

## **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ORIENTACION DEL PERSONAL**

Las actividades de una empresa, cualquiera sea su origen, objetivo o estrategia, se realizan mediante personas. por esta razón, la calidad y motivación de las personas que una organización logre atraer y mantener, serán un elemento distintivo básico en sus posibilidades de ser exitosa. las actividades que realice una empresa para conseguir el personal que desea, son, por lo tanto, extremadamente relevantes en su desempeño a través del tiempo. estas actividades incluyen todas las etapas previas que la empresa realiza, hasta tener a las personas más idóneas para desempeñar un cargo o trabajo, e incluyen la planeación del empleo, el reclutamiento, el proceso de selección y, finalmente, ya tomada la decisión de contratar, la orientación o socialización de los empleados.

### **PLANEACION DEL EMPLEO**

Una forma muy usual de enfrentar las decisiones de búsqueda de personal es esperar que se produzca una vacante. Este método, que puede ser eficaz para empresas pequeñas, no nos será muy útil en organizaciones complejas y que requieran personal con características muy específicas. Por eso, en empresas grandes y complejas lo más conveniente es hacer una previsión de las necesidades futuras de empleados.

Por PLANEACION DEL EMPLEO entenderemos todas aquellas actividades de personal que intentan proporcionar los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos organizacionales presentes y futuros. Implica estimar las necesidades, dentro de distintos períodos de tiempo (uno, tres, cinco años), de los empleados de diferentes tipos y niveles (para las diferentes áreas, y para los niveles estratégicos, gerenciales y operativos). Una vez establecidas estas necesidades, deberemos compararlas con las disponibilidades, es decir, con el número de empleados actuales. De esta manera se determinará el número y tipo de empleados que es necesario obtener. Por el contrario, si observamos que en algunas áreas o departamentos se presentan excedentes, se verá la posibilidad de reasignar personal a otros cargos, previamente hecha la capacitación que sea necesaria. Si no hay reasignaciones posibles, la decisión final para esas personas será el despido, que debiera ser considerado como última alternativa. De aplicarse, debe admitir posibilidades de ayuda técnica de la empresa para facilitarle condiciones de empleabilidad.

El proceso de planeación del empleo en una empresa, intenta equilibrar a través del tiempo, sus necesidades de personal con las necesidades de éste. La dificultad estriba en lograr este calce, teniendo en cuenta que la demanda de recursos humanos que corresponde a las necesidades– y la oferta que representan las disponibilidades, tienen, cada una, su dinámica propia.

La DEMANDA de recursos humanos deberá estar basada en la planificación y presupuestos generales de la empresa. Por lo tanto, deberá tener una debida consideración de todas aquellas decisiones estratégicas que afecten, en el período cubierto por la planificación, la cantidad y calidad del personal requerido por las decisiones estratégicas. De éstas, a vía de ejemplo, podemos mencionar las siguientes:

- Pronósticos económicos generales
- Previsiones de cambios tecnológicos
- Planes de inversión en plantas, equipos, maquinarias, que impliquen cambios en la estructura de la empresa.
- Planes de actividades propias de la empresa y sub–contratadas, y sus cambios planeados.

La incidencia de éstos y otros pronósticos relevantes deberá reflejarse en los requerimientos de personal de distintos tipos y niveles. Vemos aquí un punto muy importante que señala la necesaria relación de la función de Recursos Humanos con la planificación estratégica de la organización. Ha sido práctica común en muchas empresas que la función de Personal esté ubicada en un segundo o tercer nivel jerárquico y que, por lo tanto,

no tenga la suficiente influencia o participación en los procesos estratégicos para plantear sus observaciones a la consecución del personal requerido. Como es fácil comprender, esto puede tener consecuencias graves, o al menos no permite una detección temprana de posibles problemas y sus eventuales soluciones.

La OFERTA de recursos humanos corresponde a la totalidad del personal estimado a los distintos períodos de planeación después de deducir las pérdidas esperadas.

Dentro de estas pérdidas deberemos tener en cuenta las tasas esperadas de rotación de personal, las jubilaciones, e incluso probabilidades de enfermedades graves o muerte de empleados.

Así, estaremos en condiciones de ver las diferencias estimadas en nuestra ecuación de NECESIDADES – DISPONIBILIDADES. En una empresa con crecimiento rápido, lo normal será un desequilibrio por el lado de las necesidades, pero incluso en esta eventualidad, la empresa tiene varias alternativas de decisión. La primera que se puede utilizar es el sobretiempo del mismo personal disponible. Sin embargo, esta medida debe ser observada con cautela, y considerada como solución muy transitoria, ya que aplicada en forma permanente puede tener efectos negativos en la tensión y salud del personal afectado, además de presentar niveles de remuneraciones que no son sostenibles en el tiempo. Otra alternativa es la de reubicación del personal de áreas que han quedado con personal redundante, u otras que han sido sub-contratadas a proveedores externos. Esta práctica se ha hecho muy común en los últimos años. La última alternativa que usan las empresas es reclutar personal para proceder a seleccionar y contratar.

A la inversa, si hay desequilibrios en la ecuación, debido a exceso de DISPONIBILIDADES, el calce se busca decidiendo jubilar a personal que esté en condiciones de hacerlo, ofrecer jubilaciones anticipadas, trabajar jornadas reducidas o menos días al mes (en las áreas afectadas). También se puede aplicar despido temporal, y, si con todo eso no se logra el equilibrio buscado, llegar a la alternativa final de despido.

