

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 2

LA PLANIFICACION DE PLANTILLAS 3

LA POLITICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL 6

RECLUTAMIENTO INTERNO / EXTERNO 9

LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS 20

EL CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

DE PERSONAL 42

BIBLIOGRAFIA 46

• INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso muy complejo que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, al igual que lo han hecho las empresas y las personas que las integran, como consecuencia de una cada vez mas pronunciada influencia del entorno.

Los procesos de selección de personal tienen como fin encontrar a aquellas personas que, con el menor coste posible, puedan adecuarse de la mejor manera a la organización y contribuir así con su trabajo a la consecución de la misión y de los objetivos empresariales. Para esto, las empresas cuentan con una serie de factores, como son la técnica, la tecnología, el capital y fundamentalmente las personas, que se interrelacionan e influyen directamente en la evolución futura de la empresa; esto implica que a medida que el entorno va cambiando, y sabiendo que este entorno se esta convirtiendo cada vez mas en un intorno, las organizaciones deben involucrarse en estos cambios adecuando y reorientando sus recursos de forma que se llegue a la consecución de los objetivos marcados. Es muy importante destacar sobre los demás al factor humano, a las personas, por encima de cualquier otro elemento, pues son las personas las que poseen la capacidad de desarrollar, implantar e influir sobre los demás factores. Y esta es, precisamente, la clave de contar con una buena gestión de dirección de personal en la empresa, que se encargara, entre otras funciones, de supervisar y planificar la plantilla, llevando a cabo una serie de procedimientos de selección y control de las personas que forman la organización.

2. LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

La planificación de plantillas es un proceso que trata de anticipar en movimiento de las personas dentro de la empresa, de concretar cualitativa y cuantitativamente el número de personas que optimizan los resultados en los ámbitos del **medio, corto y largo plazo**. Las empresas se enfrentan a un entorno muy dinámico que hace necesario conocer la situación actual en que una organización se encuentra en cuanto a personal y además poder estimar o predecir su evolución futura y necesidades futuras. Con la planificación se busca la adecuación más oportuna entre personas y puestos de trabajo.

Una buena planificación es tan importante que su carencia lleva a la empresa a situaciones críticas que implican mayores dedicaciones y costes. Además, la falta de previsión produce retrasos en la detección de las necesidades latentes, e incluso puede llevar a un desconocimiento total de estas.

- **Etapas de la planificación de personal**

Para un mejor funcionamiento del proceso, la planificación se articula en una serie de etapas:

- **Análisis y diagnóstico actual del conjunto de personas que forman la empresa.**

Aquí se recoge información tanto cualitativa como cuantitativa, tanto de las áreas en que se estructura la empresa, como de los puestos de trabajo y de las personas que componen la plantilla.

- **Formulación de objetivos de la dirección de personal.**

Siempre deben ir en consonancia con la misión y objetivos de la organización en su conjunto.

- **Previsión de la evolución de la plantilla.**

Han de tenerse en cuenta los factores que determinan la reducción, crecimientos y redistribuciones de la plantilla, tanto internos como externos a la empresa.

- **Desarrollo de planes y programas.**

Tendrán que hacerse de acuerdo con los objetivos marcados y las previsiones realizadas.

- **Factores que afectan a la planificación de las plantillas**

Estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

- **Factores de entorno**

Son factores externos a la empresa. Son muy numerosos y es imposible tenerlos en cuenta a la hora de realizar la planificación de plantillas.

- **Factores de política empresarial**

Son factores internos y controlables. Vienen derivados de decisiones que la Dirección ha adoptado ante acontecimientos que se han producido.

- **Factores vegetativos**

Son circunstancias que originan una evolución esperada de decisiones de la plantilla de la empresa. Suelen ser a su vez de tres tipos:

- Las bajas causadas por el transcurso del tiempo.
- Las bajas causadas por hechos fortuitos.
- Las decisiones tomadas por parte del empleado o de la empresa.

- **Objetivos de la planificación de plantillas**

Destacan, entre otros:

- Optimizar el número y nivel de los puestos de trabajo necesarios para llevar adelante el proceso productivo.
- Optimizar el contenido de los puestos de trabajo.

- Conseguir una mejor coordinación en la empresa:
- Establecer claras relaciones jerárquicas y funcionales.
- Establecer claras líneas de supervisión y delegación.
- Establecer claras delimitaciones de responsabilidad y autoridad.
- Establecer y determinar cuales son los requerimientos y especificaciones de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.
- **Consecuencias de no planificar la estructura de personal**
- Paro encubierto
- Duplicidad de tareas
- Puestos sin contenido
- Ineficacia

3. LA POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los recursos humanos de la empresa. Toda organización se basa en una cultura formada por principios y criterios.

Conviene destacar que una determinada política de personal puede ser **percibida por los integrantes de dos maneras:**

- De forma implícita, como resultado de la cultura empresarial.
- De forma explícita, como respuesta a un análisis y diagnóstico objetivo del entorno que rodea a la empresa.
- **REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA POLITICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- Claridad:

Es mejor que este definida formal y explícitamente, de manera que resulte comprensible.

- Afinidad y uniformidad:

Con la política de selección de personal, la concepción y los objetivos generales de la empresa.

- Coherencia:

Con la política social y con la legislación laboral vigente.

- Flexibilidad:

Debe admitir las correcciones y matices concretos para cada caso particular, adaptándose a cada nivel.

- Comunicación:

Debe ser conocida por todos los interesados, y transmitida por los adecuados medios de comunicación de la empresa.

