

La Selección de Personal

REQUISITOS ESENCIALES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL. Los tres requisitos esenciales para la selección de personal son:

- Reclutamiento de personas con las habilidades, actitudes y potencial adecuados, lo que mejorará el funcionamiento de la organización.
 - Orientación del personal para asegurar que todos los miembros del equipo conozcan sus funciones y responsabilidades y sepan cómo realizar las tareas que se les asignaron. La orientación del personal evita la pérdida de tiempo y los costosos errores.
 - Desarrollo del personal mediante capacitación e interacción diaria para que tengan los conocimientos, actitudes y habilidades para realizar bien sus trabajos. Esto complementa y refuerza la orientación, eleva la moral y crea un ambiente de trabajo en el que todos los empleados pueden trabajar productivamente y mejorar su desempeño.
- PROCESO DE SELECCIÓN. El esquema siguiente se refiere al Proceso de Selección que, comúnmente, es llevado a cabo. No obstante, estas fases pueden ser alteradas en casos específicos según las características de los mismos.

- PERFIL DE EXIGENCIAS
- RECLUTAMIENTO
- PRESELECCIÓN
- PRUEBAS OBJETIVAS Y ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD
- ANÁLISIS DE DECISIÓN
- SELECCIÓN DE CANDIDATOS IDÓNEOS
- REFERENCIAS
- INFORMES
- ADMISIÓN
- SEGUIMIENTO

En principio, hay que determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir. Esto supone desarrollar el perfil de exigencias del puesto de trabajo, lo que se denomina también profesiograma. Este profesiograma debe llevarse a cabo teniendo en cuenta tanto las exigencias del puesto, como la cultura de la organización en la que éste se incardina, metas y objetivos de la empresa, el potencial de desarrollo de carrera que se pretende para quien ocupe ese puesto, así como cualesquiera otras variables relevantes. Se obtiene así el "perfil del puesto" al que tendrán que ajustarse los candidatos seleccionados. Para seleccionar al personal apropiado se debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar. Es importante entregar estas descripciones a la persona encargada de verificar las habilidades y los requisitos que debe tener el trabajador. Una descripción clara del trabajo puede reducir las presiones para contratar personal no calificado, al establecer requisitos precisos para el puesto. La descripción del cargo puede ayudar a establecer un formulario de evaluación que permitirá reclutar al mejor candidato para una posición. Este formulario será útil para evaluar las características, habilidades, actitudes y cualidades personales de cada candidato.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA DESCRIPCIÓN DE UN CARGO.

- Nombre del cargo: Título del cargo o puesto.
 - Fecha: Fecha más reciente de la revisión de la descripción del trabajo.
 - Grado: (Si es apropiado.)
 - Departamento: Nombre del departamento o división.
 - Informa a : Título del supervisor.
 - Resumen del cargo: Un resumen breve de las principales funciones del trabajo (uno o dos renglones).
 - Responsabilidades: Una descripción detallada de todas las actividades de las cuales es responsable el empleado. Para cargos complejos es mejor dividir esta sección en categorías.
 - Requisitos: Una descripción de las habilidades y requisitos que se necesitan para ocupar el cargo.
 - Actitudes y cualidades: Una descripción de las actitudes y cualidades personales importantes para tener éxito en el cargo.
- Tras esta fase, se continúa con el Reclutamiento, es decir, la búsqueda de candidatos que potencialmente puedan responder a las exigencias determinadas en la etapa anterior. El objetivo es contar con un número suficientemente elevado de candidatos que permita asegurar que, entre ellos, se encuentran personas adecuadas al puesto. Este reclutamiento debe ser amplio, pero teniendo en cuenta que el objetivo es contar con personas que presenten perfiles interesantes. La cuestión no es tener un alto número de candidatos a toda costa, independientemente de si se pueden ajustar o no al puesto, ya que esto encarecería el proceso de selección. Realizado el reclutamiento, se continúa con la preselección: una primera criba de entre las candidaturas existentes. Ésta puede llevarse a cabo mediante el análisis del historial académico y/o profesional, o a través de una primera entrevista. Utilizar una u otra estrategia (u otra alternativa) dependerá del perfil de exigencias del puesto elaborado con anterioridad. Tras la preselección, se trabaja con los predictores correspondientes. El término predictor hace referencia a los instrumentos y pruebas que se aplican a los candidatos y que pretenden predecir cuál será el rendimiento del candidato evaluado en el puesto de trabajo. En definitiva, se trata de evaluar a los candidatos en aquellas características que se consideran clave para el éxito profesional. Obtenida la información acerca de los candidatos, ahora es el momento de decidir cuáles de ellos han alcanzado el nivel mínimo exigible. En este punto, utilizamos un procedimiento de análisis de decisión basado en el denominado sistema de estructuración que permite reducir los riesgos de una toma de decisión errónea. Después de recabar las referencias oportunas sobre los candidatos, en caso de que se considere necesario, se elabora un informe en el que se refleja la actuación y rendimiento de éstos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales, igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas. La empresa tomará, sobre

