altamente estructuradas**, el entrevistador determina el curso que la misma seguirá a medida que se formula cada pregunta.

En las entrevistas **menos estructuradas**, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión.

De cualquier manera, en cualquier tipo de entrevista, desde la menos hasta la más estructurada compra siempre revelará diferencias.

Entrevista no dirigida.

Este tipo de entrevista es un diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.

El solicitante tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador tan sólo plantea preguntas muy generales y abiertas como “hábleme de su experiencia en su último empleo” y permite que el solicitante se exprese libremente con un mínimo de interrupciones. El entrevistador con cuidado y no discute, ni interrumpe o cambia de tema con brusquedad.

Del mismo modo utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda o bien como se dice coloquialmente “darle cuerda”, responde con brevedad y permite pausas en la conversación; la técnica de la pausa, aunque usted no lo crea, es una de las técnicas más difíciles de dominar para el entrevistador novato.

Mientras más libertad que se le dé al solicitante, la entrevista es particularmente más valiosa para el entrevistador, ya que obtendrá más información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en los cuestionamientos más estructurados. El problema es que como el solicitante establece el curso o la dirección del entrevista y no se sigue un procedimiento establecido, poca la información proveniente de estas entrevistas permite a los entrevistadores comprobar su juicio con otros entrevistadores. Por lo tanto, la confiabilidad y validez esperada de las entrevistas no dirigidas es mínima. Es más probable que este método se utilice para entrevistar a puestos de muy alto nivel y de consultoría.

Entrevista estructurada.



Es el diálogo en el cual se utilizan una serie de preguntas estandarizadas y con respuestas preestablecidas. Nos da una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.

Por ejemplo, un proceso estructurado de entrevista tiene las siguientes características:

1. El proceso de entrevista sólo se basa en los deberes y requerimientos fundamentales del puesto.
2. Utiliza cuatro tipos de preguntas:
 - a. Situacional.
 - b. Conocimiento del puesto.
 - c. Casos o simulaciones, y
 - d. Requerimientos del trabajador.
3. Existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.
4. El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúan las respuestas del entrevistado.

5. Sigue consistentemente el mismo procedimiento en todos los casos, para asegurar que cada solicitante tenga la misma oportunidad que los demás.
6. Por último, la entrevista se documenta para referencias futuras y en caso de cuestiones legales eventuales.

Es más probable que la entrevista estructurada proporcione el tipo información necesaria para tomar decisiones consistentes. De la misma manera, ayuda a reducir la posibilidad de demandas por discriminación injusta. Las empresas están conscientes de que la entrevista es muy vulnerable a alguna demanda legal por discriminación.

Casi todos los entrevistadores tienden a emplear los formatos entrevistas no dirigidas o estructuradas. Sin embargo, dentro de la categoría general de las entrevistas estructuradas existen diferencias más específicas relativas a la concepción de las preguntas. Estas diferencias incluyen la entrevista sujeta la situación y la diseñada para describir comportamientos.

Entrevista situacional.



Es un diálogo en el cual al aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.

Posteriormente se evalúa la respuesta con relación a los parámetros establecidos con anticipación. Es interesante conocer que muchas empresas utilizan la entrevista situacional para seleccionar a cierto tipo de candidatos, por ejemplo, un director de concesionaria, que fue un caso específico utilizado por una concesionaria VW en México, D.F.

Por ejemplo: **Pregunta: La noche anterior a su salida de vacaciones programada. Ya empacó y está listo para salir junto con su familia al exterior. Justo antes de irse a dormir, recibe usted una llamada de la planta. Ha surgido un problema que sólo usted puede manejar. Se le pide que acuda y resuelva el problema. En esta situación ¿Qué haría usted?**

El candidato debe responder por escrito en forma abierta.

Recursos Humanos tiene una guía de respuestas, oculta para el candidato, como sigue:

- **Respuesta buena.** *“Iría al trabajo y me cercioraría de que todo estuviera bien. Después me iría de vacaciones”.*
- **Respuesta buena.** *“No existen problemas que sólo yo pueda manejar. Me aseguraría de que haya alguien calificado que pueda resolver las cosas”.*
- **Respuesta regular.** *“Trataría de encontrar alguien que pudiera manejar el problema”.*
- **Respuesta mala.** *“Como ya tengo boletos internacionales pagados, hoteles reservados, anticipos hechos, y además la familia comprometida y como previamente la empresa ya me lo había autorizado, sin lugar a dudas me iría de vacaciones”.*

Como se puede observar la respuestas buenas son acertivas, sin embargo, aunque usted no lo crea, a nivel ejecutivo, hay quienes dan respuestas malas y por supuesto no son contratados.