• LIMITACIONES Y RESPONSABILIDADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La principal limitación que surge a la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal es que cualquier técnica que empleemos nos dará una *información incompleta para la toma de decisiones*, es decir, cada técnica aporta lo que se denomina información parcial, de forma que se ponen de manifiesto aspectos concretos y raramente interrelacionados. De aquí se deduce que el análisis debe **integrar** al conjunto de estas técnicas de forma que se consiga una *apreciación objetiva y un mayor rigor en los resultados*. Es importante tener en cuenta además que el proceso no termina con la selección del candidato, sino que es necesario un **seguimiento posterior** tras la incorporación o integración de este en la organización, pues solo así se conseguirá maximizar el éxito del proceso.

En cuanto a las **responsabilidades**, dos son las principales. La primera relaciona a la empresa con el candidato, es decir, es un proceso que se realiza entre personas lo cual exige un cuidado del trato, la segunda se basa en que la metodología de la selección pone de manifiesto al candidato la imagen de la empresa, es decir, la actuación en la selección debe concordar con la imagen que la empresa pretende dar al candidato de sí misma.

4. RECLUTAMIENTO INTERNO/EXTERNO

Antes de llevar a cabo el reclutamiento debe procederse a un **análisis de las necesidades de la empresa**. En este sentido, debe explicitarse muy claramente el análisis del puesto y del candidato.

• ANALISIS DEL PUESTO

El objetivo de este análisis es recoger información de las *tareas y funciones* que se realizan en los puestos de la empresa. Como métodos principales de análisis del puesto de trabajo destacan la observación (participante o no participante), la entrevista con el ocupante del puesto, entrevista grupal, reunión de expertos, cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, diario de tareas, incidentes críticos, información de diseño de equipamientos, grabaciones de actividades del puesto, registros disponibles relativos al puesto...

Además, cabe destacar como responsables al analista, titular del puesto y al responsable jerárquico.

En cualquier caso, será necesario conocer donde está situado el puesto dentro del organigrama, cual es la razón de ser del puesto de trabajo y que hace y en que consiste lo que hace, lugar físico donde se desarrolla el trabajo, cuestiones sobre trabajo en equipo, medios de que se dispone, condiciones de peligrosidad, influencia del puesto en los asuntos claves de la empresa y características esenciales para conseguir el máximo rendimiento, y todo esto es necesario conocerlo previamente a la descripción del puesto de trabajo.

• La descripción del puesto de trabajo

Una descripción clara del puesto de trabajo es determinante por varios motivos. Entre otros, hace que el trabajador conozca el nivel de responsabilidad de cada puesto, la autoridad, contribuye al desarrollo personal del trabajador, se consigue un punto de referencia y con ello un sistema de evaluación y una política salarial justa.

En toda descripción del puesto de trabajo deben concretarse una serie de aspectos:

– Denominación del puesto

- Área (situación en el departamento, sección o servicio)
- Dependencia jerárquica directa
- Ubicación territorial del centro al que pertenece
- Finalidad del puesto
- Descripción de tareas específicas
- Responsabilidad
- Ambiente de trabajo
- Relaciones
- Dedicaciones
- Disponibilidades
- Estilo de trabajo requerido
- Técnicas, equipos...
- Catalogación profesional
- Evolución profesional
- Sistema retributivo en que se le encuadra
- Sistema de integración previsto
- Sistema de supervisión y control
- Criterios de evaluación

Es importante hacer una diferenciación entre lo que la empresa y el trabajador ofrecen:

- **EL TRABAJADOR** ofrece un valor añadido a la empresa, una ventaja diferencial respecto al resto de candidatos. Además pone de manifiesto su situación personal, formación y disponibilidad (en términos de movilidad geográfica y funcional), experiencia laboral, compromiso, una serie de valores propios (capacidades, actitudes y aptitudes)...
- **LA EMPRESA** ofrece un salario, formación futura, posibilidades de desarrollo profesional, una organización constituida, organigrama claro, contrato...
- **DESCRIPCIÓN DEL CANDIDATO.**

El profesigramas.

Con la información obtenida del análisis de necesidades y descripción del puesto, se pueden deducir los requisitos y exigencias cualitativas y cuantitativas que componen el *perfil del candidato idóneo o profesigramas*. Así, se investigan una serie de cuestiones sobre el candidato que determinaran su posible elección:

- Datos personales (edad, sexo, estado civil...)
- Características familiares (procedencia, recursos, estatus...)
- Requisitos físicos (aspectos, salud, reflejos, habilidades, desenvoltura...)
- Características intelectuales (tipo de inteligencia, nivel, productividad, agilidad mental, facilidad de expresión, capacidad de escucha, coherencia de ideas...)
- Requisitos aptitudinales (verbales, matemáticas, memoria, comprensión...)
- Requerimientos de instrucción y conocimiento (especialidades, técnicas cursillos...)
- Requisitos profesionales (experiencia, puestos desempeñados y empresas de trabajo anteriores, nivel, categoría...)
- Aspectos motivacionales (situación profesional, económica, personal, familiar, expectativas, ambiciones, intereses...)
- Rasgos psicológicos (personalidad, carácter, temperamento...)
- Características vivenciales o preferencias sobre estilo de vida, tipo y ámbito de relaciones, ocio, aficiones...
- Factores de integración en la empresa (actitud crítica, independencia, capacidad de decisión...)
- Capacidades comerciales (control emocional, capacidad de persuasión, tolerancia a la frustración, seguridad personal...)
- Capacidad de dirección (iniciativa, capacidad de planificar, organizar y controlar...)

En cualquier caso, todo candidato deberá reunir cuatro requisitos fundamentales:

- **PRODUCTIVIDAD:** debe ser una persona que aporte ideas, que sepa adaptarse, etc.
- **ROTACIÓN:** debe ser una persona capaz de ocupar posiciones del mismo nivel jerárquico.
- **POTENCIAL DE APRENDIZAJE:** debe ser capaz de ocupar posiciones de orden jerárquico superior.
- **TRABAJO EN EQUIPO**

• EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se ocupa de la búsqueda y obtención de candidatos teniendo en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos. La decisión de reclutamiento comienza siempre por el reclutamiento interno (personal de dentro de la empresa), y posteriormente, por el externo.

