

UNA AYUDA PARA SELECCION DE PERSONAL

Capitán
ESTEBAN PIÑEROS LONDOÑO
Oficial Policía Nacional

MARCO CONCEPTUAL

Selección de personal.

La fase de selección tiene por objeto fundamental la calificación de los solicitantes para incorporarlos o descartarlos como posibles empleados de la organización.

La selección debe basarse indiscutiblemente en los resultados del reclutamiento e implica identificar para cada empleo a los individuos que pueden lograr éxitos en ellos, incorporándose por sus propios méritos.

El proceso de selección constituye un aspecto de vital importancia dentro de la administración de personal, por cuanto el buen funcionamiento y dinamismo de la organización que le impriman depende indudablemente del elemento humano que se vincule a ella.

Se busca por medio de una acertada selección, garantizar a la organización la mejor calidad de sus empleados y lograr más eficiencia en la administración.

Para fijar una política acertada en la administración de personal, se debe hacer un estudio cuidadoso de las características propias de la entidad, sus requerimientos de personal, su capacidad salarial y los medios con que cuenta para ejecutar sus políticas empresariales.

Principios fundamentales.

Emerson fue quien desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados y los enunció mediante unos principios de rendimiento donde se puede apreciar que debía existir un objetivo bien definido de acuerdo con las características determinantes de la organización.

Era necesario mantener un predominio único de acuerdo a lo que sería conseguir una supervisión y orientación adecuada, mediante una disciplina permanente para que haya honrabilidad por parte del personal escogido, eficiencia en su trabajo y poder darles lo que les corresponde como medio de retribución justo de acuerdo a los patrones de acciones llevadas a cabo mediante registros precisos para diseñar disposiciones estandarizadas en el trabajo y operaciones y llevar a cabo instrucciones precisas a fin de lograr un récord de eficiencia que sean los resultados esperados en la organización empresarial y poder evaluar periódicamente a su personal, determinar la calidad y condiciones del que pueda necesitar para cumplir las tareas programadas.

MEDIOS USADOS

La hoja de solicitud.

Suele servir como base, no sólo para realizar toda clase de selección, sino para encabezar todo el expediente de personal.

Aunque su contenido es muy variable de ordinario comprende: información general del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores, datos sobre los conocimientos adquiridos y otros datos generales.

La entrevista.

Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de vida del solicitante, como porque permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante y hacer observaciones que son tan solo indicios, lo son de tan grande importancia si están bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

Debemos tan solo advertir aquí, que supone un lugar en que pueda hacerse con sigilo, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

Las pruebas psicotécnicas y las prácticas.

Son estas verdaderos "experimentos", ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida es la que clasifica en pruebas de aptitud, capacidad y temperamento-personalidad. Las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como ejemplo de las prácticas de capacidad citaremos las de mecanografía, dibujo, ortografía, etc.

Las pruebas para ser útiles requieren tres cosas:

- a) Estar estandarizadas, esto es que estadísticamente se haya determinado cuáles son los mínimos y máximos, que deben exigir para el grupo en el que van a aplicarse.
- b) Que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales, y

- c) Su validez es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo y viceversa.

Las encuestas.

Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aún sociales que pudieran haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

El examen médico.

Suele dejarse hasta el final del proceso porque bien realizado es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etc.

METODOS CIENTIFICOS DE SELECCION

El plan de siete puntos.

Del Instituto Británico de Psicología Industrial, ofrece medios para calificar a los candidatos durante las entrevistas, los siete puntos según los cuales se califica a los candidatos son los siguientes:

Caracterización física: nos determina los defectos físicos o la mala salud que impidan un buen rendimiento en el trabajo.

Dotes: su educación, capacitación y experiencia anterior.

Inteligencia general: el coeficiente intelectual que tiene, nos determina.

Aptitudes especiales: nos indica las sobresalientes, la mecánica, destreza manual, capacidad verbal y numérica.

Intereses: los sociales que se pueden medir, intelectuales, manuales, artísticos, deportivos, etc.

Disposición: si se relaciona adecuadamente con otras personas; tiene ascendientes sobre otros, confía en sí mismo; es dependiente de otras personas.

Circunstancias: se desea conocer sus circunstancias familiares, si son compatibles con el éxito y la satisfacción con el trabajo deseado.