Entrevista para describir comportamientos.

La entrevista para describir comportamientos es un diálogo en el cual el aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas. Se enfoca en sucesos reales de trabajo. Por ejemplo con el fin de evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado conflictivo, un entrevistador podría preguntar *“hábleme de la última vez que sancionó a un empleado”*.

Este enfoque se hace con base en el análisis de puestos de incidentes críticos (ya analizado en sesiones anteriores), donde supone que el desempeño anterior es la mejor manera de predecir la actuación futura. También hay que estar al pendiente de que el entrevistado no finja. Esto sólo lo da la experiencia.

Entrevista de grupo.

En este tipo de entrevistas un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato simultáneamente.



Normalmente el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que se turnan para preguntar. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato. Los especialistas en recursos humanos que utilizan este método, informan que las entrevistas de grupo tienen muchas ventajas significativas sobre las tradicionales de una sola persona, incluyendo mayor validez, debido a las diversas aportaciones, la mayor aceptación de la decisión y un tiempo más breve para tomarla.

Entrevista por computadora.



Cada vez son más las empresas que utilizan computadoras como auxiliares el proceso de las entrevistas como Price Waterhouse Coopers & Lybrand, que han desarrollado sistemas expertos para reunir información preliminar y así poder comparar a los diversos candidatos que están aplicando.

Por lo general las preguntas son de 75 a 125 de opción múltiple especiales para el puesto y posteriormente se comparan la respuestas con un perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos.

La computadora puede generar un informe impreso que contenga:

- Un resumen de las respuestas del solicitante.
- Una lista detallada de las respuestas contradictorias.
- Un informe del tiempo de respuesta.
- Un resumen de respuestas potencialmente conflictivas y,
- Una lista de preguntas de entrevista estructurada para que las haga el entrevistador personalmente.

Hace algunos años ciertas empresas llevaban a cabo entrevistas computarizadas, basadas en la honradez, actitud hacia el trabajo, consumo de estupefacientes, el ingenio,, la confiabilidad y la motivación personal.

El resultado fue que estas empresas pudieron reducir en un 50% la rotación de personal así como los robos hormiga.

Coopers fue más allá, con su *Método Springboard* (trampolín) al colocar la entrevista en red, además de poner en marcha un sistema de aplicación en línea llamado *Strategic Selection Advantage* (Ventaja de la selección estratégica). Debido a que este despacho de consultoría contrata más de 1,400 estudiantes por año permite a los reclutas registrar su solicitud de contestar cuatro módulos iniciales de selección cuando resulte conveniente. Las respuestas son comparadas con la base de datos que contiene más de 300 asociados, la cual tiene una fuerte validez de predicción del desempeño laboral.

Además de su objetividad, algunas evidencias en investigación sugieren que es menos probable que los candidatos pueden hacer mal uso de las entrevistas personales que de las impresas en entrevistas por computadora. Hasta ahora las organizaciones han utilizado el Internet principalmente como complemento, más que como un reemplazo de las entrevistas convencionales.

Consejos para los entrevistadores.

Además de todas características de las entrevistas, existen algunos consejos importantes. Las empresas deben ser cuidadosas cuando seleccionan a los entrevistadores para empleo. Las cualidades aconsejables son:

- ◆ Humildad.
- ◆ Capacidad para pensar objetivamente.
- ◆ Madurez.
- ◆ Prestancia.

Debe ser evitado a toda costa:

- ◆ Hablar demasiado.
- ◆ Tener opiniones extremas.
- ◆ Ser pre juicioso(a).

Se recomienda que este tipo de entrevistadores tengan distintos antecedentes y experiencia laboral debido a la gran diversidad de la población trabajadora.

Estudios de investigación sobre entrevistas.

Aspectos importantes en la administración de los recursos humanos.

