

TEMA 5. LA SELECCIÓN DE PERSONAL: ASPECTOS CONCEPTUALES Y TECNICAS

INTRODUCCIÓN

- **La selección es un proceso de selección.** El gerente de RRHH elegirá desde un conjunto de solicitantes la persona/s más adecuada para el desempeño de su puesto de trabajo
- **La selección es un proceso crítico para el éxito de la organización.** La selección proporciona una gestión eficaz de los RRHH y para ello utiliza la ayuda de las funciones de personal anteriores.
- **Elección de personal con altos niveles de rendimiento.** Se elige a las personas que aporten mayor rendimiento.
- **Estimación coste-beneficio de la elección.** Puede ser que recluten a una persona con alto rendimiento puede originar mucho coste (mayor que el beneficio que me reporta).

EL PROCESO DE SELECCIÓN: ETAPAS

- Puntos de apoyo de la selección

Pertenece a Milkovich y Glueck. Se define como el proceso por el cual se elige de entre un conjunto de solicitantes la persona/s que con más probabilidades se ajustan a las exigencias del puesto teniendo en cuenta las condiciones internas y externas. Tiene 3 características:

- La selección agrega tiempo y complejidad al proceso de reclutamiento
- Si todas las persona fueran iguales no sería necesario la selección(las diferencias de conocimientos, capacidades, comportamientos, etc.)
- La selección proporciona un diagnóstico y un pronóstico. El pronóstico se refiere a 2 variables: el tiempo de aprendizaje y el nivel de ejecución.

El APT, la planificación y el reclutamiento sirven para seleccionar de manera adecuada, si no se hace habremos malgastado los recursos de estas 3 funciones y tambien de las funciones que se desarrollen a continuación, ya que se aplicarán sobre personal no adecuado. La selección se apoya en la información que facilitan una serie de variables.

- Factores de contexto
- La **selección debe estar orientada** al logro de los objetivos y estrategias de la empresa.
- Las **coaliciones** que existen en la empresa puede afectar que la selección se oriente hacia un lado u otro.
- **Condiciones del mercado de trabajo.** Tenemos que estudiar el indice base (% candidatos con cualificación suficiente para desempeñar el puesto respecto del total de solicitantes), contra más pequeño sea el indice base más importancia tendrá el proceso de selección.
- **Normativa vigente.** Existen leyes que establecen una serie de principios que hay que respetar en la selección (p.ej. la no discriminación) y también existen normas que potencian ciertas contrataciones.
- **Actitud sindical.** Los sindicatos condicionan y vigilan el diseño del proceso de selección.

Una selección eficaz debe proporcionar solución a 2 problemas fundamentales:

- Adecuar al individuo al PT.
- Conseguir su máxima eficacia.
- La selección como proceso de comparación

En el intento de solucionar los 2 problemas anteriores, la selección necesita realizar una comparación entre 2 cuestiones: **requisitos del puestos** (a través del APT) y **las características de los candidatos** (a través de desarrollar técnicas de selección). La función de comparación es una función de staff.

- La selección como proceso de decisión

Existen 3 tipos de decisiones:

- **Decisión pura.** Consiste en elegir al candidato más cualificado de todos para cubrir un PT.
- **Orientación Profesional.** Consiste en elegir al candidato más cualificado para desempeñar cada PT.
- **Colocación por compromiso.** Consiste en realizar la mayor afectación posible con los RRHH disponibles.

CONCEPTOS

Éxito de la selección. Entendemos por criterio o punto de referencia el conjunto de comportamientos que garantizan que un individuo realiza su labor de una manera adecuada.

Problemas a la hora de medir el éxito del PT. Se identifican 2 tipos de criterios: Criterio último y real.

Criterio último: Conjunto de factores ideales que debería reunir una persona para tener éxito en un PT, es una idea teórica.

Criterio real: Factores que realmente se utilizan para determinar o medir el éxito en el trabajo.

Deficiencia del criterio: Grado en el que los factores ideales no coinciden con lo realmente importante para el desempeño de un PT, se produce cuando se deja de considerar esos aspectos importantes (Economista de secretaria).

Significación del criterio: Son los elementos verdaderos y valiosos.

Contaminación criterio. Es el grado en el que lo que se utiliza para determinar el éxito no coincide con lo verdaderamente importante.

Sesgo: Es el grado en el que sistemáticamente lo utilizado para medir el éxito se aleja de lo importante (a una secretaria se le exige el aspecto físico).

Error: Se produce en aquellas situaciones en las que se mide el éxito a través de factores que no tienen nada que ver con el trabajo (secretaria que le tenga que llevar el café al jefe).

Uso de predictores en el proceso de elección. Es interesante que la empresa disponga de predictores para determinar cual es el rendimiento de los candidatos en los puestos vacantes. Normalmente se selecciona al candidato que obtenga la máxima puntuación en los predictores. Existen distintos enfoques:

- **Uso de un único predictor.** Este se utiliza cuando se capta la esencia del PT con un único tipo de información.
- **Uso de múltiples predictores.** Este se utiliza cuando el PT tiene muchas dimensiones. La información obtenida puede conocer distintos tipos de datos:
- **No compensarse.** Los resultados de las pruebas pueden no compensarse entre sí:
 - **Puntos corte múltiple.**
 - **Salto de vallas.** Problemas de la ordenación, para ello se utiliza la validez relativa (no arrastrar

candidatos no válidos).