A pesar de la racionalidad que implica una planeación del empleo en la forma descrita, la investigación en este aspecto demuestra que la mayor parte de las organizaciones actúa en forma reactiva más bien que proactiva. Es decir, no hacen un proceso sistemático de planeación de personal.

### **Técnicas de Planeación del Empleo**

Por constituir un área más especializada de métodos de pronósticos, sólo mencionaremos los lineamientos generales más típicos en la planeación de personal. Básicamente hay dos enfoques.

El primero consiste en hacer las estimaciones en forma centralizada, desde la Dirección Superior, el área de Presupuestos y Estudios, o la Gerencia de Personal. Es el método de arriba hacia abajo, en el cual la decisión se puede apoyar en estimaciones de expertos en proyección de tendencias o en análisis de correlación.

El segundo enfoque se basa en las estimaciones de la propias unidades que, con antecedentes de los supuestos y planes estratégicos de la organización, estiman sus requerimientos de acuerdo a los escenarios planteados. Si bien este punto de vista tiene mucha lógica, distintos jefes de áreas o departamentos pueden aplicar criterios diferentes, unos más estrictos que otros lo cual puede conducir a distorsiones importantes en las estimaciones o a exceso de personal en áreas donde las estimaciones de sus jefes no son estrictas en cuanto a productividad.

De allí que, un enfoque ecléctico, que considere y negocie la visión de arriba hacia abajo y también de abajo hacia arriba, puede lograr soluciones más realistas, con el compromiso de los niveles de jefatura intermedia.

### **RECLUTAMIENTO**

Reclutamiento es el conjunto de actividades que realiza una organización para atraer candidatos que tengan las capacidades y actitudes requeridas por un cargo necesario para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

El objetivo del reclutamiento es, por cierto, atraer el mayor número de candidatos posibles, que satisfagan los requisitos de la empresa, de manera que ésta tenga una mayor latitud en el proceso de selección.

### • Factores que Influyen en el Reclutamiento.

Hay factores externos e internos, en relación a la empresa, que influyen en los procesos de reclutamiento.

De los primeros, los más relevantes son la legislación vigente, las condiciones del mercado laboral y los sindicatos. Todos ellos son situacionales o contingentes, y pueden influir facilitando o restringiendo los resultados de un proceso de selección que se inicia con una actividad de reclutamiento.

El Gobierno, mediante la legislación laboral vigente hace más *fácil* o restrictivo el proceso de reclutamiento. Así, las políticas de sueldo mínimo, imponen condiciones básicas de remuneraciones que las empresas deben respetar. En países como Estados Unidos, la legislación que prohíbe procesos discriminatorios, actúa en el mismo sentido. La inamovilidad en el empleo, 6 meses en Italia desde que una persona ha sido contratada, total en otros países y épocas, hacen que las empresas sean más liberales o conservadoras para contratar. Es importante señalar que en todas partes la legislación laboral va experimentando cambios, de acuerdo con valores vigentes y con las ideologías de las condiciones dominantes.

Las condiciones del mercado laboral influyen de la siguiente manera: si se vive un periodo de estancamiento o recesión, será más fácil atraer candidatos, incluso sobredimensionados para un cargo. Por el contrario, en periodos de auge económico, se puede llegar a condiciones de pleno empleo o cercanas a éste, lo que hará más larga y difícil la obtención de candidatos adecuados. Una empresa no debe aprovecharse de un mercado en condiciones recesivas. Primero, por razones éticas básicas. Y segundo, porque el personal que obtenga bajo estas condiciones no tendrá compromiso ni lealtad con la empresa, y la dejará tan pronto cambien las condiciones económicas generales. En periodo de auge, generalmente la escasez de personal se nota más rápidamente en cargos con calificaciones altas en conocimientos y experiencia siendo más crónico el desempleo en gente joven, poco calificada. En los sindicatos base empresas hay dos posibles posiciones: aquellos confrontacionales, de posiciones duras, y los de relación más amistosa con sus respectivas empresas. Dependiendo del tipo de relación, los sindicatos pueden tener mayor o menor influencia, exigiendo, por ejemplo, vía negociación, una mayor promoción del personal interno de la empresa

### • Papeles Gerenciales en el Reclutamiento.

En la tarea de atraer candidatos podemos ver el papel que juegan los tres niveles que están más relacionados en una empresa con una selección específica.

En primer lugar, la Dirección Superior, mediante la definición de las políticas generales que se aplican en el reclutamiento. Es conveniente tener en cuenta que estas políticas

que define la Dirección Superior resultan de la consideración de puntos de vista diversos de las partes interesadas stakeholders. Además, influyen las características contingentes que puedan estar afectando las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, en el mercado laboral.

En segundo lugar, está el área de Recursos Humanos, que prestará el apoyo logística y técnico al proceso de reclutamiento, en el marco de las Políticas definidas por la Dirección Superior. Como esta tarea es básicamente asesora, puede ser hecha en forma interna o externa. En empresas medianas y pequeñas es probable que el área de Personal sea muy básica (o prácticamente no exista) y, por lo tanto, se busque un apoyo de asesores externos en los procesos de reclutamiento y selección. Esta asesoría se puede solicitar en forma muy flexible: desde el proceso completo, que puede incluir definición de las necesidades de personal, requerimientos del cargo, diseño del aviso y selección de medios donde publicar el anuncio, aplicación de pruebas o test relevantes y de entrevistas a los postulantes considerados, hasta presentar a la empresa,

idealmente, de tres a cinco personas calificadas. Así, podrá hacer la selección final teniendo en cuenta factores como son la adaptabilidad del postulante a la cultura de la empresa, y la facilidad de sus relaciones interpersonales con los miembros de la organización. Existen también posibilidades intermedias, es decir, solicitar solo ciertos servicios de los mencionados. Es muy común el caso de las empresas que hacen gran parte del proceso pero encargan, por su naturaleza especializada, la evaluación Psicológica de los postulantes a profesionales experimentados.