- ◆ Las entrevistas estructuradas son mucho más confiables que las que no lo son.
- ◆ La información desfavorable influyen más que la favorable en los entrevistadores.
- ◆ La confiabilidad entre evaluadores aumenta cuando existe una mayor cantidad de información sobre el trabajo que se va a cubrir.
- ◆ Se establece un sesgo desde los primeros momentos de la entrevista y esto suele derivar de una decisión favorable o bien desfavorable.
- ◆ La inteligencia es la característica que más se valora en una entrevista, pero la información de la entrevista no agrega nada a los datos de las pruebas.
- ◆ Los entrevistadores son capaces de explicar por qué es probable que un candidato no sea satisfactorio, pero no porque sí lo será.
- ◆ Los datos escritos de hechos parecen ser más determinantes que la apariencia física al determinar juicios. Esto aumenta a medida que se gana experiencia en las entrevistas.
- ◆ Un entrevistado recibe una evaluación más extrema, es decir positiva o negativa, cuando es precedido por otro entrevistado de valor opuesto.
- ◆ Tal vez la entrevista sea la mejor forma de evaluar las habilidades interpersonales y la motivación.
- ◆ Dar tiempo de hablar al solicitante reduce la posibilidad de quedarse con la primera impresión y proporciona una muestra más amplia de su comportamiento personal.
- ◆ Las interacciones verbales y no verbales influyen en las decisiones, es decir, *body-language*.
- ◆ Los entrevistadores experimentados clasifican a los solicitantes en el mismo orden, si bien difieren en la proporción que aceptarán los entrevistadores experimentados tienden a ser más selectivos que los novatos.

Variables de la entrevista de empleo

La figura que se muestra a continuación un resumen de las variables y procesos que supone una entrevista.



La figura anterior nos dice la diversidad de características que los solicitantes pueden hacer que influyan en la percepción del entrevistador, y por tanto, en la decisión de la contratación.

Muchos factores del entrevistador y de la situación pueden influir en los procesos de percepción y juicio. Por ejemplo, la raza y el sexo de un solicitante pueden modelar las expectativas, prejuicios y comportamientos del entrevistador, lo cual a su vez puede afectar el resultado en entrevista. Inclusive, un conocimiento limitado de las variables que aparecen en la figura anterior ayudan a elevar la eficacia de los gerentes al momento de efectuar las entrevistas.

Capacitación de los entrevistadores.

Existe un curso de capacitación a entrevistadores empleo llamado Sistema Empresarial de Curry. Este sistema cuenta con una guía gratis en la red para ser entrevistas eficaces www.curryinc.com en cuyo sitio existen módulos independientes que recorran el contenido, la estructura, los aspectos legales y la planeación.

La capacitación en una sesión del grupo debe ser continua, si no lo fuera, los gerentes y representantes de recursos humanos tienen que sujetarse a ella, cuando menos en forma periódica. Los programas de capacitación de entrevistadores deben incluir entrevistas de práctica realizadas con supervisión y con guía. Dichas entrevistas podrían grabarse y evaluarse más adelante en una sesión de grupo. Existen días reglas básicas para llevar a cabo una entrevista de selección y su sencillez no debe llevar a subestimar lo importante.

1. **Establecer un plan de entrevista.** Se examinan los propósitos del entrevista y se determinan las áreas y preguntas específicas que deben ser hechas. Antes de entrevistar al solicitante se registran los requerimientos del puesto, los datos de la solicitud, las puntuaciones de la prueba y demás información disponible.
2. **Establecer y conservar la empatía.** Esto se logra saludando con calidez, explicando el propósito de entrevista y mostrando un sincero interés por el solicitante, además de escucharlo con cuidado.
3. **Escuchar de manera activa (el arte de saber escuchar).** Hay que esforzarse por comprender y penetrar en lo que sólo se sugiere. La mente de una persona que escucha bien siempre está alerta y su cara y postura suelen reflejar esta situación.
4. **Prestar atención al lenguaje no verbal (Body language).** Muchas veces, las expresiones faciales, gestos, posición del cuerpo y los movimientos de un solicitante nos dan pistas referentes a sus actitudes y sentimientos, por ello los entrevistadores deben estar atentos de lo que comunican los solicitantes de manera verbal y más importante aún la no verbal.
5. **Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible.** Hay que responder totalmente y con franqueza las preguntas del solicitante. Siempre debe presentarse una imagen realista del puesto.
6. **Utilizar las preguntas eficazmente.** Para obtener una respuesta confiable y verídica, es preciso preparar las preguntas con tanta objetividad como se pueda, sin indicar la respuesta que uno desea obtener.
7. **Separar los hechos de los supuestos.** Los hechos se registran durante la entrevista; más tarde, se registran las suposiciones o interpretaciones de tales hechos. Las suposiciones propias se comparan con las de los otros entrevistadores.