la base de los datos que ya tiene en su poder y los obtenidos durante este contacto, la decisión de contratación o aceptación. Por último, sólo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación la consideramos de suma importancia ya que quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y, en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo a quien lleva a cabo el proceso de selección y brindándole su colaboración. Por tanto, es poco elegante (e incluso poco ético) olvidarse de estas personas, dejando que la respuesta la obtengan por el tiempo transcurrido, y no responder agradeciendo su amabilidad y colaboración. Además, la imagen que se obtiene de la empresa, cuando no se obtiene respuesta, en ningún caso puede ser positiva. No olvidemos que el hoy candidato puede ser un cliente potencial mañana. Finalmente, se establece un periodo de seguimiento para asegurar el éxito del proceso de selección llevado a efecto.

PERFIL DE EXIGENCIAS. Básicamente, un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requisitos de un puesto de trabajo. Así, tenemos, de un lado, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias o profesiograma. Este profesiograma nos indica qué factores, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. De otro lado, contaremos con un grupo de personas, candidatas a ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar hasta qué punto poseen las características definidas en el profesiograma correspondiente. Una vez que se haya definido el profesiograma, o perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con el profesiograma, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo. La elaboración de este profesiograma se basa en los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma. Evidentemente, es fundamental considerar las metas y objetivos que pretenden alcanzar en el puesto de trabajo referido. Un ejemplo de profesiograma, se ilustra a continuación. En este caso se trata de un puesto relacionado con la Atención al Cliente, y se han consignado algunos de los factores importantes. El profesiograma es susceptible de ser ampliado en función del puesto y de la organización.

FACTORES.

- RAZONAMIENTO ABSTRACTO

- APTITUD VERBAL

- DISPOSICIÓN PARA LA RELACIÓN SOCIAL

- EMPATÍA

- CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

- AUTOCONTROL Cada uno de los factores anteriores lleva asociado un peso o valor definido de 1 a 5, donde 1 significará que la presencia del factor no es importante, y 5 denotará una importancia máxima. El significado de cada uno de los factores es el siguiente:

- Inteligencia General: Aptitud para descubrir la relación causal entre hechos e ideas. Facilidad para deducir posibles consecuencias en una situación o decisión determinadas.

- Aptitud Verbal: Capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras y utilizarlos para abstraer, generalizar y pensar de modo constructivo.

- Disposición para la relación social: Atracción por las relaciones sociales, por el trato con los demás.

- Capacidad de comunicación: Habilidad y competencia para llevar a efecto procesos de comunicación eficaces.

- Empatía: Capacidad para comprender los sentimientos y actitudes de los demás, de "ponerse en el lugar del otro".