- **El reclutamiento interno** se caracteriza por:
 - Rapidez en la detección de candidatos
 - Fiabilidad de los datos sobre los candidatos, pues se dispone de gran cantidad de información proveniente de la observación directa
 - El candidato presenta familiaridad con la empresa, pues posee conocimientos sobre su cultura y estilo.
 - Es un método incentivador y estimulador
 - El reclutamiento interno se hace en forma de escalera, es decir, se busca gente de puestos inferiores para cubrir puestos superiores en la escala jerárquica, lo que lleva implícito un importante componente motivacional.
 - Las dos fuentes principales de reclutamiento interno son:
 - Políticas de rotación-traslados, que consisten en promover, en sentido horizontal, a una persona dentro de la organización, trasladándola a otro puesto de la empresa, dentro del propio centro o en otros, delegaciones y sucursales.

- Políticas de promoción, que conlleva un análisis muy detenido pues se incurre en el riesgo de perder a un profesional eficaz en el puesto que ocupaba y trasladarle a un puesto en el que no se adapta convenientemente. Consisten en promover, en sentido vertical, a una persona dentro de la organización; la nueva función no solo implica una mejora o incremento de sus niveles retributivos o de categoría profesional, sino también un cambio sustancial en alguno o algunos de los requerimientos y contenidos del puesto.

- **El reclutamiento externo** se caracteriza por:

- Las fuentes de reclutamiento externo son múltiples y diferenciadas.

- Se articula en fases:

- Enumeración y elección de todas las fuentes posibles y adecuadas.
- Enumeración y elección de las técnicas y medios de reclutamiento mas adecuados para estas fuentes.
- Control y organización de la recepción, análisis, clasificación y respuesta a un cierto volumen de demandas.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas.
- Mantenimiento de contactos y relaciones permanentes con una serie de personas, centros, organismos, medios de difusión y similares.

- Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

- Solicitudes y ofrecimientos. Se denominan así todas aquellas solicitudes que puedan recibirse en la empresa.
- Oficinas de empleo, que hace referencia a los estamentos del INEM dependientes del Ministerio de Trabajo.
- Centros de formación. Tiene especial utilidad en todos aquellos puestos en que el perfil del candidato sea de una persona en formación o con diversas titulaciones, cualificaciones o especialidades.
- Centros de asociación, relacion e influencia.
- Empresas de la competencia
- La organización propia
- Empresas externas especializadas; consultoras en RRHH. Se trata de empresas cuya actividad es la prestación de servicios dentro del área de la selección de personal.
- **TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO**

Las técnicas de reclutamiento determinan el **modo** en que se van a buscar los candidatos, es decir, el canal por el cual la empresa va a manifestar a la sociedad sus ofertas o necesidades. Este canal deberá elegirse con el objetivo de captar al mayor volumen de candidatos potenciales. La elección de la técnica será función de los elementos ya analizados, a saber, del puesto, el perfil del candidato y de las fuentes de reclutamiento. Se distinguen dos grandes técnicas de transmisión:

- **TECNICAS DE OFERTA DIRECTA**

Este canal se caracteriza por la ausencia de intermediarios entre la empresa y los candidatos. Puede realizarse de forma verbal o escrita, pero en cualquier caso constarían de una presentación formal, una presentación de la empresa, una descripción del puesto en cuestión y una serie de preguntas sobre la opinión del candidato y su interés por la oferta.

La oferta verbal se realiza por vía telefónica o mediante una entrevista personal. La oferta escrita requiere el envío previo con el fin de establecer contacto del medio escrito en forma de carta o circular, personalizada o genérica.

• **TECNICAS BASADAS EN MEDIOS DE COMUNICACION**

Destaca la importancia de los anuncios de prensa como parte de los procesos de selección de personal.

• **Ventajas:**

- Versatilidad para llegar a un amplio colectivo o sector de la población, o a un sector muy específico o concreto en función de que se utilice la prensa nacional, local, especializada o de empresa.
- Puede ser orientado como primer filtro, es decir, permite establecer unos parámetros que pueden utilizarse como preselección.
- Elaboración poco dificultosa.
- Permite mantener el anonimato de la empresa anunciante.

• **Inconvenientes:**

- Escasez de cualificación en el mercado.
- Mala imagen de algunas ofertas.
- Prejuicios del lector ante ciertos tipos de anuncios.
- Deficiencias técnicas y de contenido.
- Popularización y masificación del medio.

Los tres pilares fundamentales en que debe basarse el diseño de un anuncio son: IMAGEN, TAMAÑO Y EFICACIA.

Las características fundamentales de cada uno de estos aspectos son:

IMAGEN:

- Tamaño suficiente.
- Encabezamiento atractivo.
- Identificación.

CONTENIDO:

- Estilo acorde al puesto y perfil del destinatario.
- Redacción clara y explícita.
- Destacar lo positivo.
- Destacar requisitos imprescindibles.
- Orientar y/o destacar la oferta económica.

EFICACIA:

- Que se distinga.
- Publicar en el medio adecuado por el destinatario o por la audiencia del medio.
- En el día de máxima audiencia.
- En las paginas más visibles y leídas.
- Elegir y precisar la forma de contacto.

La eficacia de un anuncio se mide por el numero de repuestas.

A modo de información se adjunta una clasificación de los distintos medios donde incluir un anuncio en función de la categoría profesional del puesto que se oferta:

- Segundamano: Puestos poco cualificados.
- Mercado de Trabajo y Laboris: Mandos Medios.
- ABC, El País y El Mundo: Mandos Directivos.

(como curiosidad destacar que los precios de El País son el aproximadamente el doble de los de ABC).