8. **Reconocer prejuicios y estereotipos.** Un prejuicio típico de los entrevistadores es considerar que los extraños con intereses, experiencias y antecedentes similares a los suyos son más aceptables. Dichos estereotipos suponen formar opiniones generalizadas respecto de la forma en que las personas de cierto género, raza, edad, pensarán, sentirán y actuarán. En cuanto imagen, la discriminación de personas poco atractivas es una forma persistente insidiosa de discriminación laboral. Usted no puede juzgar a una persona de manera favorable o desfavorable sólo con base en un solo punto fuerte o débil al cual usted estaba un alto valor. Usted no puede juzgar el contenido de un libro sólo por su portada.
9. **Controlar el curso de la entrevista.** Hay que establecer un plan de entrevista y seguirlo fielmente. Debe dársele al solicitante libertad para hablar, pero siempre manteniendo el control de la situación para fin de alcanzar los objetivos de la entrevista.
10. **Estandarizar las preguntas planeadas.** Para elevar la confiabilidad y evitar discriminaciones, hay que plantear algunas preguntas para todos los solicitantes impuesto específico. Deben tomarse notas cuidadosas y registrar hechos, impresiones y cualquier información pertinente, incluyendo lo que se dijo al solicitante.

Toma de decisión en la selección.

Si todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante de ellos es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante.

Debido al alto costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el poco tiempo de prueba en muchas organizaciones, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible. Es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes y es común utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de contar con toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes.

Resumen de la información sobre solicitantes.

Una evaluación de los candidatos con base en información reunida debe enfocarse a dos factores:

- ◆ “**lo que puede hacer**” y,
- ◆ “**lo que hará**”.

Lo “**que puede hacer**” incluye el conocimiento y habilidades, así como la actitud potencial para adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Los factores de “**lo que puede hacer**” incluyen: motivación, intereses y demás características de personalidad.

Ambos factores son esenciales para un desempeño exitoso en el puesto. El empleado con capacidad o sea de lo “**que puede hacer**”, pero sin motivación para utilizarla, (**no hará**) es solamente un poco mejor que el empleado que carece de la habilidad necesaria.

Es mucho más fácil medir lo que las personas “**pueden hacer**” que “**lo que harán**”. Los factores “**puede hacer**” son evidentes de inmediato en las puntuaciones de pruebas y la información comprobada. Lo que la persona “**hará**” sólo puede suponerse. La respuesta a las preguntas de entrevistas y la solicitud pueden utilizarse como base para obtener información que permita suponer “**lo que hará**” una persona.

“PUEDE HACER” y “HARÁ”



Estrategia de Decisión.



La estrategia de toma de decisiones de personal en una categoría de puestos puede ser diferente de la que se utilice en otra categoría.

La estrategia para elegir personal ejecutivo, por ejemplo, es diferente a la que se utiliza en la selección de personal de oficina y técnico. Si bien es cierto que deben considerarse muchos factores en la decisión de la contratación, se sugieren algunas cuestiones que los gerentes deben considerar:

1. ¿Las personas se contratan de acuerdo con su máximo potencial o bien con las necesidades de la empresa?
2. ¿En qué grado o nivel salarial debe comenzar una persona?
3. ¿La fase de selección inicial debe preocuparse básicamente de la correlación ideal entre el empleado y el puesto o se debe considerar el potencial de avance en la organización?
4. ¿Hasta qué medida deben ser considerados los individuos no calificados, pero que pueden llegar a calificar?
5. ¿Deberá considerarse las personas sobrecalificadas?
6. ¿Qué efecto tendrá una decisión de cumplir los planes de acción afirmativa y los aspectos de diversidad?

