

## Fundamentos de negocio

### Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección > Guía para seleccionar al personal)



## Selección

Una vez que concluye el reclutamiento, el siguiente paso es "escoger" al candidato más adecuado para el puesto vacante entre las personas que aspiran al puesto.

Este proceso es delicado ya que si no seleccionas al candidato conveniente, las repercusiones de contratar a una persona "inadecuada para el puesto" en tu empresa, pueden ir desde ineficiencia en el desempeño del trabajo, hasta la rescisión del contrato de trabajo, con todas sus consecuencias.

El proceso que facilita la buena elección de candidatos se llama selección y concluye cuando contratas a una de las personas que solicitó el trabajo.

Concepto: La selección de personal es el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencia y habilidades de un candidato en relación a un puesto vacante, para elegir al más apto.

Observa que en el concepto de Selección de personal se insiste en que se trata de un proceso. Eso quiere decir que consta de varios pasos secuenciales que concluyen una vez que tomas la decisión de contratar a una persona.

### Pasos para la selección de personal

Los pasos para realizar la selección de personal son los siguientes:

1. Depurar las solicitudes.
2. Evaluar a los candidatos usando las siguientes técnicas:
  - i) Entrevista personal.
  - ii) Exámenes de habilidades o conocimientos.
  - iii) Evaluación psicotécnica, cuando se requiera.
3. Verificar referencias.
4. Decidir a quién contratar.

Es fundamental al llevar a cabo el proceso de selección de personal considerar los siguientes aspectos:

- a) La cultura de tu empresa.
- b) El tipo de personas que te gustaría que trabajaran en tu empresa.
- c) La descripción del puesto.
- d) El perfil del puesto.

A continuación, analizaremos cada uno de los pasos del proceso de selección.

### Primer paso: depurar las solicitudes

En el proceso de reclutamiento, cada candidato llenó una solicitud. El primer paso del proceso de selección es revisar cada una de las solicitudes, analizando los datos de cada candidato.

Escoge las solicitudes que van más acordes con tus necesidades. Los aspectos que deben tomarse en cuenta son:

- Distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo.
- Escolaridad.

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección > Guía para seleccionar al personal**



- Experiencia en el área.
- Experiencia laboral.
- Sueldo que solicita.

Otro aspecto importante por considerar, y que no es obvio, es la manera como el candidato llenó su solicitud. Fíjate si está clara, limpia, ordenada o, por el contrario, si los datos son confusos, si la solicitud está sucia o desordenada. La manera en que una persona llena la solicitud, dice mucho de su personalidad y de la seriedad con la que se conduce.

Escoge las solicitudes de los candidatos que te parezcan más viables. Te sugerimos elegir como mínimo tres solicitudes y máximo, cinco.

Vuelve a leer estas solicitudes y concerta una cita con cada uno de los candidatos para que los entrevistes.

### **Segundo paso: evaluación de los candidatos**

La evaluación de los candidatos se realiza utilizando básicamente tres herramientas que son:

- La entrevista.
- Los exámenes de habilidades o conocimientos.
- La evaluación psicotécnica, cuando es necesaria.

Veamos cada una de estas herramientas. El primer paso en la evaluación de los candidatos es la entrevista.

### **Entrevista**

La entrevista es un aspecto fundamental dentro de tu proceso de selección y prácticamente podríamos asegurar que del resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla.

### **Ambiente para la entrevista de selección**

Disposición:

Cuida que, al realizar tu entrevista, tengas el tiempo suficiente para atender a tu candidato sin interrupciones, que tú estés relajado y con disposición para escuchar al entrevistado.

Lugar de la entrevista:

Busca un lugar tranquilo, sin ruidos excesivos o personas que continuamente transiten por ahí, para llevar a cabo la entrevista.

Siéntate frente a frente con el candidato para facilitar la comunicación. Esta posición te permite observar mejor cómo se conduce tu entrevistado.

Organización:

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección > Guía para seleccionar al personal)**



Organiza tu tiempo: día a tus candidatos en días y horas precisas, de tal manera que transmitas respeto por el tiempo de la otra persona y por el tuyo propio.

Es desilusionante y poco respetuoso hacer esperar a cualquier persona por mucho trabajo que se tenga. ¡Organízate!