• PRESELECCION DE SOLICITUDES

Una vez recibidas todas las solicitudes, las clasificaremos en función de los requisitos que estas cumplen en tres grupos:

- Solicitudes que los **cumplen** y pasan a formar parte de las seleccionadas.
- Solicitudes que **incumplen** algún requisito pero pueden mantenerse como reserva.
- Solicitudes **descartadas** por no cumplir la mayor parte de las exigencias.

En todos los casos, se procederá a una respuesta por escrito a todas las solicitudes, indicando claramente si se adaptan o no al perfil de candidato que se estaba buscando. El medio mas utilizado para ello es el de la carta personal.

5. La selección de candidatos

El objetivo de la selección es **conocer** a los candidatos, recogiendo, analizando y comprobando la información necesaria para escoger finalmente a aquel que se integre con éxito en la empresa y desempeñe eficazmente las funciones requeridas en su puesto.

- Los **pasos** que se suelen seguir para ello son:
 - Selección de currículums.
 - Pruebas o exámenes:
 - De conocimiento.
 - Prueba situacional.
 - Bandejas de asuntos: Determinar la escala de valores del candidato.
 - Test, aunque cada vez se utilizan menos: para acompañar una decisión (capacidades, aptitudes...) Son de apoyo.
 - Entrevista.
 - Dinámicas grupales.

Una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos, convenientemente informados e interesados por la oferta y proyecto (que han sido preseleccionados conforme se ha explicado en el capítulo 4, previo estudio de los currículums), se inicia la selección de los mismos.

• Los tests psicológicos

Son herramientas de medida directa de comportamientos, basadas en términos **objetivos**, que poseen un valor de diagnóstico y predicción sobre la conducta y sobre la capacidad de aprendizaje y adaptación, a partir de unos elementos parciales.

Con las respuestas se estima la calidad o grado de algún aspecto de la inteligencia, aptitudes, personalidad y otros rasgos por comparación con un grupo normativo. Su fundamento empírico, estadístico determina las *condiciones* que deben reunir estas técnicas para ser aceptadas y utilizadas: *fiabilidad, validez y*

estandarización en la aplicación, puntuación e interpretación.

- **La interpretación de los tests**

En general, los resultados se expresan inicialmente con valores absolutos, denominados puntuaciones directas, que miden el nivel alcanzado en un rasgo de su conducta o algún valor similar. Estas puntuaciones no aportan ningún valor comparativo o predictivo. Adquieren sentido cuando se transforman en valores relativos mediante su comparación con otras personas de similares características (tipificación). Así las puntuaciones directas se convierten en otras escalas de medidas:

- Puntuaciones centiles: Indica el rendimiento del candidato respecto a un grupo de 100 personas de similares características.
- Coefficiente de inteligencia: El criterio de selección de esa muestra es la edad cronológica respecto al desarrollo mental.
- Otras escalas de medida: Reducen los centiles a escalas más pequeñas y concretas, por ejemplo los eneatis (a una de 1 a 9) o los decatis (de 1 a 10).

- **La clasificación de los tests:**

Elegiremos los tests en función del puesto de trabajo a cubrir y de la profesiografía del puesto o los requisitos sistematizados que los candidatos deben cumplir, cuantitativa y cualitativamente.

- Tests de inteligencia:

Miden la capacidad general de adaptación, de aprendizaje y de comprensión. Normalmente, han incidido especialmente en los aspectos lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, asociación generalizada, razonamiento, juicio o ponderación de la inteligencia humana, porque su medición en un sentido global es inabarcable mediante una sola técnica y quizás porque éstos son los aspectos más fácilmente observables y cuantificables. Los resultados suelen correlacionarse con actividades profesionales que requieren unos ciertos niveles para su desempeño.

Se suelen clasificar según los elementos utilizados en su confección en:

- Tests verbales: emplean elementos de tipo cultural (lenguaje, símbolos técnicos u otros) y, por tanto, el rendimiento en ellos se ve influido por variables socio-culturales.
- Tests no verbales o libres de contaminación cultural: para sujetos carentes de formación o en circunstancias culturales distintas.

- Tests de aptitudes:

Inciden en aquellas capacidades necesarias para la realización de tareas concretas y específicas. Miden la predisposición natural, innata o adquirida, para hacer o reaccionar ante algo. A diferencia de los tests de inteligencia, sus resultados se correlacionan con frecuencia con el rendimiento en trabajos que requieren destreza, operaciones repetitivas y manipulativas u otras.

Podríamos clasificar las aptitudes en: verbal, numérica, espacial, mecánica, abstracta, motora, atención, percepción, memoria y sensorial.

3. Tests de personalidad:

La personalidad es el modo de ser y de comportarse de cada persona (actitudes, comportamientos,

sentimientos, reacciones, etc.) Es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la propia voluntad, los hábitos adquiridos y otros muchos factores de orden biológico, psicológico y social.

Estos tests intentan aislar y cuantificar el nivel o grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos diferenciados entre sí. Se clasifican en dos grandes grupos:

- **Indices cuestionarios:**

Son preguntas, afirmaciones o planteamientos, referentes a reacciones, sentimientos, opiniones... en circunstancias determinadas o generales. Estas cuestiones plantean normalmente opciones de respuesta múltiple, del tipo verdadero-falso o no estoy seguro.

Estos cuestionarios tienen valor analítico y descriptivo, pues aportan datos cuantificados sobre múltiples rasgos de personalidad. Pero sus resultados deben ser contrastados mediante otras técnicas por la facilidad con que pueden falsearse consciente o inconscientemente. Los rasgos típicos, susceptibles de ser medidos con estas herramientas, pueden ser:

- Estabilidad emocional.
- Autoestima.
- Sensibilidad.
- Tolerancia a la frustración.
- Independencia.
- Extra/introversión.
- Afectividad.
- Impulsividad.
- Dominancia.
- Sumisión.
- Ansiedad.

- **Test proyectivos:**

Permiten una mayor profundización en la interrelación y dinámica general de la estructura de la personalidad. Se basan en la teoría psicoanalítica y evalúan tanto cuantitativa como cualitativamente.