El plan predeterminado en cinco puntos.

Descrito por John Munro Fraser, en las entrevistas de seleccionar personal nos ofrece un plan alternativo al plan de siete puntos. En este caso cada candidato es sometido a un plan graduado en cinco puntos y evaluado según su baremo de necesidades. La evolución se hace sobre los factores siguientes:

Primera impresión y caracterización física.

Inteligencia y capacidades.

Calificaciones y expectativas.

Motivación.

Adaptación.

Procedimiento de selección en grupo.

Sigue las líneas utilizadas cuando se elige al jefe de grupo. Actualmente son usadas crecientemente por los bancos comerciales en la elección de sus directores y por las grandes firmas, cuando seleccionan altos ejecutivos. El procedimiento es el siguiente:

Los candidatos son invitados a participar en un proceso de selección que puede durar dos días, una semana o más.

La selección puede tener lugar en la oficina central de la sociedad, pero la tendencia actual va hacia una mayor informalidad y una mayor complicación en la dirección de estos procedimientos. Por consiguiente la selección puede tener lugar en un balneario o residencia marítima a nivel de hotel de lujo o en una residencia de campo de la misma sociedad, mantenida especialmente con este fin.

Los procedimientos actuales difieren, pero la selección se basa normalmente en los resultados de las entrevistas, en las pruebas de inteligencia y aptitudes, y en las discusiones de grupo.

Sin embargo, cada candidato está todo el tiempo bajo observación para descubrir su capacidad de socialización y para medir que tal se lleva con otras personas.

Test de inteligencia y aptitudes.

Se usa normalmente un gran número de test de inteligencia y aptitudes, que pueden servir indudablemente para la finalidad perseguida. Mientras no se diga que alguno de ellos puede usarse como sustituto del procedimiento tradicional de selección, pueden ser útiles para completarlo o ser usados cuando los entrevistadores no son capaces de llegar a una decisión.

ENTREVISTA

El número y composición del panel de selección.

Se considera un panel una técnica mediante la cual un grupo de expertos, requiere un buen moderador y un grupo homogéneo.

Debe ser cuidadosamente considerado, no debe ser más grande de lo que exige la ocasión y debe ser incluido el jefe o representante, del departamento o sección en que se produce la vacante.

Necesidades básicas del panel.

Especificación del trabajo, para que tenga conocimiento completo de lo que el trabajo entraña, por tanto debe haber una adecuada comunicación entre el departamento en el que existe la vacante, y el panel seleccionador.

Un método de evaluación que permite a los miembros del panel determinar cómo se adapta al trabajo de diversos aspirantes, el plan de siete puntos o el plan graduado de cinco puntos puede usarse para este fin.

La comunicación.

La especificación del trabajo a los aspirantes es un requisito esencial previo a la entrevista. Inicialmente se logra por medio de una adecuada descripción del trabajo en la prensa y

en otras formas de anuncio utilizadas. Esta descripción será complementada en la entrevista como resultado de las preguntas hechas por el entrevistador y de la información ofrecida voluntariamente por el panel.

Diligenciamiento del formulario.

Cada candidato llena el formulario, presenta la documentación exigida; con ellos es posible hacer una primera evaluación del candidato en relación con las características del puesto de trabajo.

Selección de un pequeño número.

Después de un estudio cuidadoso de los formularios y los documentos presentados, se redacta una lista reducida de candidatos y se les pide que se presenten a la entrevista.

Otro procedimiento es preparar un listado mayor de candidatos a los que se les pide que asistan a una primera entrevista con el jefe de personal o con un miembro del departamento, en este caso la lista reducida se redactará después de la primera entrevista.

Coordinación de las entrevistas.

El presidente del panel de selección puede sugerir una línea de preparación y pedir el consentimiento de los otros miembros del panel, si por ejemplo se usa el de siete puntos, naturalmente tiene que ser usado por todos los miembros y las preguntas pueden dirigirse con mayor énfasis a unos puntos que a otros.

La puesta en escena de la entrevista.

Aunque es completamente innecesario "montar una escena" para la entrevista, los factores ambientales son importantes, por ejemplo:

Una confortable sala de espera: se le debe ofrecer a los candidatos. El candidato, que ya a su llegada está nervioso y en tensión es improbable que se relaje en una sala de espera fría o excesivamente caliente e incómoda; por consiguiente, es imposible hacerle justicia en la entrevista.