En tercer lugar, esta la línea que recibe el servicio de asesoría – ya sea del área de personal o externo de la empresa – quien deberá tomar la decisión final respecto a los postulantes, ya que es el área o departamento que estará en contacto permanente con el desempleo y que es quien, en definitiva, es responsable de su desempeño.

Estos roles o papeles que nos aparecen, de la dirección superior, asesoría del área de personal (combinada con asesoría externa, en algunos casos), y la línea, en los procesos de reclutamiento y selección, son muy típicos y representativos de lo que sucederá en todas las demás actividades de personal.

### • Fuentes de Reclutamiento

Al analizar este tema, es necesario hacer una diferencia entre cargos de entrada y aquellas posiciones que están en niveles superiores a éstos.

Por cargos de entrada definiremos aquellos puestos que típicamente representan la posibilidad de ingreso de las personas a diferentes áreas de la empresa y desde donde las personas comenzarán sus carreras laborales dentro de la organización.

Hoy en día no hay un único nivel de entrada. Dado los crecientes requisitos de educación, podemos encontrar cargos de entrada a nivel operativo, a nivel gerencial (o de preparación de nivel gerencial) y otros con niveles de alta especialización (por ejemplo, Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información). En cada uno de estos niveles de entrada los requisitos serán, obviamente, diferentes. La característica común es que representan cargos en que no se requiere experiencia anterior. Incluso podemos decir que las empresas no desean experiencia anterior, para que ésta se adquiriera de acuerdo a sus valores y manera de hacer las cosas.

Ya no resulta tan válido el comentario de un Gerente General de un Banco, que decía: 'El día que yo jubile, me gustaría que se contratara un junior'. Esta frase supone que la promoción se hará internamente y, finalmente, generará una necesidad de contratación externa en el nivel más bajo de la organización. En cierto sentido refleja lo que era el *modus operandi* habitual en los Bancos antes de los cambios que los ha llevado a requerir actualmente personas muy calificadas para especializaciones muy sofisticadas en el plano financiero y en otras áreas relacionadas con el servicio a sus diversas clientelas.

### • Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo puede ser hecho usando diferentes alternativas:

- Avisos en diarios y revistas
- Agencias de empleo
- Recomendaciones de empleados de la empresa
- Colegios y Universidades
- Reclutadores ejecutivos (headhunters)
- Postulantes no solicitados

Los avisos en diarios tienen una cobertura amplia, y generalmente se ubican en áreas especializadas, donde su impacto se espera sea mayor sobre el mercado objetivo al cual está dirigido. En países donde existen diarios o

periódicos especializados en negocios o aspectos laborales, existe la tendencia a hacer en ellos el reclutamiento. Lo mismo es válido en revistas especializadas por sectores industriales

Las agencias de empleo están orientadas a cargos medios y bajos, en áreas de niveles técnicos, en algunos casos, o de oficio. En el caso de niveles directivos en el que intervienen las empresas consultoras, lo común es que no recurran a archivos, dada la dinámica de las personas que están buscando trabajo.

En algunas empresas se fomenta la recomendación de empleados, suponiendo que habrá un proceso implícito de selección de parte de quien está recomendando, ya que es alguien que conoce mejor las características del cargo y del lugar donde se va a llevar a cabo. Un caso especial lo constituye la recomendación de parientes. En algunas empresas existe la política de no contratar parientes de los empleados actuales – suele estar definido claramente el nivel de parentesco prohibido– con el objeto de evitar eventuales problemas laborales derivados de esta relación. Sin embargo, en otras compañías existe la política opuesta, es decir, se acepta y hasta se fomenta el reclutamiento de parientes. Esto suele ocurrir en empresas que están ubicadas en ciudades medianas o pequeñas, en las cuales no se puede limitar las condiciones de las postulaciones.

El reclutamiento de egresados de determinados colegios, se relaciona generalmente con el desarrollo de ciertas habilidades específicas, prácticas deportivas, etc. Pero tal vez la consideración más importante se relaciona con el conocimiento de idiomas, en colegios de colonias, del mismo origen de empresas internacionales o multinacionales que hacen las búsquedas.

Similarmente, las empresas suelen definir las universidades de donde prefieren a su personal, por los resultados que han obtenido. Como el personal que ha llegado a niveles más altos es relativamente homogéneo, en cuanto a carreras y universidades, el proceso tiende a mantenerse a través del tiempo.

Los reclutadores ejecutivos ('headhunters') son *de* aparición relativamente reciente en nuestro medio, lo que refleja la mayor actividad económica y, especialmente, la rapidez con que las empresas deben enfrentar situaciones competitivas más complejas. Generalmente, están referidos a cargos claves o muy importantes y en los que, por alguna razón –aunque haya tenido una cuidadosa planeación para hacer sus promociones internas– la empresa se ve enfrentada en determinadas situaciones, a la decisión de recurrir al mercado. Para ello, como su búsqueda es muy específica, le resultará más eficaz un reclutador de ejecutivos, que recurrir a medios más masivos.

