

# La Selección del Capital Humano

Werther W., D. K. (2008) nos dice que: El proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.

Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

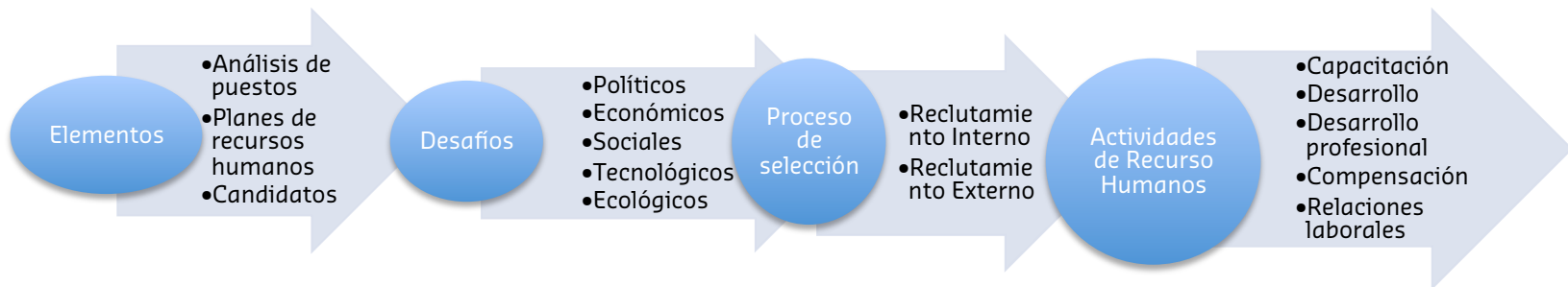
Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos 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.

## Selección por competencias

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. De acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), una competencia es: un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo.

# La Selección del Capital Humano



## La entrevista.

“La temática de la entrevista se tratará, principalmente, en el marco interdisciplinario de la Psicología y de la Administración, particularmente en la función administrativa de la integración de personal, específicamente, en la gestión de recursos humanos, cuya aplicación se va ampliando con el propósito de responder a los procesos de la administración de personal...”

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede este candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

La entrevista de selección es la técnica lógica y estructurada que más se ha utilizado para tomar decisiones de selección de personal.

Las entrevistas de selección permiten sondear el potencial de un profesional, ejecutivos y/o directivos en general.

Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización.

El cuadro siguiente muestra los diversos tipos de entrevista, las preguntas que se pueden hacer y en qué es más recomendable aplicarla.

# La Selección del Capital Humano

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

**FIGURA 7-6** Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos

Werther W., D. K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ª edición ed.). México, DF:

# La Selección del Capital Humano

## Pasos a seguir durante el proceso de selección



### Referencias:

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

Rodríguez M. (2014) Selección del capital humano.

Perea J. (2008) Revista IIPS " La Entrevista en las Organizaciones" recuperado el 15 de noviembre de 2014 a través de: ([http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v11\\_n2/pdf/a14v11n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v11_n2/pdf/a14v11n2.pdf))

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

Rodríguez M. (2014) La entrevista.

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

Rodríguez M. (2014) Pasos a seguir en el proceso de selección.