- Autocontrol: Capacidad para mantener el pensamiento, emoción y comportamiento propios bajo control, reduciendo la probabilidad de conflicto con los demás.

Los factores a tener en cuenta en un profesiograma son diversos. A continuación se enumeran algunos grupos de factores que pueden ser considerados en un proceso de selección de personal:

- Inteligencia y Aptitudes Mentales.

- Personalidad.

- Conocimientos y Formación.

- Experiencia.

- Aptitudes Perceptivas.

- Aptitudes Motoras.

- Aptitudes de coordinación.

- Aptitudes psicofísicas.

RECLUTAMIENTO. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso de selección oportuno. El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir: Transferencia de personal, promociones de personal, transferencias con promoción de personal o programas de desarrollo de personal. El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales.
- Contactos con universidades.
- Escuelas, asociaciones estudiantiles.
- Directorios académicos.
- Centros de integración empresa-universidad.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Colegios profesionales.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Anuncios en periódicos y en revistas.

Un medio de gran difusión para la realización del reclutamiento externo, suele ser la utilización de anuncios en periódicos y revistas. A modo de resumen, diremos que en todo anuncio se ha de procurar respetar los siguientes puntos:

- Que el tamaño sea suficiente para el objetivo marcado.
- Que el contenido sea claro, bien redactado, fácil de leer y que indique apropiadamente los requisitos que se exigen.
- Que sea llamativo y destaque entre los anuncios cercanos.
- Que tenga un estilo personal, dirigiéndose a los candidatos con corrección y tratándolos como seres humanos.
- Que sea selectivo, de forma tal que descarte a los aspirantes que no reúnen los mínimos fijados y que, a la vez, impulse a presentarse a los que sí los cumplen.

EVALUACIÓN DE CANDIDATOS. Para responder a la pregunta de qué candidatos son adecuados para un puesto, es preciso llevar a cabo una evaluación de cada uno de ellos. Son muy diversos los métodos que se utilizan al efecto. Describimos aquí los más importantes y que han demostrado utilidad real. No se van a comentar técnicas que, aunque utilizadas, no poseen validez ni muestran una consistencia teórica y científica suficiente. Dejaremos, pues, de lado la morfo-psicología, la astrología y la grafología. Respecto a la grafología, citamos un estudio de Bruchon-Schweitzer (1987). Encontraron que los acuerdos entre calificadores (grafólogos) sólo son elevados cuando estos pertenecen a la misma corriente (escuela de trazos, gestaltista, psicoanálisis grafológico). De los 26 estudios citados, que exploraron las relaciones entre personalidad y escritura, sólo 5 dejan apreciar conexiones interesantes. De los 4 estudios existentes que ponen en relación el análisis de la escritura y diferentes criterios de éxito profesional, tres demuestran que el análisis grafológico no tiene validez alguna y el cuarto no resulta fiable. Igualmente, no se mencionarán las pruebas de personalidad denominadas "técnicas proyectivas", basadas en teorías dinámicas (como el psicoanálisis), al no poseer validez predictiva e incluso basarse en teorías de la personalidad que no se sustraen a la investigación experimental y que, por tanto, no han demostrado valor científico. Estos métodos son:

- Análisis del curriculum vitae.
- Test de aptitudes.
- Inventarios de personalidad.
- Cuestionarios de intereses.
- Pruebas profesionales y test de situación.
- Referencias.