El reclutador de ejecutivos, idealmente tendrá un conocimiento específico del sector industrial o comercial requerido, o se interiorizará de éste, ubicando a aquella o aquellas personas que satisfacen las necesidades de su empresa–cliente. Establecerá los contactos conducentes a ofrecer el trabajo a la persona seleccionada. Su actividad no está exenta de polémica. Para sus detractores es un 'levantador' de personal idóneo, que, a la larga, afecta los niveles de remuneraciones, tanto de la empresa que pierde a una persona 'clave' como a la que la contrata. La mayor objeción se hace más bien en un plano ético: el reclutador se está dirigiendo a personas que probablemente no están buscando trabajo, y están satisfechas en la empresa en que están laborando. Los defensores de los reclutadores manifiestan que la tarea de éstos, en una economía de mercado, consiste en dar una visibilidad mayor a una situación que de por sí es poco transparente. En otros términos, se trata de transformar una competencia imperfecta en un grado mayor de competencia perfecta. El hecho real es que los reclutadores de ejecutivos han recibido la aprobación del mercado, y su utilización ha crecido en los últimos años.

Dos sugerencias a las empresas que utilizan o están interesadas en reclutadores ejecutivos. En primer lugar, las barreras de entrada para definirse como tal son muy bajas, de manera que podemos encontrar como reclutadores a empresas o personas que operan a nivel internacional con gran experiencia y profesionalismo; pero simultáneamente podemos encontrar personas que carecen de mayor experiencia y oficio y que, en casos extremos, reflejan más bien 'desempleo disfrazado' que una labor profesional. Esto significa que la empresa que piensa utilizar los servicios de un reclutador de ejecutivos tiene la responsabilidad de hacer una cuidadosa

selección de este, pues será una variable determinante del servicio que reciba.

En segundo lugar, la utilización de reclutadores de ejecutivos, con lo útil y profesional que puede ser, debe considerarse como un servicio de excepción. Sin embargo, se puede observar que muchas empresas la usan en forma indiscriminado, incluso para cargos de entrada, que no requieren de la tarea especializada de los reclutadores de ejecutivos y que, al ser utilizados, limitan a la empresa un mayor conocimiento del mercado en áreas de un acceso más fácil.

#### **• Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.**

La ventaja principal –en los casos en que corresponde a niveles superiores a los de entrada– es que proporciona ideas nuevas y maneras diferentes del cómo hacer las cosas, y también saber cómo trabaja la competencia. También implica aprovechar la inversión en capacitación, hecha por terceros.

En cuanto a las desventajas, el reclutamiento externo suele ser más lento y mas caro que cuando es hecho internamente. La realidad nos muestra que las empresas están tomando más tiempo en sus procesos de selección.

Esto podría reflejar una mayor preocupación en perfeccionar los procedimientos, orientados a una relación de más largo plazo, por lo cual la selección busca en mayor medida un ajuste en las características de los postulantes a la empresa y su cultura, que simplemente al cargo específico al que postula.

En relación al costo, no es fácil hacer una consideración correcta. Por cierto que desde el punto de vista de caja, un reclutamiento y selección externa es más caro. Sin embargo, será necesario considerar también los beneficios adicionales obtenidos de esta forma de reclutamiento, lo que resultará difícil de hacer y bastante subjetivo.

Otra desventaja del reclutamiento externo está en que es menos seguro que si es hecho internamente. Una máxima en Recursos Humanos señala que 'el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado'. Por cierto, si una persona tiene una trayectoria en la empresa, conoceremos mejor sus fortalezas y debilidades que si la persona viene de fuera.

La selección externa para cargos superiores al nivel de entrada también va a afectar negativamente la motivación del personal interno que ve frustradas sus expectativas de promoción.

Por ultimo, es necesario tener en cuenta que la selección externa generalmente va a afectar la política salarial de la empresa. Si se quiere atraer personal valioso que esté trabajando en otras organizaciones, un aspecto importante será el de las remuneraciones. Se estima que un nivel de diferencia de entre 15% a 20% entre la renta actual de la personas y la ofrecida será un umbral mínimo aceptable para inducir al cambio a alguien que esté trabajando en otra empresa. Por cierto, permaneciendo constante otras consideraciones. En otras palabras, nadie se sentirá motivado al cambio por niveles de renta iguales o muy cercanos a la actual, salvo que tenga otras consideraciones. Esto tenderá a afectar la curva de remuneraciones de la empresa que está contratando desde afuera.

#### **• Reclutamiento Interno.**

Para posiciones sobre el nivel de entrada, la mejor fuente de postulantes puede ser la organización misma. Reconociendo lo anterior, muchas empresas siguen la práctica deliberada de reclutar desde dentro de la organización.

El reclutamiento interno se debe comunicar adecuadamente, de manera de dar la oportunidad de participar a todas aquellas personas que pueden cumplir con los requisitos necesarios para optar al cargo. En esto se

incluye el poner anuncios en los lugares típicos de comunicaciones a los empleados, informar a los sindicatos relevantes en los casos aplicables, y dar la opción, por ejemplo, a trabajadores de tiempo parcial.

Una herramienta útil, cuando se tiene internamente en la empresa, es un inventario de capacidades, o registro individual con las características de conocimientos, habilidades, capacitación, evaluaciones, etc., de cada uno de los empleados que, mediante procesamiento de datos permitirá una rápida identificación del personal idóneo disponible internamente.

El reclutamiento y selección interna en muchas empresas responde a una filosofía de dar posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la organización. Esto está en armonía con un sistema de evaluación del desempeño que tiene como finalidad básica mejorar el desempeño del empleado, solucionando mediante una capacitación adecuada las debilidades presentes y preparándolo para enfrentar responsabilidades futuras. Así, se produce un equilibrio en el sistema, que tiene como punto crítico el desempeño de las personas. Este sistema permite a las empresas hacer crecer, a través del tiempo, a su personal hasta donde lo permiten las oportunidades que se generan en la organización y hasta lo más cercano posible al potencial de las personas.