Recuerda que tienes que transmitir a tus futuros empleados la formalidad y profesionalismo de tu empresa.

### **Cómo efectuar la entrevista de selección**

Para llevar a cabo tu entrevista, es necesario que tengas siempre presente y claro cuál es el perfil de la persona que buscas para ese puesto.

En este sentido, tu entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si tu candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Te recomendamos que tomes notas acerca de los datos que te va proporcionando el candidato. Cuando se entrevista a más de dos personas, es común olvidar los datos o confundirse, dada la cantidad de información que se obtiene con la entrevista.

Los aspectos que debes considerar al efectuar una entrevista de selección son los siguientes:

- a) Entrada.
- b) Experiencia de trabajo.
- c) Desarrollo académico
- d) Área familiar.
- e) Área personal.
- f) Expectativas laborales

A continuación, un comentario sobre cada uno de esos aspectos, al realizar la entrevista.

#### **a) Entrada**

Desde el saludo llama al candidato por su nombre y dirígete a él siempre "de usted". Pregúntale cómo se enteró del empleo y por qué le interesó.

#### **b) Experiencia de trabajo**

En este momento de la entrevista lo que tienes que hacer es investigar sobre la experiencia laboral de tu candidato. Las preguntas que es conveniente formular son las siguientes:

¿Está usted trabajando actualmente?

Si la respuesta es sí, pregúntale, en dónde y si en su trabajo saben que está buscando empleo.

De cada empleo o experiencia de trabajo pregunta:

Cómo ingresó a ese trabajo, en qué fecha, qué puesto o puestos ocupó y/o qué actividades desempeñó y, finalmente, el motivo de salida y la fecha.

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial**  
**en el avance de tu empresa (Selección > Guía para**  
**seleccionar al personal**



Ahora pregunta:

- Cuál fue el trabajo que más le agradó y por qué.
- Cuál fue el trabajo que más le desagradó y por qué.
- Con cuál jefe o jefes se sintió trabajando más a gusto y por qué.
- Con cuál jefe o jefes se sintió trabajando más a disgusto y por qué.
- Pregunta si el candidato prefiere trabajar solo o en grupo y por qué.

La experiencia de trabajo de un candidato te permite conocer:

- La estabilidad o pertenencia al trabajo.
- Las actividades que más le gustan o se le facilitan.
- El nivel de experiencia real que posee, en relación al puesto que solicita.
- Cómo se relaciona el candidato en el trabajo con sus compañeros, con el jefe, con las personas externas a la empresa, y las posibles dificultades que tenga al interactuar.

c) Desarrollo académico

Es importante que conozcas el nivel de escolaridad que posee tu candidato para saber si es congruente con los intereses de la empresa y si corresponde al nivel que se requiere en el puesto. Algunas personas estudian algo sin que sea lo que realmente les interesa. Por otra parte, ve si el candidato tiene otros intereses académicos y de qué tipo son. Las preguntas que debes formular son:

- Cuál fue el último grado de estudios que cursó.
- Por qué no continuó estudiando.
- Si existe la inquietud por continuar estudiando y qué ha hecho al respecto.

d) Área familiar

A través de estos puntos, conocerás cuál es el medio ambiente en donde se desenvuelve tu candidato para conocerlo mejor. Tienes que verificar si su entorno familiar afecta o no a su trabajo, y cómo. Los aspectos que tienes que preguntar son:

- Con quién vive, estado civil, edad, escolaridad, y ocupación de su pareja.
- Edad y escolaridad de los hijos.
- Quién aporta la mayor parte de los ingresos económicos a la casa y cuánto aporta el candidato.
- Si apoya moral o económicamente a alguien que no viva con él y por qué.

e) Área personal

En este punto se trata de conocer los intereses e inquietudes del candidato, así como su estado general de salud.

Recuerda que toda la información que vayas recabando sobre el candidato es para verificar que realmente corresponda a los requerimientos del puesto y de la empresa. No te pierdas en el chisme. Las preguntas por formular son las siguientes:

- Cuáles son sus metas, tanto personales como de trabajo.
- Cuáles son sus pasatiempos favoritos y con qué frecuencia los practica.
- Cómo es en general su estado de salud, saber si ha padecido alguna enfermedad crónica, u operación.