ANÁLISIS DEL CURRÍCULUM VITAE. Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Aporta información sobre la biografía del candidato y sobre sus realizaciones en el pasado. En general las personas encargadas de evaluar estos datos no disponen de ninguna regla para ello. Se desarrolla, pues, una idea fundada en la propia experiencia. Esto conlleva un doble inconveniente: dos evaluadores podrán fácilmente no ponerse de acuerdo sobre la valoración del candidato; además, por no existir un examen sistemático, no podrá hallarse la validez predictiva y decidir cuál de nuestros evaluadores tendría razón. Lo que normalmente se hace en la práctica es comprobar si los requisitos que se han pedido son cumplidos por los candidatos. El análisis del CV sirve más para rechazar a aquellos individuos que no cumplen ciertas condiciones que para estimar predicciones sobre el rendimiento futuro en el puesto. Un procedimiento usual consiste en agrupar las solicitudes en tres categorías: las que cumplen los requisitos y el CV parece interesante, las que cumplen los requisitos pero el CV plantea dudas y las que no cumplen los requisitos y serían excluidas del proceso de selección. El análisis del CV planteado de este modo es más una técnica preselectiva, si podemos llamar técnica a este conjunto de acciones sin un método específico.

TESTS DE APTITUDES. La prueba (test) psicológica es la medición de alguna fase de una muestra cuidadosamente escogida de la conducta de un individuo. La medición de las diferencias de las personas, basada en pruebas psicológicas, es el punto de partida para la comprensión y la predicción del comportamiento del hombre. En selección de Personal es muy extendido el uso de tests de inteligencia y aptitudes. Dado que estos tests miden, de la manera más pura posible, la aptitud general, las aptitudes principales y las aptitudes específicas, deberían predecir el éxito profesional a condición de que:

- Posean las cualidades de fiabilidad y diferenciación.
 - Estén elegidos de manera pertinente tras un Análisis del Puesto de Trabajo.
- Son miles los estudios que existen al respecto en la literatura especializada. Actualmente, los resultados permiten hacer cierto número de afirmaciones que resumimos a continuación. Cuando se utiliza un conjunto pertinente de test de aptitud, cuya elección esté basada en un análisis del puesto y de sus exigencias, la media de correlaciones obtenidas en un conjunto de estudios que afectan a más de 30.000 personas, se sitúa en un 0,50. Cuando se consideran aisladamente solo los test de aptitud general, las correlaciones van, según los casos, de 0,25 a 0,45. Se podría resumir, entonces, que la información procedente de los test de aptitud es pertinente y que resulta útil someter a pruebas de este tipo sobre todo a personas que se incorporan por primera vez al mundo laboral, es decir, cuando no se tiene sobre los candidatos más información que la

cualificación que hayan adquirido en el sistema escolar. Tanto los test de aptitud general como los de aptitudes específicas permiten obtener una buena predicción del éxito en el empleo, todo ello sin menoscabo de la utilización de tests más específicos para mejorar la calidad de la predicción y la utilización de otros métodos de evaluación. En cualquier tarea el éxito depende a la vez de una aptitud general y de una o varias aptitudes específicas. Las aptitudes identificadas son de diversa índole. Pueden ser relativamente amplias, es decir, intervenir un gran número de tareas, o por el contrario, muy específicas. Las aptitudes de amplio alcance no son muy numerosas. Podríamos citar:

- Aptitud verbal, que interviene en el éxito de todas las tareas o actividades que supongan el manejo de palabras o frases.
- Aptitud espacial, que desempeña un papel en la ejecución de trabajos que requieren una precisa percepción de los objetos en el espacio y la capacidad de interpretar representaciones planas de objetos tridimensionales.
- Aptitud numérica, que se refiere al manejo de números y a la facilidad de efectuar operaciones con ellos.
- Fluidez Verbal. Capacidad para hablar y escribir con facilidad.
- Razonamiento Abstracto. Aptitud para seguir un proceso discursivo siguiendo la relación causal que existe entre diversos hechos o ideas. Indica la facilidad para deducir posibles consecuencias en una situación determinada.
- Razonamiento Mecánico. Aptitud para comprender y aplicar a la práctica los principios y leyes físico-mecánicos, así como facilidad para resolver problemas de este tipo.
- Rapidez y Precisión Perceptivas. Se refiere a la aptitud para realizar con velocidad y exactitud tareas simples de tipo perceptivo; comprende la rapidez de percepción, la retención momentánea y la precisión de respuesta en tareas sencillas.