El reclutamiento y selección interna tiene como ventaja el actuar con personas ya conocidas, cuyo desempeño futuro es más predecible. La decisión que se tome al respecto es más segura. Es probable que el proceso sea más rápido y económico, lo que significará obtener una mayor rentabilidad sobre las inversiones hechas en el empleado ascendido. Bien aplicado, significará, por sobre toda otra consideración, reglas del juego claras cuyo resultado se podrá apreciar en mayor lealtad, compromiso e identificación del personal con la empresa.

Por supuesto, si las promociones internas no son transparentes y justas, las consecuencias serán las opuestas, y el resentimiento se reflejará de una forma y otra, por ejemplo ausentismo, rotación, o al menos, en deterioro del clima organizacional.

## **SELECCIÓN**

Es el proceso por el cual una empresa elige de una lista de postulantes a la o las personas que mejor satisfacen los criterios de selección para el cargo disponible, considerando las condiciones internas y del entorno.

Así como el reclutamiento intenta obtener el mayor número de postulantes posibles que cumplan con los requerimientos planteados por la empresa, La selección va aplicando diferentes procesos sucesivos en que se va reduciendo el número de postulantes, eliminando a aquellos que no satisfacen adecuadamente los criterios de selección. En este proceso –'screening' en el lenguaje de selección– se aplican primero los criterios de menor costo, ya que hay mayor número de candidatos.

Para el final se dejan aquellos de mayor costo. Por ejemplo, en una primera etapa se seleccionará los curriculum o solicitudes de empleo que efectivamente cumplen con los requisitos (profesión, experiencia, edad, etc.) En cambio, si la empresa desea hacer exámenes médicos de los postulantes, esto se hará en las etapas finales del proceso, debido a su mayor costo.

### **• Proceso de Selección.**

La selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos o dimensiones, algunos muy objetivos, concretos y mensurables; y otros abstractos, de juicio y apreciación. Así también, se puede señalar que no hay un procedimiento estandarizado de selección. Incluso en una misma empresa se suelen usar distintas formas de selección. Las de niveles más altos son más completas y rigurosas. A modo de ejemplo, se puede señalar un proceso bastante representativo:

- Curriculum y/o solicitud de empleo

- Entrevista inicial, unidad de Recursos Humanos
- Pruebas o tests
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar, unidad de Recursos Humanos
- Entrevistas de la línea (eventuales supervisores)
- Exámenes médicos
- Selección final, hecha por la línea (a veces, en coordinación con Recursos Humanos)
- Contratación

En cada etapa se va reduciendo el número de candidatos. Típicamente, Recursos Humanos va haciendo el screening hasta determinar quiénes serán enviados a las cabezas de áreas o supervisores inmediatos de los cargos en búsqueda de persona, para la selección final. Esta decisión la debe tomar la línea, por lo cual es muy importante que esté capacitada para hacerla técnicamente bien. Los pasos finales de la selección son coordinados con Recursos Humanos, quien controla aspectos tales como escalas de remuneraciones y beneficios.

En relación a la verificación de antecedentes es conveniente recalcar que, generalmente no se hace cuando la selección es hecha por una firma consultora, salvo que esté acordado expresamente por las partes. Por lo tanto, será responsabilidad de la empresa el realizar esta tarea. La verificación puede incluir aspectos tales como efectividad del trabajo desarrollado por el postulante en otras organizaciones. Esto puede ser fácil y confiable. Sin embargo, si la verificación incluye recomendaciones, éstas deben ser objeto de mayor cautela, ya que por distintas razones, quien la da, puede estar sesgado en su recomendación respecto a un postulante.

#### • Criterios de Selección.

Los criterios de selección que están incluidos en las etapas mencionadas anteriormente, pueden ser muchos y muy variados, pero se pueden resumir en los siguientes:

- **Educación formal.** Se puede caer en la tentación de preferir más o menos. Lo importante es establecer las necesidades reales para el cargo (eventualmente, pensando en un potencial para desarrollo futuro). Algunas empresas prefieren ciertas instituciones educacionales a otras, o exigen determinados promedios, o ubicación final en los estudios (por ejemplo, 25% superior del curso).
- **Experiencia.** Para una empresa, el lugar donde el postulante ha adquirido su experiencia laboral será más o menos atractivo. Se preferirá la experiencia adquirida en organizaciones preocupadas de la capacitación de su personal y de reconocidos buenos procedimientos de trabajo.
- **Características físicas.** Deben estar relacionadas con el trabajo, y pueden estar referidas, por ejemplo, a coordinación psico-motora, vista, fuerza, etc. Todas estas características pueden ser sometidas a pruebas.
- **Características personales y tipos de personalidad.** Este grupo de criterios es como una 'caja negra', que incluye a su vez variados factores, algunos de los cuales pueden presentar alta subjetividad. Por ejemplo, una empresa puede preferir personas casadas. La experiencia de muchas empresas muestra que los vendedores casados venden más, generan más comisiones que los solteros. Esto se asocia con que el tener, usualmente, más responsabilidades económicas, los hace ser más motivados, agresivos y con empuje en sus tareas de ventas.

En relación a características de personalidad, se suele preferir personas extrovertidas, especialmente cuando su trabajo se relaciona con atención a público o clientela, en el que una buena relación interpersonal será un factor de éxito importante.