Además de estos tipos de factores, los gerentes deben considerar el enfoque que utilizarán en la toma de decisiones de contratación existen dos enfoques básicos en la selección:

- a) Enfoque clínico.
- b) Enfoque estadístico.

Enfoque clínico.

El enfoque clínico para toma de decisiones, quienes deciden la selección todos los datos de los participantes. Después, con base su conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en el mismo, llegan a una decisión. Frecuentemente diversas personas llegan a decisiones distintas respecto un solicitante cuando utilizan este enfoque, porque cada una asigna pesos específicos diferentes a las fortalezas y debilidades del solicitante. Además, lo que parecen ser bases racionales para aceptar o rechazar con frecuencia ocultan prejuicios y estereotipos personales.

Enfoque estadístico.

En comparación con el enfoque clínico, el estadístico para la toma de decisiones es más objetivo. Supone identificar los aspectos de pronóstico más válidos y ponderar los mediante métodos estadísticos como lo es la regresión múltiple.

Los datos cuantificados, como lo son clasificaciones de entrevistas, pruebas y demás procedimientos, se combinan después de acuerdo con el valor ponderado.

Se seleccionan las personas con las puntuaciones combinadas más elevadas. Una comparación del enfoque clínico con el estadístico en una amplia variedad de situaciones ha demostrado que el estadístico es superior.

Si bien esta superioridad del enfoque estadístico ha sido reconocida durante muchas décadas, el enfoque clínico continúa siendo el de uso más común.

Con un enfoque estrictamente estadístico, la puntuación elevada de un candidato en un aspecto de pronóstico, como por ejemplo la prueba de habilidades cognitivas, compensará una puntuación baja en otro aspecto, como lo puede ser la propia entrevista. Por esta razón este modelo se le conoce como el **Modelo de Compensación**.

Sin embargo, con frecuencia es importante que los solicitantes lleguen a un nivel mínimo de dominio en todas las dimensiones de la selección. Cuando es el caso, es posible utilizar un **Modelo de Puntaje Mínimo Requerido**, en el cual sólo se consideran a los candidatos con puntuaciones por encima del mínimo en todas las dimensiones. La decisión de selección se toma a partir desde ese subconjunto de candidatos.

Una variación del modelo de **puntuación múltiple** es el **Modelo de Obstáculos Múltiples**.

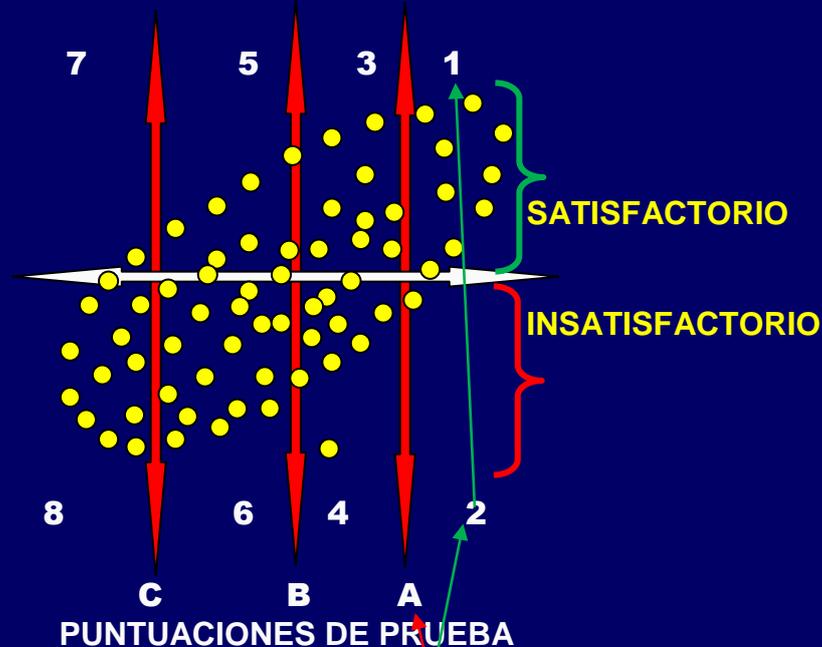
Esta estrategia de decisión es secuencial en el sentido de que después que los candidatos pasan por una etapa inicial de evaluación, los que tienen mayores puntuaciones son aceptados de manera provisional y evaluados más adelante en cada etapa sucesiva.