Consisten en la presentación al sujeto de estímulos o situaciones estandarizados, pero no estructurados, siendo por ello de difícil interpretación por parte del examinado. Permiten limitadas posibilidades de respuesta, tanto en cantidad como en tipo de enfoque, iniciativas o control ante ellas.

Este proceso implica la proyección del mundo interior de la persona en su reacción o respuesta, dado que ha de buscarlas en sí mismo y no en el estímulo, que es vago, equívoco y, a veces, absurdo en apariencia.

Es una técnica muy controvertida, pero supone una excelente herramienta de diagnóstico y pronóstico sobre la personalidad. Su utilización tiene orígenes clínicos, aunque está ampliamente extendida en los ámbitos industriales y escolares.

Las principales **limitaciones** para su utilización residen en:

- El recelo y temor que producen entre los candidatos.
- El tiempo que supone su aplicación, valoración e interpretación.
- La formación que requiere en psicología profunda.

Las principales **ventajas** son:

- Difícilmente falseables, aunque puedan bloquearse si no se colabora.
- El análisis es menos parcial, más completo y dinámico.
- Aporta índices de predicción e información muy notables.

Los tests proyectivos se pueden agrupar por el estímulo o proceso que emplean para la proyección en: tests de asociación, de elaboración, de complemento, de selección u ordenación y de expresión.

Las técnicas proyectivas se clasifican en estructurales (ej.: Rorschach), temáticas (ej.: T.A.T) y gráficas (ej.: Test del Árbol).

• la entrevista

Esta técnica posee numerosos defensores y también detractores porque por sí misma presenta poca fiabilidad y validez, pero esto dependerá de la metodología seguida y de las cualidades de quien la realiza. En cualquier caso, ocupa un lugar imprescindible dentro de la selección de personal, ya que la entrevista es asequible y utilizable por cualquier persona, al margen de su especialidad o competencias profesionales.

• La clasificación de las entrevistas

Podemos clasificar a las entrevistas en virtud de varios criterios:

1. En función de **la Modalidad** podemos encontrar:

- Entrevista Estandarizada: Se sigue una especie de cuestionario que se aplica indistintamente a todos los candidatos. Se suele realizar en la primera entrevista y es una forma de obtener datos básicos que van a servir para completar el C.V.
- Entrevista Libre: Tiene la forma de una conversación distendida, a través de la cual el entrevistador va recopilando datos acerca del candidato.
- Entrevista Mixta: Es una mezcla de las dos anteriores. Se sigue una guía de los temas que se deben abordar, pero el entrevistador indaga según crea oportuno.

2. En función del **Momento**:

- Entrevista preliminar: Se realiza cuando todavía los candidatos son muy numerosos y los suele reducir a un tercio.
- Entrevista en profundidad: Determina el valor de cada candidato. Al final de la entrevista se realiza un informe detallando los resultados e impresiones merecidas.
- Entrevista final: En presencia de los seleccionadores y el futuro jefe, que es quien la dirige. Los temas que se abordan son casi exclusivamente profesionales y se negocian cuestiones económicas, fecha de incorporación y demás aspectos relativos al puesto.

3. En función del **Grado de Tensión**:

- Entrevista normal: Se trata de crear un clima sereno, y de confianza para que el candidato de información sobre sí mismo.
- Entrevista dura: Se realiza para cubrir puestos en los que la tensión a soportar vaya a ser muy alta. Se producen muchas interrupciones, hay presión por el tiempo, se exponen los temas agresivamente, el

entrevistador plantea abiertamente las dudas que posee sobre el candidato, etc.

- En función del *Número de personas que intervienen*:

- Entrevistas individuales: Son las más frecuentes. Al darse una confidencialidad entre el entrevistador y entrevistado se va a producir una espontaneidad que va a favorecer el resultado de la entrevista.
- Entrevistas de panel: Varios entrevistadores con un entrevistado. Están cobrando mucho auge últimamente, sobre todo en puestos a cubrir a través de concurso. (Administración Pública).
- Entrevistas de grupo: Un candidato es entrevistado sucesivamente, en distintos despachos y con diferentes personas. Cada entrevistador lo va a enjuiciar desde un ángulo diferente, comercial, técnico, etc. Normalmente un solo juicio en contra es suficiente para rechazar a un candidato. Esta técnica es empleada en numerosos bancos (Caja de Madrid).
- Entrevista informal: Fuera de los parámetros convencionales (por ejemplo durante una cena). Son datos que el candidato ofrece en un momento inesperado y que el entrevistador recoge en su provecho.

- **Secuencia de la entrevista**

- Preparación de la entrevista:

- Medio físico donde se va a desarrollar la entrevista: Debe ser cómodo, recogido y libre de interrupciones.
- Contenido: Se debe realizar un análisis previo del cuestionario informativo, señalar los datos del candidato sobre los que se quiere profundizar o los datos que estén poco claros...

- Recepción:

Es conveniente que el candidato espere durante unos 3 minutos antes de comenzar la entrevista para que se relaje y observe el movimiento que hay en la empresa. Después el entrevistador saldrá personalmente a recibirlo de forma cortés y sencilla.

- Presentación de la Empresa:

Se debe crear una atmósfera de confianza. Para ello el entrevistador podría comenzar diciendo su nombre y su cargo y si hay más de un entrevistado, instándoles a que ellos mismos se presenten. A continuación se hablará de los propósitos y condiciones de la empresa aportando datos reales y objetivos. Por último se presentará el puesto de trabajo pero sin dar datos muy concretos para que el entrevistado no trate de presentarse como el candidato perfecto.

- Agenda de la entrevista:

Consiste en explicar al candidato cómo es el proceso de selección y en que momento se encuentra.

- Entrevista:

Datos personales, formación, experiencia profesional, otros datos de interés...