#### • Requisitos de los Criterios

Los criterios de selección de personal deben satisfacer dos criterios:

- Confiabilidad
- Validez

**La CONFIABILIDAD** se refiere a la consistencia de los resultados que entrega. Por ejemplo, si al aplicar un test de inteligencia más de una vez a una misma persona, se obtiene un CI (coeficiente de inteligencia) similar. La comprobación de la confiabilidad de una prueba es una tarea que, en la práctica, una empresa rara vez realiza en un proceso de selección, confiando en la opinión de expertos o en investigaciones académicas. Se puede hacer, sin embargo, a) mediante la ya mencionada repetición de la prueba, b) usando métodos alternativos que deberían conducirnos a iguales conclusiones, y c) procedimientos de dividir la prueba: si es confiable, debería haber alta correlación entre ambas partes.

**La VALIDEZ** es el grado en el cual las inferencias de evaluaciones o puntajes de pruebas son justificadas o apoyadas por la evidencia (APA, Asociación Norteamericana de Psicología). El tema se refiere a la relación en los puntajes o ranking obtenido en una prueba, y el éxito en el trabajo en cuestión. Una prueba válida será un buen indicador o predictor de éxito. En otras palabras, una prueba válida mide lo que dice medir.

Para determinar la validez hay tres métodos, que no son totalmente independientes entre sí:

- **Validez Relacionada con los Criterios.** La evidencia consiste en una demostración de relación estadísticamente significativa entre el procedimiento de selección (definición de predictores) y una o más medidas de desempeño relevante en el trabajo (definición de criterios). Las variables predictoras deberían seleccionarse sobre bases lógicas, teóricas o empíricas. A su vez, los criterios deberían ser representativos de comportamientos o resultados importantes en el trabajo.
- **Validez de Contenido.** Se refiere a la correspondencia entre el comportamiento medido en la prueba y el del trabajo. Generalmente se limita a pruebas simples de pericia, destreza, habilidad. Por ejemplo, el tipeo para una secretaria cuyo trabajo incluye procesador de textos.
- **Validez de Constructo, o de Rasgos Abstractos.** 'Relación, demostrada entre rasgos subyacentes o constructos hipotéticos inferidos del comportamiento, y un conjunto de mediciones relacionadas con estos constructos' (APA, Asociaciones Norteamericana de Psicología). Por ejemplo, 'medir aptitud numérica', 'medir inteligencia', etc.

Los estudios de validación tienen un propósito práctico, además de ayudar a la organización a refutar posibles cargos de discriminación que en algunos países es de alta estrictez. Ayudan a elegir instrumentos de selección que permiten mejores decisiones, orientadas a un mejor desempeño y una más alta productividad.

#### • Tipos de Pruebas o Test.

En general, podemos identificar seis grandes categorías. En cada una de ellas hay múltiples instrumentos desarrollados y validados por Universidades, empresas consultoras y asociaciones profesionales, entre otros. Su utilización, y la mezcla requerida para lograr determinados niveles de predictibilidad, es tarea de profesionales expertos psicólogos– que deben asesorar en esta parte del proceso. Muchas empresas caen en la tentación de aplicar por su cuenta pruebas o test, que por su conocimiento general o popularidad se han hecho fácilmente accesibles y cuyo uso indiscriminado o fuera de un contexto adecuado, puede alterar significativamente los resultados de un proceso de selección.

Las principales categorías de prueban son:

- **Pruebas de pericia, destreza, logro, o conocimiento.** Generalmente están referidas a pruebas sensoriales, relacionadas con el cargo.
- **Pruebas de aptitud o capacidad potencial.** Mide la capacidad de aprender. Incluye, por ejemplo, percepción espacial, mecánica, lingüística, musical, académica, coordinación motora, etc.
- **Pruebas de capacidad mental o inteligencia.** Se puede considerar como una sub-categoría de los test de

aptitud. Generalmente está referido a las capacidades de una persona en relación al manejo y uso de palabras, números, razonamiento lógico y relaciones espaciales.

- **Mediciones de personalidad.** Intentan construir el perfil de las actitudes, comportamiento, y hábitos de una persona.
- **Capacidad física.** Está referido a rasgos físicos necesarios para el trabajo. Por ejemplo, fuerza, equilibrio físico, capacidad de reacción.
- **Medición de intereses.** Estas pruebas intentan medir lo que a una persona le gusta o le disgusta. Las respuestas ayudan a construir un perfil que permite estimar la satisfacción de una persona en un trabajo.

#### • Entrevistas de Selección

El instrumento más común utilizado en los procesos de selección es la entrevista. Permite la posibilidad de conocer personalmente al postulante, hacer preguntas en una forma distinta a las de las pruebas, aclarar dudas, formular juicios sobre el candidato y evaluar aspectos subjetivos que permitirán una visión global acerca de la persona.

Investigaciones iniciales respecto a la validez y la confiabilidad daban a las entrevistas calificaciones muy bajas. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que, bien aplicadas, son un instrumento eficaz e insustituible en un proceso de selección.

Un autor define la entrevista como "una conversación con un propósito".

Los propósitos de la entrevista son, en realidad, múltiples.

En primer lugar, busca elegir o seleccionar a los mejores candidatos, en función de la información que el entrevistador pretende obtener.

En segundo lugar, es un medio de relaciones públicas. El postulante, ajeno a la empresa tiene en la entrevista el principal medio de conocerla. No olvidemos que normalmente los postulantes son varios, y solo uno o muy pocos serán los contratados. Es importante dar una imagen de la empresa, en cuanto a ética, equidad en el trato y profesionalismo.

En tercer lugar, es un medio de comunicación e información importante respecto de aspectos relacionados con la empresa, el trabajo, las remuneraciones, etc., que, hasta ese momento, es probable que no hayan estado del todo claros.