El proceso puede continuar a lo largo de varias etapas u obstáculos antes de llegar a una decisión final respecto de los candidatos.

Este enfoque es de especial utilidad cuando la prueba o los procedimientos de capacitación son prolongados y costosos.

Cada uno de los enfoques estadísticos requiere que se tome una decisión sobre el nivel mínimo –el punto en la distribución de puntuaciones por encima del cual debe considerarse una persona como viable y por debajo del que debe ser rechazado-. La puntuación que debe alcanzar el solicitante de la puntuación mínima. Según oferta de trabajo, quizá sea necesario subir o bajar el puntaje mínimo.

DIAGRAMA “B” DE DISPERSIÓN DE CORRELACIONES



Los efectos de subir o bajar la puntuación mínima que se muestran en la gráfica, significa que cada punto en el centro de la figura representa la relación entre la puntuación de la prueba (o bien una combinación ponderada de los puntajes de la prueba) y el criterio del éxito para una persona.

En este caso, la prueba tiene una validez más o menos elevada, según indica el patrón elíptico de puntos.

Obsérvese en la gráfica que las personas con puntuación alta se concentran en la categoría satisfactoria para el puesto, en tanto que los individuos con puntuaciones bajas se concentran en la categoría poco satisfactoria.

Si la puntuación mínima se establece en “A”, sólo se aceptarán quienes aparecen en las áreas 1 y 2. Casi todos ellos tendrán éxito.

Si se requieren más empleados es decir, si se aumenta el indicador de selección, el puntaje mínimo podrá bajar hasta el punto “B”. En este caso se aceptará un número mayor de fracasos potenciales, como parecen los cuadrantes 2 y 4. Si el nivel mínimo disminuye al punto “C”, el número total de individuos seleccionados que satisfacen el puesto, representados por los puntos de las áreas 1, 3 y 5, supera el total de seleccionados que no satisfacen el puesto que son las áreas 2, 4 y 6.

Así, la prueba sirve para aumentar al máximo la selección de éxitos probables y reducir al mínimo la de los fracasos. Esto es oro lo que se puede esperar al pronóstico de éxito en el puesto: la probabilidad de elegir mayor proporción de personas que tendrán éxito en lugar de fracasar.

Si bien es cierto que los métodos de pronóstico con mayor validez deben ser utilizados con cualquier estrategia de selección, existe un factor relacionado que contribuye a elegir a las personas mejor calificadas.

Es la selectividad, esto es, contar con la cantidad adecuada de solicitantes para efectuar la elección. Por lo general, la selectividad se expresa en términos de una **relación de selección**, que es la razón de dividir el número de solicitantes por seleccionar entre el total de éstos.

Por ejemplo, una relación de 0.10, significa que se elegirá el 10% de los solicitantes. Una relación de 0.90 significa que se escogerá al 90% de solicitantes.

Si la relación de selecciones baja, sólo se contará a los solicitantes más prometedores. Cuando la relación es elevada, apenas será posible una selectividad muy escasa, pues si hay que llenar vacantes habrá que contratar incluso los solicitantes con capacidad mediocre.

Debe observarse que la contribución de cualquier elemento de pronóstico a la mejora de un proceso determinado de selección, está en función no sólo de la validez del factor de pronóstico y de la relación de selección, sino también de la proporción de personas consideradas exitosas con los procedimientos actuales de selección.

DECISIÓN FINAL.



Después de la selección preliminar en el departamento de personal, los solicitantes más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de personal. Debido al peso específico que por lo general se ha dado a sus decisiones, es necesario capacitarlos de modo que su función en el proceso de selección no anule los esfuerzos más rigurosos llevados a cabo por recursos humanos.

En organizaciones grandes, Recursos Humanos es la responsable de notificar la decisión a los candidatos y la preparación de ofertas de trabajo.

Este Departamento o Dirección debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, sueldos, etcétera, y especificar la fecha límite en que el gerente debe llegar a una decisión.