La inteligencia no basta por sí sola para desarrollar con eficacia una tarea. Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla. En algunos casos se precisa destreza, en otros capacidad de atención, precisión, capacidad visual, coordinación visomotora, etc. Según un estudio de Guilford existen por lo menos 120 distintas facultades humanas que pueden ser apreciadas por los tests. Podríamos clasificar este tipo de tests en:

- Tests de capacidad mecánica.
- Tests de capacidad administrativa.
- Tests psicomotores.
- Tests de cualidades psicosensores.
- Tests de aptitudes especiales.

Podemos afirmar que el éxito en una tarea, se debería siempre a una aptitud cognitiva general y a una o varias aptitudes de amplio alcance (verbal, numérica, espacial,...), así como a una o varias aptitudes específicas. **INVENTARIOS DE PERSONALIDAD.** Estos tests se basan en la premisa de que a través de lo que una persona dice de sí misma es posible predecir como actuará. Por eso mismo están condicionados por lo que el individuo revele de sí mismo voluntariamente. Las respuestas tienen valor cuando se dan sinceramente. En un experimento se pidió a unos estudiantes que rellenaran un cuestionario de este tipo con toda sinceridad, y luego se les volvió a solicitar lo mismo pero suponiendo que estaban pidiendo trabajo. Los resultados fueron diferentes. Evidentemente pueden ser falseados más fácilmente que los tests de aptitudes. Por ello se han desarrollado métodos para distinguir las respuestas o puntuaciones "adaptadas" situando estratégicamente a lo largo del cuestionario una serie de preguntas "anzuelo". Estos cuestionarios consisten en una lista de preguntas y afirmaciones referentes al comportamiento, actitudes, opiniones, gustos, y sentimientos del individuo frente a circunstancias determinadas. El sujeto, para contestar, debe realizar un proceso de introspección y autodescripción. Las preguntas (elementos) son generalmente del tipo de respuestas "sí - no" o "cierto — falso - lo ignoro". En algunos cuestionarios para reducir el falseamiento se establecen preguntas con respuestas de "elección forzada". En cuanto a la validez de estas pruebas, en general se ha hablado de que es escasa. No obstante, las medidas de la personalidad tienen un lugar en el proceso de selección. La validez de las mismas dependerá en gran medida de que se haya realizado un análisis de puestos orientado hacia la personalidad, para así determinar qué rasgos son relevantes para predecir el éxito en un puesto determinado. **CUESTIONARIOS DE INTERESES.** Es posible diferenciar grupos profesionales examinando los intereses de sus miembros y también indicar si un individuo tiene unos intereses que le alejan o le aproximan de un grupo profesional u otro. Por otro lado, existe una cierta presunción en cuanto a la estabilidad de los intereses. Tras un periodo de exploración de las actividades, que dura de los 8 a los 18 años, y un periodo de opción profesional que va, aproximadamente, desde los 18 a los 25 años, los intereses parecen estabilizarse. Pero esta observación parece haber quedado obsoleta. La actual evolución, que hace aparecer continuamente nuevas profesiones y que altera, por el avance tecnológico, el contenido de las mismas, tal vez provoque una menor estabilidad en los intereses del individuo. La medida de los intereses no parece que ofrezca mucha utilidad para la organización. En efecto, las correlaciones encontradas entre intereses y satisfacción son débiles. Por otra parte, los intereses tampoco son buenos predictores del éxito profesional. Las investigaciones existentes han mostrado que los intereses no permiten definir, en el seno de un grupo profesional, a quiénes han triunfado plenamente de quiénes solo han obtenido un mediano o escaso éxito. Existe la posibilidad de que los intereses puedan desempeñar un papel compensatorio para aquellos individuos cuyas aptitudes sean escasas: en los individuos más dotados, el éxito no dependería de los intereses; mientras en el caso de aquellos cuyas aptitudes sean mediocres, los intereses permitirían predecir el éxito. En este último caso, la presencia de intereses sería causa de una mayor motivación para triunfar en una actividad que se valora más. Así, en general, los tests de interés profesional no serían instrumentos válidos dentro del proceso de selección, aún cuando intereses cercanos caractericen a los miembros de un mismo grupo profesional. **PRUEBAS PROFESIONALES Y TESTS DE SITUACIÓN.** Una prueba profesional es básicamente una muestra de trabajo, o dicho de otra manera, una tarea elegida porque se piensa -basándose en un análisis de trabajo- que dicha tarea o tareas-prueba son reflejo de la tarea o tareas que el candidato habrá de efectuar en el ejercicio de su actividad profesional. En algunos casos, las pruebas profesionales se presentan bajo el mismo aspecto que los tests de aptitud y llevan incluso el nombre de test para puestos administrativos que figuran en los catálogos de editores de tests y que en realidad son pruebas profesionales