#### • Técnicas de Entrevistas, Según el Proceso.

##### • No estructurado.

El entrevistador sigue puntos de interés sin una secuencia preestablecida. Hace más espontánea la conversación y permite descubrir puntos relevantes, pero tiene el riesgo de dejar sin preguntar puntos que pueden ser de importancia. Puede ser aplicada por un entrevistador con bastante experiencia.

##### • Estructurada.

Se sigue una secuencia predeterminada de preguntas, que pueden estar en un formulario. Tiene como ventajas, el que no se olvida nada, a todos los postulantes se les trata por igual, y se sigue una secuencia ordenada. Su principal desventaja puede ser la rigidez que provoca, la que se puede evitar con un buen criterio de parte del entrevistador.

##### • De Descripción del Comportamiento.

Está centrada en el comportamiento pasado del candidato. Trata de averiguar las conductas reales, la historia personal, pero centrada en los tópicos específicos que pregunta el entrevistador. Los aspectos más importantes que se quiere aclarar se refieren al conocimiento y experiencia que ha demostrado el candidato; sus condiciones intelectuales, por la complejidad de los problemas que ha debido solucionar; la motivación que ha demostrado en sus trabajos previos y, características de su personalidad reflejadas en manejo de tensión, críticas, y relaciones interpersonales con personal de la empresa y clientela.

- **Entrevistas Situacionales.**

Es una forma de descripción del comportamiento, pero en lugar de basarse en conductas reales pasadas, lo hace en intenciones de actuación a futuro, en función de incidentes críticos o pequeños casos que presenta el entrevistador, con preguntas como '¿qué haría en una situación como ésta.

- **Participantes en la Entrevista.**

Lo más común es un entrevistador y un entrevistado, pero pueden darse todas las variantes: varios entrevistadores, un entrevistado. En este caso, se somete deliberadamente al postulante a una tensión especial.

- **Varios Entrevistadores, Varios Entrevistados.**

Por la relación cruzada que se produce, pueden aparecer condiciones de liderazgo. Permite aunar criterios entre los evaluadores.

- **Un Entrevistador, Varios Entrevistados.**

Se suele usar con postulantes de nivel operativo, en que el screening es relativamente rápido.

- **Desarrollo de la Entrevista.**

Como se ha señalado, la calidad de la entrevista depende en alto grado del profesionalismo con que sea hecha. Las etapas que debe seguir una entrevista representa un proceso administrativo típico.

- **Preparación o Planeación.** Es necesario que el entrevistador tenga claros los objetivos: conozca la tarea, mediante la descripción de cargo, y conozca al postulante en forma previa, mediante la lectura del currículum.
- **Ambientación.** El lugar físico donde se realiza la entrevista debe ser privado, sin interrupciones de ningún tipo, para producir un ambiente psicológico acogedor, de privacidad y de respeto por el entrevistado.
- **Conducción.** El entrevistador deberá tener en cuenta la situación de tensión del entrevistado y tratarlo con empatía y respeto. Deberá asimismo evitar los errores típicos de formarse juicios a priori; y de tomar decisiones tempranas. Además de las preguntas planeadas, debe obtener información y evidenciar calificaciones en aspectos más sutiles, como lenguaje corporal, motivación, energía, entusiasmo, etc.
- **Cierre.** Al terminar, el entrevistador debe asegurarse el conocimiento mutuo pleno; que tiene toda la información requerida, y que el postulante conoce todo lo que desea saber. Debe indicar las acciones futuras, las fechas de decisión y la forma de comunicación. El entrevistador no debe olvidar la situación de ansiedad del postulante. En todo el proceso debe actuar y dar la imagen de valores éticos y de respeto por las personas.
- **Evaluación.** Debe ser hecha en forma inmediata, para evitar olvidos y, lo que puede ser peor, confusiones de características de un postulante, atribuidas a otro.

## **CENTROS DE EVALUACION**

Podríamos considerar a los Centros de Evaluación como un tercer instrumento de selección de personal

además de las entrevistas y pruebas, pero en realidad, él mismo está formado por instrumentos múltiples que, entre otros, incluye a las entrevistas y pruebas. Su razón de ser está en buscar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo predecir el desempeño de un postulante cuando en realidad no ha actuado en un determinado cargo?. Para ello, se han diseñado pruebas de simulación del comportamiento. Una de las técnicas más conocidas es la de CENTROS DE EVALUACION. Basados en J. Moses, J.A. Dukes y S.P. Robbins, podemos definirlos como 'una evaluación estandarizado del comportamiento, basada en un conjunto de pruebas simuladas del desempeño, para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

El origen de los centros de evaluación se remonta a comienzos de los años cuarenta, con los sistemas desarrollados en el Ejército Británico para la selección de espías, en la Segunda Guerra Mundial. La primera experiencia importante en el mundo civil fue la realizada por la A.T. & T., a partir de mediados de los años cincuenta. El éxito obtenido, en términos de predecir correctamente el desempeño posterior en cargos gerenciales, ha sido extraordinario. Tanto es así, que la A.T. y T. lo incorporó como procedimiento habitual en su selección y evaluación de futuros directivos, y a comienzos de los noventa, ya tenía una experiencia de más de 200.000 empleados evaluados con este método.

En Chile han habido algunas experiencias de Centros de Evaluación, en empresas de sectores extractivos, industriales y de servicios. Los resultados, como es habitual en nuestro medio, no han sido divulgados, pero se estima que han sido exitosos, porque se ha continuado con su aplicación.