Si los datos del examen médico aún no estuvieran disponibles para ese momento, con frecuencia se hacen la oferta temporal hasta que el solicitante apruebe el examen médico.

RESUMEN

OBJETIVO 1: El proceso de selección debe proporcionar información tan confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes de empleo, de modo que sus calificaciones concuerden con las especificaciones del puesto. La información que se obtiene debe relacionarse claramente con el puesto o pronosticar su éxito y estar libre de posibles discriminaciones. Su confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones de pruebas a través del tiempo ya lo largo de la medición.

Es posible evaluar la validez según se base en las especificaciones del puesto, que es la **validez del contenido**, en la relación de puntuaciones de la prueba con criterios de desempeño, que es la **validez de predicción**, y en la precisión con que la prueba mide lo relacionado con dicha medición, que es la **validez estructurada**.

OBJETIVO 2: por lo general, las entrevistas se utilizan con solicitudes, con currículum vitae, con recomendaciones o referencias, investigación de antecedentes, exámenes médicos, prueba de habilidades cognoscitivas, prueba de conocimiento del puesto y pruebas de muestra de trabajo.

OBJETIVO 3: si bien la popularidad de las pruebas ha disminuido en cierto modo, su valor no debe ser ignorado debido a que son más objetivas que las entrevistas y pueden proporcionar una muestra más amplia del comportamiento. Las prueba de aptitudes cognoscitivas tienen un valor especial en evaluación de capacidades verbales, cuantitativas y de razonamiento.

OBJETIVO 4: las pruebas de personalidad e interés son quizá mejores para la colocación. Las pruebas de capacidad física son útiles para pronosticar el desempeño del puesto, en particular para seguridad e higiene industrial y en trabajos muy exigentes. La entrevista es una fuente importante de información sobre los solicitantes de puesto. Puede carecer de estructura, y el entrevistador quedará en libertad de adoptar el enfoque secuencia de temas que le parezcan apropiados.

Como alternativa, la entrevista puede ser estructurada. En este tipo, a cada solicitante se le formulan las mismas preguntas, con respuestas que no conoce solicitante pero ya están preestablecidas. Algunas entrevistas son situacionales y pueden enfocarse en casos hipotéticos, en descripciones reales de conducta o en experiencias laborales anteriores. Las entrevistas son dirigidas por una sola persona, por un grupo o mediante una computadora. Sin importar la técnica que usted utilice, quienes realizan las entrevistas deben estar capacitados en forma especial para conocer los métodos de entrevista y las consideraciones de carácter laboral. La capacitación hará que los entrevistadores estén más conscientes de los hallazgos principales de los estudios e investigación sobre la entrevista y de la forma en que pueden aplicar tales descubrimientos.

OBJETIVO 5: en el proceso de toma de decisiones, deben reunirse ponderarse todos los factores de “puede hacer” y “hará”, de manera sistemática de modo que la decisión final se base en una muestra compuesta del información más confiable y válida. Si bien es cierto que el enfoque clínico para tomar decisiones es más frecuente, el enfoque estadístico es más preciso. Los modelos de compensación permiten que un candidato con una puntuación alta en un factor de predicción compense una puntuación baja en otro. Los enfoques de puntuación mínima y de obstáculos múltiples requiere una competencia mínima para cada criterio de selección. Sea cual sea el enfoque que se utilice, la meta es elegir la mayor proporción de personas que desempeñarán el puesto con éxito.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN.

1. ¿Qué significa el término “criterio” en el tema de selección de personal? Proporcione algunos ejemplos de criterios utilizados para puestos en su empresa.
2. ¿Cuales son algunos de los problemas que surgen en la verificación de referencias proporcionadas por los solicitantes a un puesto? Si esto es así ¿existe alguna solución a este problema?
3. ¿Qué características tienen las pruebas de conocimiento de casos reales, que muchas veces las hacen más aceptables para los examinados que otro tipo de pruebas?
4. Durante varias décadas se han atacado las pruebas de personalidad, al igual que otras evaluaciones que son utilizadas en la selección de personal. ¿Cuales son algunas de las razones por las cuales los solicitantes critican las pruebas de personalidad? ¿Sobre qué bases se podría justificar su uso para propósitos de selección?
5. Compare brevemente los principales tipos de entrevistas de selección descritos en estos archivos y diga usted ¿Qué tipo de entrevista preferiría usted y porqué?
6. ¿En qué es diferente el enfoque clínico del enfoque estadístico en la selección de personal? ¿Cómo considera usted que un enfoque sea superior a otro?