## Fundamentos de negocio

### Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección > Guía para seleccionar al personal)



Hace cuánto que se hizo el último examen médico y cuál fue el resultado.

#### f) Expectativas laborales

Este es el último punto de la entrevista. Se trata de investigar lo que espera el candidato de la empresa y el puesto. Los puntos que tienes que tocar en este momento de la entrevista son los siguientes:

Cuánto pretende ganar y por qué.

Explique en qué consistiría su trabajo y pregúntale por qué considera que podría hacerlo.

Preséntale alguna situación cotidiana de trabajo que consideres de mediana dificultad y pregúntale cómo la resolvería.

Se trata de verificar que el sueldo que solicita el candidato va de acuerdo con lo que se ofrece, ya que puede ser que la persona solicite más salario, o menos. Esto indica cómo valora el candidato su trabajo.

Una vez que has realizado la entrevista, y si el candidato te parece adecuado, explícale que, como parte del procedimiento, tendrá que realizar exámenes de habilidades y/o conocimientos para el puesto que solicita.

No dejes de archivar todas tus solicitudes, anexándoles los reportes de tus entrevistas, porque quizá en un futuro te puedan ser de utilidad. Guardando estos datos, podrás hacer un archivo y consultarlo cuando necesites algún nuevo candidato.

Recuerda: todas las personas somos útiles para algún tipo de trabajo, lo importante es saber para cuál y descubrirlo.

### Exámenes de habilidades o conocimientos

Un examen es una prueba cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos mínimos requeridos para el puesto.

Este examen debe evaluar los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, se tenga o no experiencia.

Para elaborar un examen de conocimientos o habilidades, de acuerdo al puesto vacante, es necesario, que tengas a mano, tanto la descripción del puesto como la requisición.

Una manera de comprobar si tu examen es aplicable y si mide lo que tiene que medir, es pedirle a la persona que actualmente ocupa el puesto, que lo resuelva y te dé sus comentarios.

### Evaluación psicotécnica

Este es un aspecto que sólo puede realizar un especialista en psicología industrial, ya que proporciona elementos finos acerca de la personalidad del futuro empleado y cómo podría repercutir ésta en el desempeño de su trabajo.

Te recomendamos que utilices este servicio cuando por la naturaleza del trabajo, requieras una evaluación profunda de la personalidad del candidato. Generalmente, los empresarios

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección > Guía para seleccionar al personal**



contratan este servicio al evaluar personal para mandos intermedios o puestos de gran responsabilidad.

#### **Tercer paso: verificar referencias**

Es importante verificar las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo. Esto lo puedes hacer por teléfono. Te recomendamos hablar por lo menos con dos jefes anteriores y con dos personas que lo conozcan.

Cuando hables con sus jefes anteriores, pregúntales si lo conocen y cómo fue en términos generales su desempeño en el trabajo mientras laboró con ellos; cuál fue la causa de su salida y si lo recomiendan o no para un nuevo trabajo. Pregunta finalmente si desean agregar algo más.

Cuando llames a las personas que lo conocen, pregúntales desde cuándo lo conocen, qué tipo de relación llevan y si lo recomiendan como una persona honrada y confiable para el trabajo.

No olvides dar las gracias a cada persona por la información y ponte a sus órdenes para cualquier cosa que en un futuro ellos quisieran añadir.

Una sugerencia útil antes de decidir a quién contratar es elaborar un pequeño resumen que incluya los datos más importantes o significativos de cada candidato. Esto te permitirá tener mayor claridad y objetividad para elegir al mejor elemento.

#### **Cuarto paso: decidir a quién contratar**

Con los datos que recabaste en la solicitud, con la entrevista, y en la verificación de referencias y complementándolos con los resultados del examen de habilidades o conocimientos, puedes evaluar globalmente a los distintos candidatos y elegir al que consideres más adecuado.

Todos los candidatos tienen pros y contras. Se trata de escoger a la persona que pueda desempeñarse mejor en el puesto y en tu empresa.

Por último, cuando haces una entrevista, aplicas un examen, o lees una solicitud, observas "sin querer" algunos aspectos que pueden resultar importantes en un trabajo y que no son obvios, ni se infieren de los contenidos del proceso de selección. Algunos de estos elementos son la seguridad del candidato, su forma de expresarse, sus actitudes no verbales, su limpieza, etcétera.