- **Compensarse.** Implica que los resultados de las pruebas se pueden compensar entre sí.
 - **Enfoque mixto.** Se produce cuando la empresa exige un requisito mínimo y a partir de ahí está dispuesto a negociar.
- Fines e importancia de la selección

El proceso de selección es eficaz si cumple una serie de fines:

- La selección debe contribuir al logro de sus objetivos con personal eficiente.
- Asegurarse de que la inversión efectuada en la contratación es rentable y de los resultados esperados.
- Procurar que la organización y las personas puedan satisfacer sus necesidades a través de una correcta asignación de actividades y responsabilidades.

- Etapas del proceso de selección

- Preselección candidatos
- Realización pruebas
- Entrevista
- Evaluación médica
- Contratación

LA RESPONSABILIDAD DE LA SELECCIÓN

El departamento de RRHH tiene la responsabilidad de diseñar y desarrollar el proceso de selección. Sin embargo la decisión última siempre recae sobre un nivel directivo.

¿Por qué existen unos servicios centrales que diseñan y ponen en marcha un proceso de selección?

- Homogeneidad del proceso
- Resistencia a las presiones externas
- Reducción de la arbitrariedad
- Aligerar a los mandos.

La decisión última la efectuará el responsable jerárquico del puesto a cubrir.

LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN: Tipos de pruebas

- **La preselección es una fase que consiste en analizar los C.V. de los candidatos.** Se realiza en ausencia del candidato y a la luz de la documentación aportada por estos. En esta fase se utilizan 2 tipos de datos:
 - **Datos excluyentes.** Son aquellos que por su mera aportación significa la exclusión de este candidato.
 - **Factores valorables o ponderados.** Son aquellos en los que la evolución tiene una gran carga subjetiva. Existen procedimientos para evitar este problema:
 - Agrupar C.V. en función a su grado de aproximación al perfil
 - Valorar los expedientes utilizando un baremo fijado con anterioridad.
 - Información sindical, consiste en comunicar los resultados de la preselección. En el caso que sea negativa, no es ético mantener la incertidumbre y la comunicación es preferible que se realice al final del proceso de selección.

- **Las pruebas de selección.** Mecanismo para obtener información objetiva y comparable de los candidatos. Su función es detectar las diferencias entre los individuos y las distintas reacciones de estos ante situaciones diversas. Las características de las pruebas son las siguientes:

Suficientes, sencillas, de aplicación económica, rápidas, tendrán que captar las principales características reveladoras del éxito o del fracaso y tienen que estar de acuerdo con la descripción del PT.

Tenemos que analizar una serie de variables en relación a las pruebas que son las siguientes:

- **La validez.** Exactitud en la motivación. Existen distintos tipos de validez:
 - **Validez de contenido.** Se produce cuando la prueba mide con exactitud las tareas, conocimientos, comportamientos y habilidades del PT.
 - **Validez de constructo.** Se obtiene cuando la prueba mide las capacidades y aptitudes del individuo.
 - **Validez empírica o referida a un criterio.** Existe cuando se da una correlación entre predictor (prueba) y criterio (rendimiento).

Existen 2 maneras de determinar la validez empírica se llamará concurrente o predictiva:

- **Validez concurrente.** Cuando la validez se determina aplicando la prueba a los que ocupan el PT.
- **Validez predictiva.** Cuando la validez se determina reaplicando la prueba al trabajador seleccionado.
- **La fiabilidad.** Una prueba será fiable si tiene estabilidad. Existen distintos métodos para establecer la fiabilidad:
 - **Reaplicación de la prueba ó test-retest.** Medición de una misma cosa en 2 momentos distintos (correlación).
 - **Método de los 2 métodos.** Mide la consistencia interna de la prueba y consiste en dividir la prueba en 2 mitades equivalentes.
 - **Método de las formas paralelas.** Consiste en someter a los individuos en 2 pruebas paralelas de igual naturaleza y dificultad.
- **Análisis de la utilidad.** Vendrá expresada por el grado en el que su uso mejora la calidad de las personas seleccionadas. Para medir la utilidad tenemos que utilizar una serie de datos:

Coefficiente validez. Es el grado de correlación que existe entre la prueba y el criterio.

Indice Base. Proporción de candidatos considerados satisfactorios sin necesidad de realizar procedimientos de selección.

Ratio selección. Relación entre los candidatos seleccionados en comparación con los presentados.

4 situaciones (combinando IB y RB)

Una prueba tiene utilidad si su empleo incrementa su ratio de éxito ($A/(A+B)$).

Tipos de pruebas (**conocimiento, psicométricos, test de personalidad, pruebas de realización**).

Limites de las pruebas:

- Las pruebas no son instrumentos perfectos. No capta con exactitud las características del candidato.
- Fotografía de la persona en un momento.

- Situación artificial. Nada asegura que en la practica el comportamiento del individuo sea igual que en la prueba.
- Pueden ser falseados.

Schein considera que para que las pruebas tengan validez y utilidad es necesario manejar una serie de factores que en la practica se nos escapan:

- La creciente complejidad y evolución de los puestos.
- Los puestos directivos son los más difíciles de evaluar.
- Dificultad para obtener información del largo plazo.

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Se utiliza en 2 momentos: al principio y al final del proceso.

Tipos:

- **Entrevistas en profundidad.** El entrevistador propone un serie de temas generales pero sin estructuras.
- **Entrevistas estructurales.** Surgen para resolver las carencias de información que puedan surgir de las entrevistas en profundidad.
- **Entrevistas de descripción de conductas.** Se basa en el supuesto de que el mejor predictor de la conducta es el comportamiento pasado.

Problemas habituales en la entrevista:

- No buscas los aspectos claves para el desempeño del puesto.
- En el caso de varias entrevistas, la repetición
- Efecto halo, consiste en que el seleccionador valora a la persona por una de sus características, es decir, por una impresión.
- La no repetición de la entrevista.
- El lenguaje, falta de entendimiento.