CASO PRÁCTICO **NIKE**

La tecnología ha cambiado la forma de reclutar a personal en diversos sentidos. Está la contratación automatizada, pero los reclutadores vislumbran un mundo en el que pudieran reducir el 90% del tiempo del ciclo de contratación, anticiparse a la demanda de habilidades antes de que se articulen y obtener información sobre una posible contratación en las pantallas de sus computadoras. En la actualidad la tecnología de la respuesta interactiva de voz se aplica junto con otras tecnologías de bases de datos para obtener información sobre posibles empleados, lo cual otorga la compañía una mayor flexibilidad y acelerar las decisiones en sus contrataciones.

NIKE es un ejemplo de una empresa que utiliza las entrevistas por computadora utilizando el método ASPEN TREE para contratar a los empleados. En la ciudad de Las Vegas, Nevada, 6,000 personas contestaron a los anuncios en que se solicitaban trabajadores para ocupar 250 puestos. Con la técnica interactiva de voz se hizo la primera selección. Los solicitantes contestaron ocho preguntas telefónicamente, después 3,500 aspirantes fueron eliminados porque no estaban disponibles en los horarios requeridos o bien carecían de la experiencia en ventas al menudeo. El resto fue entrevistado por computadora en la tienda y después personalmente.

Brian Rogers, gerente de recursos humanos, comentó: **“Pensamos que es importante conceder una entrevista personal a toda persona que entre a la tienda. Los solicitantes son clientes y quizá también posibles empleados”**.

Las entrevistas por computadora detectaron a los candidatos que habían estado en áreas de servicios al cliente, que les gustaba al deporte y que serían muy buenos representantes de la empresa. Las entrevistas fueron realizadas en tandas de entrevista por computadora (que incluye un video que muestra tres escenarios para atender a un cliente y pide al solicitante que elija el mejor de los tres). Este video fue exhibido cada 45 minutos a un grupo de solicitantes. A medida que los solicitantes terminaban la entrevista, una impresora, en un despacho contiguo, imprimía sus respuestas. También se les preguntaba las áreas en las que requerían mayor profundidad o sondeo, así como aquellas que indicaban la existencia de potenciales particulares.

Mientras el solicitante llenaba una forma de solicitud en línea, el entrevistador estudiaba la impresión para preparar la entrevista que sostendría personalmente con el solicitante. A algunos solicitantes sólo se les concedió una breve entrevista; a otros, que resultaban candidatos más viables, fueron entrevistados más a fondo. La computadora no sólo ayudó a los entrevistadores a detectar las personas que perdieron los estribos en ciertas situaciones laborales o bien que manifestaban conductas indeseables, sino también para definir qué deberían preguntar para conciliar la falta de coherencia en la entrevista de computadora o para sondear el potencial de los solicitantes en las áreas deseadas.

Debido a que NIKE realiza entrevistas basadas en la conducta, era preciso que los solicitantes demostraran sus áreas fuertes mediante ejemplos de su trabajo. Algunos solicitantes recibieron oferta de empleo en seguida, mientras que otros fueron llamados para una segunda entrevista.

Rogers afirma que las entrevistas por computadora han ayudado a NIKE a contratar personal rápidamente y a reducir la rotación de personal.

La empresa ahorró 2.5 millones de dólares en un plazo de tres años, y a bajar la rotación del 87% al 51%, sin embargo otros procesos para capacitar y dirigir en tiendas también han tenido su parte de éxito.

Otras áreas de la empresa piensan que la tecnología es promisoría y que NIKE está considerando la posibilidad de elaborar perfiles electrónicos para los puestos operativos.

PREGUNTAS.

- 1. En su opinión, ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas del sistema de entrevistas por computadora que utiliza NIKE?**
- 2. Si las entrevistas cumplen con una función de relaciones públicas ¿Qué aspectos deberían interesarle a NIKE?**
- 3. ¿Qué le sugeriría usted a NIKE que modificara y mejorara en su sistema?**