

Tomado y adaptado de:

Gestión del Talento Humano. 2002. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

Administración de 4 Recursos Humanos. 2001. George Bohlander, Scott Snell, Artur Sherman. International Thompson Editores S.A. México

Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Robert L. Mathis. John H. Jackson. International Thompson Editores. México

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

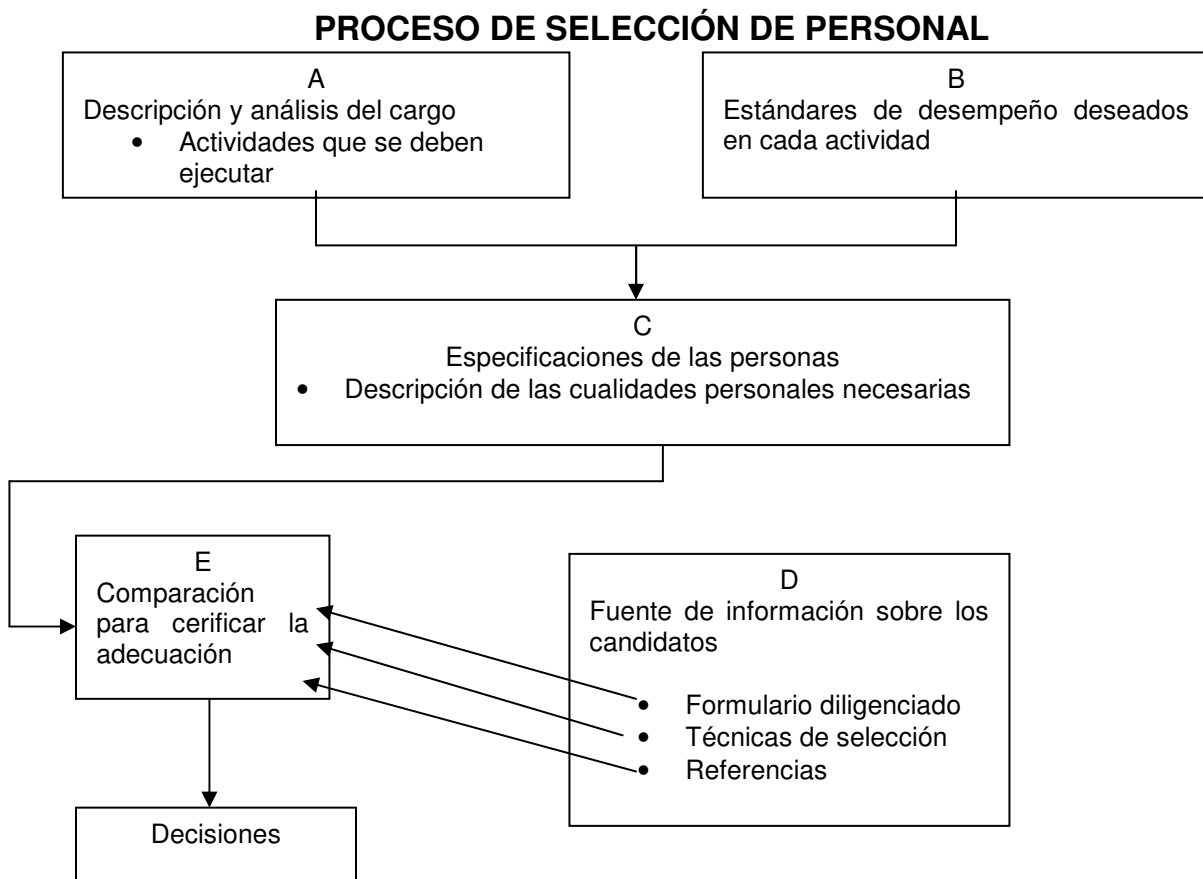
En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un **diagnóstico**, sino también en especial un **pronóstico** respecto de esas dos variables ^(a. Adecuación del hombre al cargo, b. Eficiencia del hombre en el cargo).

No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá -que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante-, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean **X** la primera variable y **Y** la segunda.



Cuando **X** es mayor que **y**, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando **X** y **y** son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado.

Cuando **X** es mayor que **y**, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando **X** y **y** son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando **X** es menor que **y**, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una

ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

En el fondo, la comparación corresponde aproximadamente al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas empresas. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones están lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y, en consecuencia, se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de *staff* especializada en controlar la calidad.

La selección como proceso de decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la persona la utilice en sus actividades.

Mientras una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

En las organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en alza. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos.

Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

DIFERENCIAS ENTRE APTITUD Y CAPACIDAD

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición natural para determinada actividad o tarea • Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje previo • Se evalúa por comparaciones Permite pronosticar el futuro del candidato en el cargo • Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad • Predisposición general o específica a perfeccionarse en el trabajo. • Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro • Es el estado latente y potencial de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea • Producto del entrenamiento o del aprendizaje • Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo • Se refiere a la habilidad real del individuo: permite diagnosticar el presente Es el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud • Es la disposición general o específica para el trabajo actual • Posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo • Es el estado actual del comportamiento

SISTEMAS DE SELECCIÓN EN RES O CUATRO ETAPAS