- Proceso Futuro:

En este punto se explica al candidato las posibilidades de promoción que ofrece el puesto. Es recomendable que se hable en tercera persona para no crearle falsas expectativas.

- Despedida:

Primero se da la oportunidad al candidato de aclararle todas sus dudas, después se hará un resumen de todo lo dicho y por último se acompañará al entrevistado hasta la salida.

- Análisis y resumen del resultado de la entrevista:

Se realiza nada más terminar la entrevista para no olvidar los detalles. Valora si el candidato se ajusta a las necesidades del puesto de trabajo.

- **Reglas básicas para el entrevistador**

- Crear un ambiente agradable y ser natural.
- Controlar el curso de la entrevista, no dejar ser entrevistado.
- Evitar las primeras impresiones y los juicios de valor; no proyectarse ni identificarse.
- Dejar que el interlocutor se exprese: escucharle, no sugerirle las respuestas, hacer preguntas abiertas y hacer que amplíe las respuestas preguntando por qué, cómo o simplemente guardando silencio...
- Prestar atención al lenguaje corporal tanto del entrevistador como del entrevistado. Se debe mirar directamente a los ojos, sonreír...

- **Errores en la entrevista**

1.– Efecto de Halo: Se produce cuando el entrevistador se hace un juicio absolutamente positivo o negativo sobre el candidato, por haber sido impresionado por una característica particular de entrevistado. También puede aparecer cuando se compara inconscientemente al candidato con los entrevistados anteriormente, porque distorsiona el análisis objetivo de sus cualidades.

2.– Ideas preconcebidas: Dentro de este tipo de errores, está el de asociar estereotipos que tienen los diferentes tipos de personas por pertenecer a un grupo étnico, social, religioso, etc. o cuando se identifican ciertos rasgos físicos con algunas características aptitudinales o de personalidad.

3.– Experiencia anterior: Surge cuando el entrevistador se deja llevar por la experiencia laboral del entrevistado en trabajos similares, porque puede olvidar evaluar otras características importantes para el puesto actual y que no eran necesarias en el puesto anterior.

4.– Proyección: Consiste en que el entrevistador compara las características del candidato con las suyas propias o con las de personas conocidas.

5.– Entrevista estereotipada: Cuando cada una de las entrevistas es una copia fiel de la anterior, con independencia de las diferentes características y personalidades de los entrevistados,

6.– Formulación de preguntas de forma equívoca, difícil o empleando un lenguaje al cual el candidato no está habituado, porque éste no podrá proporcionar respuestas válidas.

7.– Escaso conocimiento del puesto a seleccionar: Porque no podrá orientar las preguntas en profundidad para determinar las cualidades necesarias para su desempeño.

LA GRAFOLOGÍA

Otra técnica que destacable es la **Grafología**, dado que su utilización, tanto en la preselección de cartas como en el análisis de candidatos, representa un interesante contraste o información adicional, cuando no una información analítica completa y profunda.

De esta forma, se realiza un estudio basándose en un informe breve y conciso sobre los aspectos que la empresa considera imprescindibles para la adecuación al perfil del puesto, o un informe más profundo, largo y detallado cuando la empresa busca además, la investigación de los posibles potenciales del candidato.

- **Tamaño:** Simboliza el autoconcepto.
- **Forma:** Revela el estilo personal.
- **Dirección de las líneas:** Representa el estado de ánimo, el recorrido o camino seguido en pos de las metas propuestas a corto o medio plazo y el grado de adaptación al medio ambiente.
- **Inclinación de las letras:** Mide la intensidad de los sentimientos y afectos del escritor, reflejando también los movimientos primarios del hombre hacia delante o hacia atrás, hacia el futuro o refugiándose en el pasado.
- **Velocidad:** Simboliza la velocidad con que se producen los pensamientos, la capacidad de asimilación y comprensión además del ritmo de otros procesos intelectuales. Favorece la actividad y el dinamismo y es un claro exponente del rendimiento laboral, en lo referente a cantidad, pues para predominio de calidad nos fijaremos en otros valores.
- **Presión:** (Simboliza la vitalidad física, el poder o fuerza y también la salud. Habla de la delicadeza o agresividad, espiritualidad...)
- **Cohesión:** Se llega a conclusiones sobre el grado de sociabilidad, la forma de razonamiento, la armonía espiritual, el equilibrio emocional, y la constancia o inconstancia.
- **Impresión de conjunto:** Nos descubre aspectos del escritor como el gusto estético, el gasto y ahorro, además de la extroversión/introversión, el autocontrol, el rendimiento laboral, así como el aprovechamiento del tiempo y del espacio.

Como anécdota o ejemplo, se exponen a continuación las características de la escritura que tendría que tener un vendedor ideal:

- **Tamaño:** Normal o grande.
 - **Forma:** Angulos y curvas mezclados. Adornos y curvas en la zona superior y área izquierda de las mayúsculas.
 - **Dirección de las líneas:** Recta o moderadamente ascendente: no más de diez grados.
 - **Inclinación de las letras:** Recta o moderadamente inclinada a la derecha. A veces con ligeras oscilaciones o vibraciones.
 - **Velocidad:** Rápida, normal o medida. (Más de 100 letras minuto y menos de 200)
 - **Presión:** Normal o firme, pero sin debilitamientos ni rotos.
 - **Cohesión:** Progresiva. Trazado ligado o agrupado. Mayúsculas unidas a las letras siguientes. Ovalos ligeramente abiertos.
 - **Impresión de conjunto:** Margen izquierdo normal o creciente de arriba abajo
 - **Firma:** Situada en el lado de la derecha. Legible. Ligeramente ascendente.
 - **Rúbrica:** Sin que roce el nombre ni los apellidos. Mejor cuanto más sencilla.
- **Dinámica grupal o assessment center:**

Se trata de una serie de **actividades estandarizadas** y llevadas a cabo por un **grupo** que proporcionan la base para enjuiciar y predecir *conductas humanas* que se sabe o se cree que son relevantes para realizar el trabajo en un escenario organizacional.