elaboradas para oficios burocráticos. La mayoría de los estudios de validez han demostrado que son buenos indicadores del éxito profesional. Podríamos añadir que los profanos en su uso no harán una mala elección al optar por una prueba profesional claramente inapropiada, mientras que elegir acertadamente un test cognitivo o de aptitud no resulta nada fácil. Existe una gran variedad de pruebas profesionales y tests de situación. Podríamos clasificarlos en cinco categorías:

- Tareas de naturaleza psicomotora, que implican básicamente la manipulación de objetos en actividades tales como escribir a máquina, utilizar una máquina de coser, ensamblar piezas o trabajarlas, soldaduras, reparación de componentes electrónicos.
 - Pruebas de conocimiento, que pongan de manifiesto el saber del candidato dentro de un campo estrechamente vinculado al del empleo para el que es examinado.
 - Pruebas de formación, en las que se enseña a los candidatos una tarea de la misma naturaleza que las que habrán de realizar en el puesto a cubrir; a continuación se juzgará su capacidad para efectuar la tarea que se les ha enseñado.
 - Toma de decisión en grupo, en las que varios candidatos han de resolver juntos un problema que se les presenta, o incluso ejecutar en grupo una determinada tarea.
 - Seminarios de evaluación, utilizados sobre todo para cubrir puestos ejecutivos o para hacer balances de potencial humano, y que están constituidos por un programa de pruebas diversas en las que los test de situación desempeñan un papel clave. En estos últimos, las principales herramientas de evaluación utilizadas pueden ser:
 - Discusión de Grupo. En este ejercicio, seis participantes simulan ser protagonistas de una situación de discusión. Se trata de una fuente de información primaria para evaluar capacidades de relación y de comunicación personales.
 - Juego de Simulación. Empresa financiera. Consiste en la actuación de seis participantes, como Consejo de Administración de, una empresa. Los participantes toman decisiones sobre ciertas operaciones financieras. Es una fuente primaria de información sobre las habilidades de relación interpersonal.
 - In Basket. Los participantes pasan el tiempo trabajando con una cantidad sustanciosa de material que trata de una gran variedad de cuestiones complejas a largo y corto plazo. Una entrevista posterior con un miembro del equipo evaluador ayuda a medir las habilidades administrativas
 - Ejercicio de Resolución de Problemas. Los participantes deben desarrollar un programa de gestión en situación de alta tensión, analizando el material escrito y preguntando a un analista del equipo. Estima las habilidades administrativas.
- REFERENCIAS. El objeto de las referencias es recoger indicaciones entre las personas que conocen bien al candidato. El objetivo puede ser doble:
- Verificar las informaciones facilitadas por el propio candidato.
 - Conseguir la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto al que se presenta. Respecto a la validez de las referencias, los estudios revisados arrojan resultados desalentadores. Esto se explica por la escasa fiabilidad de las referencias así como por su reducida varianza. En general, las personas tienden a subrayar los aspectos fuertes del candidato y a silenciar los puntos débiles. En este sentido hay que considerar que son los candidatos los que muchas veces proponen a las personas que darán referencias de ellos. Son tres las condiciones esenciales para que la información facilitada sea útil:
 - Pedir las referencias a personas que hayan tenido ocasiones suficientes de observar el comportamiento del candidato en el anterior trabajo. Estas personas podrían perfectamente ser los mandos directos del individuo.
 - Plantear cuestiones precisas apoyadas en las informaciones recogidas sobre el candidato.
 - Pedir las referencias personalmente o por teléfono. A pesar de sus inconvenientes, las referencias son utilizadas profusamente. Habría que realizar algunas consideraciones respecto a su uso:
 - Son necesarias en cuanto demuestran a los candidatos que su experiencia pasada está siendo considerada con seriedad.
 - Solo debe de preguntarse a aquella persona que puede y quiere contestar.
 - Deberían utilizarse más como comprobación del historial profesional del candidato que como predictor del rendimiento.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN. La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados. La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información. **ERRORES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.** Los errores más frecuentes al realizar una entrevista de selección son:

- Una mala o nula planificación.
 - Los entrevistadores no operativizan sus objetivos.
 - Los entrevistadores no planifican ni estructuran.
 - Los entrevistadores no conocen suficientemente el puesto que se pretende cubrir.
- Enfoque psiquiátrico.
 - El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado.

- El candidato es evaluado sobre la base de criterios inadecuados.
 - Errores del entrevistador.
 - Se ponen en marcha actitudes personales, prejuicios y estereotipos.
 - La decisión se sesga por la primera impresión. (de hecho, algún estudio ilustra que casi el 90% de las decisiones se toman en función de los primeros cinco minutos).
- Probablemente el mayor defecto de la entrevista de selección es la forma en que se evalúa a los candidatos. Con mucha frecuencia los entrevistadores tratan de obtener una visión global del candidato y de su personalidad en el corto periodo de tiempo que dura la entrevista. Se hace una traslación de lo que los candidatos hacen o han hecho a qué clase de personas son, en términos de rasgos y características básicas. Estos rasgos, comúnmente están mal definidos, dando un paso desde una conducta fácil de definir a unos rasgos inobservables y mal definidos. Gran parte de la falta de validez y fiabilidad de muchas entrevistas se deben precisamente a esta traslación. El proceso de evaluación puede resumirse de la siguiente manera:
- Reúna información referente a la conducta pasada y a la conducta actual.
 - Tradúzcala a rasgos inferidos y pobremente definidos.

- Traslade los rasgos a expectativas sobre cómo el candidato desempeñará el puesto de trabajo. Partiendo de la existencia de estos errores y de la escasa capacitación de muchos entrevistadores, no extraña el hecho de que la validez encontrada en muchas entrevistas (validez es un concepto utilizado para estimar hasta que punto una técnica de medida mide aquello que se pretende medir, en nuestro caso el rendimiento en un puesto de trabajo) es igual que el azar. Es decir, se obtendrían resultados similares tirando los dados y decidiendo en función de ellos, que realizando una entrevista. **CÓMO MEJORAR LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.** A pesar de lo anterior, se puede ser optimista y pensar que la entrevista puede ser un medio de gran ayuda para tomar decisiones respecto a la contratación o no de un candidato. Las investigaciones recientes han mostrado un punto de vista más optimista del que se tenía respecto a la validez de la entrevista. Esta validez depende en gran parte del formato que se de a la aplicación del instrumento, así como a la reducción de errores de percepción por parte del entrevistador. Un dato importante que han aportado recientes estudios, se refiere a los hallazgos respecto a la importancia de la estructura de la entrevista como variable moderadora: las entrevistas poco estructuradas (por ejemplo, sin una batería predeterminada de preguntas y/o sin escalas de evaluación específicas) tuvieron una validez corregida de 0,31, mientras que las entrevistas estructuradas alcanzaron un coeficiente de validez corregida de 0,62. Finalmente, las entrevistas realizadas por un panel de entrevistadores obtenían una validez superior a aquellas otras en las que la entrevista era realizada por una sola persona. En definitiva, parece existir cierta evidencia sobre la modesta validez de todos los tipos de entrevista de selección y, sobre todo, parece claro que las entrevistas estructuradas son más válidas que las poco o nada estructuradas. **FORMATOS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.** Como sugieren Arvey y Champion en su revisión de 1992, parece existir evidencia sobre la validez positiva de las entrevistas basadas en análisis de trabajo. Estas entrevistas obtienen una validez superior a aquellas que no se basan en este análisis. Desde la década de 1980, se ha informado de varios desarrollos novedosos en el formato de la entrevista:

- Entrevistas de Descripción de Conducta (BDI). Las BDI (Behavior Description Interviews) constituyen una aproximación a la conducta pasada del individuo. Se basan en la idea de que el mejor predictor de la conducta de un individuo es su conducta pasada. Las BDI comprenden una serie de preguntas de evaluación sobre la conducta pasada del individuo en situaciones de trabajo. Así, una posible cuestión a plantear a un aspirante a técnico comercial podría ser: "Un cliente le pide que el producto le llegue a la empresa en una fecha determinada, sin embargo Vd. sabe que el departamento de producción no puede cumplir el plazo. Cuando se le dió esta situación en su anterior trabajo ¿cómo resolvió el problema?". Para diferentes puestos se plantearían cuestiones también diferentes. Varios estudios empíricos han examinado la validez de las BDI. Las BDI facilitan, según los estudios realizados, un coeficiente de correlación, estadísticamente significativo, con un criterio de éxito en el trabajo de 0,54, que fue mucho más elevado que el obtenido con entrevistas con formato estándar (0,07).

- Entrevistas de Situación. Las SI (Situational Interviews) se centran en lo que el candidato debería hacer en una situación particular. Se basan en que las conductas futuras se relacionan con la conducta actual. Así, las SI consisten en una serie de situaciones que se proponen al candidato; éste debe describir que haría en cada una de esas situaciones. Por ejemplo, una posible cuestión para una administrativa comercial sería: "Un cliente llama a la empresa para quejarse de un fallo en la máquina que se le envió. Ud. no puede contar en ese momento con ningún responsable del departamento de mantenimiento o del de ventas. ¿Qué haría?". Las SI implican el desarrollo de una guía de evaluación altamente estructurada. Varios estudios han examinado las SI. Se han informado acerca de coeficiente de validez de entre 0,30 y 0,46. De coeficientes de fiabilidad entre 0,67 y 0,71; de confiabilidad entre entrevistadores de 0,76 y 0,87.

DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN. El objetivo fundamental de la entrevista de selección es recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cubrir. Además, la entrevista sirve para matizar los datos biográficos aportados, establecer con el aspirante una relación personal y permitirle plantear preguntas sobre el puesto y la organización. La entrevista suelen fallar por su contenido. Para diseñar adecuadamente una entrevista se deben seguir los siguientes pasos:

- Conocer y definir los objetivos que se pretenden.
- Determinar el enfoque general y el tipo de entrevista. La entrevista más eficaz en selección de personal hemos visto que es la estructurada. No obstante, ésta no debe limitarse a ser un mero interrogatorio sobre los aspectos que deseamos considerar. Debe existir una flexibilidad, posibilitando que se lleve a cabo en un ambiente de naturalidad ya que la entrevista es una muestra de la conducta del sujeto y ésta debe de reflejarse lo más consistentemente posible. De este modo, un enfoque semiestructurado puede ser el más adecuado, ya que permite, aún teniendo identificados los temas que se van a tratar, una cierta flexibilidad, recurriendo a diversas técnicas de entrevista y comunicación.

- Considerar el formato. