

4. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

4.1 Reclutamiento.

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Proceso de reclutamiento.

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos.

El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se esta solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

a) Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica mas común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

b) Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

c) Anuncios de periódicos. Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Desventajas: Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía.

Por otro lado, los métodos de reclutamiento están condicionados por la fuente utilizada, aunque se recurre, casi siempre al anuncio, que debe ser claro, conciso, informativo y motivador.

Para elaborarlo, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué se ofrece a los candidatos
- Determinar el sector del mercado de trabajo al que se destina
- Escoger el medio donde publicar el anuncio (prensa, Internet...)
- Escoger el mensaje y decidir el tipo de anuncio (abierto o cerrado)

El contenido del anuncio puede tener las siguientes características:

- Nombre de la empresa (aunque no siempre es necesario)
- Actividad de la empresa
- Puesto de trabajo que se desea cubrir
- Exigencias del puesto: Titulación, experiencia, conocimientos, disponibilidad...
- Forma de establecer el primer contacto (Internet, fax, carta, teléfono...) y mención de los documentos que se deben enviar (CV, carta, fotografía...)

Fuentes Mixtas.

Cada vez son más las compañías que, si no encuentran lo que buscan en el mercado local, tienen la opción de avanzar un paso más y realizar la selección fuera, y lo mismo sucede a la inversa: cada vez son más las personas que se plantean el irse fuera de México a trabajar, ya que saben que esta decisión les aportará una visión multicultural a su historial y, además, les posibilitará el aprendizaje y consolidación de otro idioma.

Una vez finalizado el proceso de recepción de currículum, se procede al análisis y selección de aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto, teniendo en cuenta el análisis de puestos de trabajo:

Este análisis es un sistema rápido y de bajo coste, e implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar los CV en tres grupos:

1.- Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto.

En este caso, se les comunica preferiblemente por teléfono, el lugar y la hora en la que se han de presentar para la realización de pruebas psicotécnicas o de otro tipo.

2.- Los aspirantes que no se ajustan a las características requeridas para el puesto.

Pueden ser descartados, notificándoles por carta su exclusión del proceso y mostrándoles el agradecimiento por haber participado en él. Esta comunicación no siempre se llega a producir, sobre todo si el proceso ha sido masivo o si se ha llevado a cabo de forma confidencial.

3.- Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados.

Estos candidatos en función de cómo se desarrolle el proceso pueden volver a ser incluidos dentro del proceso.

A continuación ofrecemos distintas fuentes a las que podemos recurrir:

- Prensa general y especializada
- Internet
- Empresas de Selección de Personal y Servicios de Empleo Público
- Contactos personales
- Gremios, asociaciones y colegios profesionales
- Universidades
- Otros Centros de Formación

- Patronales y sindicatos
- Ayuntamientos
- Cámaras de comercio
- Presentaciones de empresas (política de puertas abiertas)
- Familiares y amigos de los propios trabajadores

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá el número de candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado. En este sentido es bueno que el seleccionador se deje asesorar por personal técnico del puesto que se pretende cubrir, a fin de mejorar los criterios de preselección.

4.2 Selección de personal.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Importancia de la selección.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La selección de personal no es una novedad ; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

Definición.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Pero, ¿que significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de La organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos (ver capítulo 6), permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar) ?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Vacante.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este texto, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al

Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Análisis y valuación de puestos.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto

eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Inventario de recursos humanos.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes de reclutamiento.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (en la práctica del trabajo mismo: torneros, matriceros, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados.

Solicitud de empleo.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo. Una vez recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevista inicial o preliminar.

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista .

Definición de entrevista.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

Entrevista de selección.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuada y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, "de mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Fases de la entrevista.

Cima

Rapport Cierre

Rapport.

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el Rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el Rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del Rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente

este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

Cima.

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa.

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad.

En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papeles que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "peleonero", etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

Historia personal.

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprochable.

No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta si no en forma radical, si con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica

indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad; ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderazgo, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo.) Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fútbol americano.

Tiempo libre.

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazos.

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, y que se menciona en seguida.

Cierre.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, este condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

Informe de la entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

Pruebas psicológicas.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos

y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

Pruebas de trabajo.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

Examen médico de admisión.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

- Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores ... "
- Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicité."
- Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que este redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales. La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades

que desempeñaría el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarsele sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores;
- b) el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos,
- c) las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Todo ello es necesario para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.

- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de sus productos.
- Menor calidad de producción.
- Mas elevados niveles de costo.

Estudio socioeconómico.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifica los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales ; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿ proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Aparte de que en muchas situaciones resulta molesto para él, parece que en múltiples ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener ninguna influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato. Organizaciones hay que lo someten a un interrogatorio de dos horas aproximadamente, en el cuál se incluyen preguntas tales como: ¿ Es afecto al picante? ¿ Es afecto al café o al té? ¿Cuál es su personaje histórico favorito?, etc. Resulta difícil relacionar de una manera racional la respuesta a estas preguntas, con la decisión. En algunos casos el informe que rinde la persona que realiza el estudio socioeconómico se acumula en 8 o 10 hojas que nadie lee en su totalidad. Surge igualmente el problema ético: ¿Hasta dónde tiene derecho la organización a investigar la vida privada del candidato? La respuesta dada en páginas anteriores a esta pregunta es válida también en este punto.

En los casos de puestos que requieren profundo manejo de discreción, no siempre se obtiene con la celeridad deseada, existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser él o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.