El **número óptimo de personas** es cinco o seis, según la importancia de llegar o no a un acuerdo, en caso de votación.

En las dinámicas **se evalúa** la formación, la experiencia y las actitudes y aptitudes. Sin embargo, las características a evaluar varían en función de los diferentes **propósitos u objetivos** del assessment:

- El papel que asume la persona: si es o no un líder, y en que área ha destacado.
- Cómo se ha implicado.
- El grado de iniciativa.
- La forma de intervención: coherencia, espontaneidad, etc.
- Si es individualista o trabaja en equipo, si da o no información.
- Si conoce el tema.
- Habilidades sociales: actitud, escucha...

Así, en *programas de selección las organizaciones se interesan por la potencialidad de los candidatos, mientras que en los programas de diagnóstico se pretenden conocer las habilidades que la empresa pueda desarrollar* (si una organización carece de los medios para remediar esa deficiencia, no tiene sentido que esa dimensión entre dentro del programa de diagnóstico)².

El **análisis de las conductas** de los participantes requiere una formación complicada e importante. Deben desarrollar un esquema común de referencia para la observación y evaluación de las conductas, con las características requeridas para el trabajo (el proceso por el que se identifican dichos requisitos se llama job analysis). El número recomendable de dimensiones a evaluar es de cinco a siete y deben estar definidas, claras y jerarquizadas.

Existen muchos **tipos de assessment center** según el tipo de actividad que tenga que desarrollar el grupo, así destacan los ejercicios situacionales en los que se discute sobre un problema controvertido, ejercicios de búsqueda de información en donde los participantes leen un fragmento y tienen que solucionar un enigma o problema preguntando a una persona que dispone de toda la información, u otro tipo de juegos en los que se fomenta la *colaboración* entre los participantes evaluados (que pueden o no conocerse con anterioridad).

• **Pruebas-exámenes profesionales**

Las pruebas o exámenes profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Su utilización se justifica cuando las tareas de un puesto son específicas o tecnificadas.

A diferencia de los tests, la medida de dicho nivel suele ser **absoluta y discriminativa**. En ella sí cabe el concepto de apto o no apto. Los tests aprecian las diferencias existentes en la predisposición y en la aptitud para determinadas tareas. Los exámenes comprueban el nivel de conocimientos que se posee.

Las pruebas o exámenes deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- *Objetivos*: Que su valoración pueda ser única, al margen de quien la realice.
- *Valorables*: Para ello el diseño y planteamiento de sus elementos ha de ser cuidado en su homogeneidad, contenido y posible cuantificación.
- *Inéditos*: No conocidos por el examinado, a fin de evitar su preparación previa.
- *Ilustradores*: Que exploren lo más completamente posible la gama de conocimientos que se precisa

comprobar, pero que lo hagan de una manera breve y con agilidad en la aplicación y corrección.

Las pruebas o exámenes se pueden plantear de diversas **formas**:

- **Orales**: Además de los conocimientos, se pueden recibir impresiones sobre la imagen, presentación y expresión de los candidatos.
- **Escritos**: Suelen ser el complemento de los orales, aunque pueden utilizarse por sí solos. Aportan la posibilidad de cuestionar aspectos prácticos, y de hacerlo de forma simultánea a varios candidatos, con el ahorro de tiempo que ello implica.
- **Prácticos**: Tienen como objetivo comprobar los conocimientos y experiencia que el candidato posea en una actividad o función. La prueba consiste en la realización de una tarea concreta hasta la obtención de un resultado observable y por tanto, objetivo.

La información que aportan es algo más ilustrativa que la de los anteriores (a los que puede complementar) y más utilizable en la selección de personal. Su aplicación se extiende ampliamente a la clasificación profesional de puestos de nivel medio de diversas especialidades académicas y laborales, u oficios profesionales.

Dentro de las pruebas prácticas cabe destacar que, actualmente, están teniendo un *gran desarrollo los ejercicios situacionales* de simulación para medir el comportamiento del candidato frente a situaciones que reflejan las que se encontrará en la realidad concreta del trabajo. Discriminan así la aptitud, reacción, desenvolvimiento e, incluso, los conocimientos y experiencia que se aporta, pero no las motivaciones.

Valoran aspectos y cualidades requeribles en puestos directivos de cierto nivel: energía, organización, planificación, decisión, comunicación, resistencia al estrés, liderazgo, etc. Algunas de las técnicas aplicadas son del tipo cuestionarios, estudio de casos, *role playing*, ejercicios *inbasket* y otros, realizados en forma individual, en reuniones de grupo, juegos y presentaciones.

• **Comprobación de resultados**

A lo largo del proceso de selección, se han ido obteniendo una serie de datos, algunos de los cuales son susceptibles de ser **comprobados y ratificados**.

Las pruebas o exámenes profesionales permiten comprobar la información sobre los conocimientos teórico-prácticos de los candidatos; pero además, se hace necesario tomar referencias, la comprobación de documentos y el reconocimiento médico (a través del servicio médico de la empresa o de mutuas laborales de accidentes de trabajo).

La toma de referencias

No es fácil conseguir la fiabilidad y objetividad precisa. Esto dependerá del modo en que se proceda para pedir referencias:

- **Por escrito**: Es la forma más usual. Tiene la ventaja de ser formal y explícita; sin embargo su eficacia es muy relativa porque cae con facilidad en generalidades poco ilustrativas y clarificadoras. De utilizarse, sería aconsejable incluir un cuestionario que orientara la valoración que se necesita.
- **Por teléfono**: aporta rapidez, menor costo y flexibilidad, permitiendo la indagación directa.
- **Por visita personal**: aporta una mayor calidad y precisión en la recogida de información y, creando el clima adecuado, asegura su fiabilidad. Como contrapartida, exige mucho más tiempo para cualquier otro medio.