Es muy importante en un Centro de Evaluación la capacitación del equipo de evaluadores formado por directivos y supervisores de la misma empresa, además psicólogos y asesores externos. Serán ellos quienes en definitiva, evaluarán a los candidatos. De lo anterior se desprende que el costo de un Centro de Evaluación es alto. Sin embargo, análisis de costo-beneficio realizados por empresas extranjeras demuestran que sus resultados son, con creces, más convenientes que una selección incorrecta.

Otra conclusión que se deriva del costo de un programa de este tipo, es que se requiere de un número de candidatos relativamente amplio para prorratear costos fijos (generalmente su realización toma, para cada grupo, si es que hay más de uno, entre 2 y 4 días en algún lugar fuera de la oficina). Esto significa que su aplicación es más fácil en empresas de tamaño grande.

## **EJERCICIOS TIPICOS DE SIMULACION EN CENTROS DE EVALUACION**

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| - La papelera (In-basket)        | - Presentaciones individuales      |
| - Discusión de grupo sin líder   | - Pruebas (personalidad, capacidad |
| - Casos individuales y grupales. | mental, intereses, logro)          |
| - Juegos gerenciales.            | - Entrevistas                      |

La selección de los ejercicios incluidos en un Centro de Evaluación dependerá de la naturaleza de los cargos a seleccionar y de las dimensiones que se intenta evaluar en los postulantes. Su determinación, en cuanto a naturaleza y alcance deberá ser hecha por expertos, generalmente consultores externos especializados.

## **ORIENTACION O INDUCCION**

Es considerada una actividad menor, dentro de las actividades de Personal, y no existe mucha investigación científica respecto de ella. El énfasis que se da a la orientación es muy diverso según cada empresa. Las organizaciones que desean desarrollar una cultura muy distintiva o tienen una cultura organizacional fuerte, le dan mucha importancia a lo que podríamos llamar socialización de los recién llegados, que en este tipo de empresas, son personas que generalmente lo hacen a cargos de entrada.

La orientación, inducción, o socialización – términos que podemos utilizar como sinónimos– se refieren a la actividad de Personal que introduce a un nuevo trabajador a la empresa, sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.

Un programa formal de orientación generalmente cubre los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa y sus políticas generales.
- Descripción de los productos y servicios de la compañía.
- Organización de la empresa.
- Políticas y prácticas de personal.
- Normas y medidas de seguridad.
- Remuneraciones, beneficios y servicios provistos por la empresa y rutinas de trabajo.

#### • **Objetivos de la Orientación.**

- **Reducir los Costos Iniciales.**– El nuevo empleado no conoce su tarea y, no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, a lo menos durante cierto tiempo. Una buena orientación reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.
- **Reducir el Nivel de Ansiedad del Nuevo Empleado.**– El temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.
- **Reducir Rotación.**– La investigación demuestra que la rotación del personal con antigüedad menor a uno o dos años es muy superior al resto del personal, con más antigüedad. También hay evidencia de que una buena orientación reduce dramáticamente la rotación de personal nuevo.
- Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo.
- Integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la empresa, sus valores y objetivos.

#### • **¿Quien hace la Orientación ?**

Generalmente, es un esfuerzo conjunto del área de personal (quien hace un programa a veces definido en un formulario tipo "checklist" para evitar que algún aspecto quede olvidado), la línea representada por el supervisor inmediato, y los compañeros de trabajo del nuevo empleado. el área de personal se preocupa de los aspectos más generales, relativos a la empresa, políticas y reglamentos, y la línea (supervisor y compañeros de trabajo) se preocupa de orientar formalmente en lo relacionado con la tarea misma.

19

#### **DIMENSIONES TÍPICAS EVALUADAS EN UN CENTRO DE EVALUACION**

**Finalmente, podemos señalar que los Centros de Evaluación son también usados por grandes empresas en procesos de evaluación del potencial del personal interno, para verificar las condiciones de éste en cuanto a sus posibilidades de ser promovido o ascendido a cargos superiores.**

## **DESTREZAS INTERPERSONALES**

10. Liderazgo
11. Impacto
12. Flexibilidad de comportamiento
13. Captación del entorno social
14. Autonomía

## **DESTREZAS DE COMUNICACIÓN**

7. Presentación Oral
8. Defensa Oral
9. Comunicación escrita

## **ORIENTACION DE CARRERA**

21. Estándares de trabajo
22. Orientación de metas
23. Necesidades de avance
24. Orientación a desarrollo

## **DESTREZAS ANALITICAS**

18. Encontrar hechos relevantes
19. Interpretar información
20. Resolución de problemas

## **DESTREZAS ADMINISTRATIVAS**

15. Toma de decisiones
16. Asertividad
17. Organización y planeación

## **DE LA PERSONA**

1. Energía
2. Objetividad
3. Tolerancia a la incertidumbre
4. Resistencia al Stress
5. Rango de intereses
6. Capacidad de aprendizaje

## **EJERCICIOS TIPICOS DE SIMULACION EN CENTROS DE EVALUACION**

- La papelera (In-basket)
- Discusi3n de grupo sin lder
- Casos individuales y grupales.
- juegos gerenciales.
- Presentaciones individuales
- Pruebas(personalidad, capacidad mental, inter s, logro)
- Entrevistas

La selecci3n de los ejercicios incluidos en un Centro de Evaluaci3n depender de la naturaleza de los cargos a seleccionar y de las dimensiones que se intenta evaluar en los postulantes. Su determinaci3n, en cuanto a naturaleza y alcance deber ser hecha por expertos, generalmente consultores externos especializados.