La sala de entrevista: también debe ser confortable y si es posible, debe estar separada del bullicio de la oficina o de la fábrica, con el fin de estimular al aspirante a que hable libremente y sin distracciones.

La dirección de la entrevista.

La atmósfera: debe ser amistosa, más bien informal y estimulante. Esto es muy importante ya que el primer paso en una entrevista fructífera es poner al candidato en ambiente para estimularlo y conseguir que hable con facilidad.

La manera de proceder debe ser sencilla y sincera: no es necesario planear el curso de la entrevista; de hecho intentar hacerlo así es conducirla al fracaso. De todas formas es importante que el entrevistador ponga al proceso aminoramiento para estimular la conversación tocando unos cuantos tópicos generales para establecer un nivel de comunicación entre el candidato y los entrevistadores. Este período de calentamiento resulta esencial.

La evaluación: esta ya ha comenzado. Empezó de hecho en el momento en que el aspirante entró en la sala de la entrevista, y durante el período de calentamiento. Después, de este período los entrevistadores, con el esquema del plan frente de ellos, deben adoptar una actitud más sistemática y preguntar cuestiones sobre materias relacionadas con el plan.

Las preguntas: que se hacen a los candidatos deben ser indirectas. Para hablarle de la lengua al candidato, las preguntas no deben ser susceptibles de ser contestadas con un simple "sí" o "no".

Después de la entrevista.

El panel de entrevistadores forma una decisión, basada en el plan previamente preparado.

En caso de desacuerdo insuperable, el director del panel puede disponer de poder para emitir un voto decisivo.

Un test de inteligencia o de aptitudes puede usarse como complemento de la entrevista.

Comunicación a los aspirantes de resultados.

Esto es:

Notificar al candidato elegido su nombramiento, sujeto quizá al resultado de un examen médico y a la entrega de los documentos y diplomas exigidos y fijar la fecha y hora de su incorporación al trabajo.

Notificar a los candidatos no elegidos que no han tenido éxito, agradecerles su colaboración y cuando sea aplicable, haber acudido a la entrevista.

ASESORES DE SELECCION

En la última década se ha convertido en práctica común de muchas sociedades, designar asesores de selección que se encarguen de escoger el nombramiento de ejecutivos. A juzgar por la amplitud creciente con que las sociedades hacen uso de servicios de asesores, parece indicar que lo que encuentran útil es hacerlo así, a pesar del fuerte costo que supone. Puede ser, por tanto, aconsejable examinar el trabajo de estos asesores y conservar las ventajas y desventajas de su utilización.

Método.

Los asesores siguen en general, una técnica similar a la anterior con el proceso de seleccionar candidatos para sus clientes:

Se establece la comunicación con la empresa empleadora, normalmente se hace una visita a la oficina principal de la empresa para conocer sus necesidades concretas por medio de conversaciones e investigaciones.

Preparación de una especificación del trabajo, basada en la información obtenida en la sociedad empleadora, y presentación de la especificación a la sociedad para que dé su visto bueno.

Redactar los anuncios de prensa, remitirlos a la sociedad para su aprobación y publicarlos directamente o por medio de una agencia de publicidad.

Se reciben los cuestionarios, se estudia cuidadosamente, se pide a los candidatos preseleccionados que se presenten para la entrevista preliminar.

Tiene lugar ahora la entrevista preliminar de los candidatos preseleccionados normalmente en la oficina de los asesores, y se confecciona una primera lista de méritos.

Se estudia la documentación de los candidatos, tales como referencias, certificados de estudios, etc., y se verifica su autenticidad.

Se realizan las segundas entrevistas y se confecciona una lista reducida, que se envía a la sociedad empleadora junto con las observaciones y las recomendaciones que sean necesarias.

Entrevista final. En la mayoría de los casos la selección final es hecha por el personal de selección de la propia sociedad empleadora, pero normalmente asiste un representante de los asesores en calidad de consejero.

BIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE PERSONAL. Por Augusto Alvarez.
- PRINCIPIOS Y NORMAS DE ADMINISTRACION. Por Marshall E. Dimock.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. (Segunda Parte). Por Agustín Reyes Ponces.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Por L. Hall.
- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. Por Koontz O'Donnell.
- INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Por Idalberto Chavenato.