– **Por agencias de investigación:** Permite ampliar el campo de indagaciones incluso a aspectos personales particulares del candidato. Implican un elevado coste económico y, a veces, ético y social.

- **Análisis y decisión**

Al final del proceso de reclutamiento se obtienen una serie de candidaturas que, cualitativamente, merecen ser consideradas y, por tanto, incluidas en la selección. Pero se debe controlar que el número de candidatos sea suficiente. Existe una proporción aproximada y orientativa entre cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección:

- **Solicitudes recibidas–reclutamiento:** de ellas se clasifican como válidas del orden del 50 por 100. (*capítulo 4*)
- **Candidatos a analizar–seleccionar:** de ellos se preseleccionan del orden del 30 por 100.
- **Finalistas–decisión:** de ellos saldrán los candidatos seleccionados, del orden de tres.

Estas proporciones deben ser tomadas con **flexibilidad**, pues dependerán del puesto a cubrir y de los medios y técnicas empleados en el reclutamiento, ya que unos son más discriminatorios inicialmente que otros.

Una vez cumplimentadas las fases anteriores de selección, se procederá al análisis de los resultados obtenidos. Dicho análisis comporta, por un lado, el *contraste y ponderación de los diversos datos para cada entrevistado* y, por otro, *la comparación de los mismos con el resto de los candidatos*. Para ello, se valorarán aspectos como las **aptitudes personales y profesionales, la motivación y el potencial**.

Si al final del proceso, el número de candidatos entre los que elegir es insuficiente y, además, plantean dudas razonables sobre su adecuación, lo más aconsejable será volver a empezar el proceso, replanteando las necesidades, el perfil y el reclutamiento, con el objetivo de obtener un mayor número de candidatos.

- **EL CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- **necesidad del control de resultados**

Esta necesidad responde a tres hechos fundamentales:

- La dificultad de **adoptar criterios generales o de otras empresas a la propia**, dadas sus peculiaridades y su cultura.
- Las **limitaciones y circunstancias coyunturales** del mercado de trabajo con respecto al momento de la selección.
- La dificultad de **mantener criterios permanentes e inmutables**, dada la evolución progresiva y necesaria de personas y organizaciones.

El control debe extenderse a todas y cada una de las fases del proceso de selección y, como resultante, a los criterios que lo han presidido, permitiendo modelarlos y afinarlos, progresivamente, para adaptarse al cambio continuo y delimitar las posibilidades de actuación.

Si al final del proceso de reclutamiento, la cantidad y calidad de las candidaturas obtenidas no es la deseada, habrá que realizar un repaso para detectar qué punto ha fallado o qué problema ha existido. **Para ello, hay que analizar:**

- La coherencia entre la oferta y lo que se necesita.
- La existencia del perfil requerido en el mercado laboral.

- Las fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas.
- Los criterios de preselección de solicitudes.
- Las posibles demoras, faltas de organización u otros motivos que han llevado a perder respuestas–solicitudes o a no considerarlas.

Tras la incorporación del candidato y especialmente durante el periodo de prueba, habrá que comprobar las previsiones que se obtuvieron respecto a sus dotes intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo. De no existir una correlación entre lo previsto y los resultados que se obtienen, es preciso cuestionar las técnicas de análisis que se han utilizado.

• **Eficacia de la inversión**

La selección de personal, planteada con rigor, exige una **inversión de tiempo y esfuerzo**, lo que implica unos **costes económicos** cuya cuantía dependerá fundamentalmente del número de personas que intervengan en la selección, los medios y técnicas de reclutamiento y de los asesoramientos contratados.

El **tiempo** debe emplearse en una metodología y unas técnicas que ofrezcan resultados eficaces, pero no dilatarlo con excesivas profundizaciones ni tecnicismos. El plazo que requiere una selección no puede programarse con exactitud. Tendrá que adaptarse a unos periodos mínimos para pasar de una a otra fase pero siempre pueden surgir variables aleatorias y ajenas a la selección que dilaten los plazos:

• Directivos:

- Dedicación: 100 a 200 horas.
- Plazo: 2 a 3 meses.
- Intervención: Consejos, gerencias y otros directivos, así como empresas externas especializadas.

• Cuadros técnicos:

- Dedicación: 50 a 100 horas.
- Plazo: 4 a 6 semanas.
- Intervención: Dirección, jefaturas de área, departamentos de personal o especializados, y/o empresas externas especializadas.

• Personal no cualificado:

- Dedicación: 30 a 50 horas.
- Plazo: 2 a 3 semanas.
- Intervención: Responsables de área o servicios, jefes, departamentos de personal o especializados y/o empresas externas.

Por último, destacar que **la delegación**, en mayor o menor medida de la selección de personal (a otras personas o servicios de la empresa y/o a empresas especializadas del exterior), exige mantener una **participación activa**, tanto en su realización como en las decisiones que comporte, ya que la responsabilidad de la selección de personal puede compartirse, pero no delegarse por completo.

• **Ventajas del acierto en la selección de un profesional que se integre en la empresa:**

- Potenciación de recursos humanos.
- Continuidad y desarrollo de una actividad.
- Incremento de producción.
- Mayor productividad.

- **Desventajas del error:**

- Deterioro del clima laboral.
- Trámites y decisiones conflictivas y desagradables.
- Interrupción y posible estancamiento de una actividad.
- Implicaciones en la producción o menor productividad.
- Limitaciones de recursos humanos ante el futuro.

En conclusión, mejorar el ratio de aciertos en las incorporaciones supone una de las mejores inversiones que la empresa puede hacer, pues unos adecuados recursos humanos amortizan sobrada y rápidamente los costes que requiere su captación.

DOPP Consultores, División de Recursos Humanos, Cómo seleccionar personal

DOPP Consultores, División de Recursos Humanos, Cómo seleccionar personal

Selección de personal

1

44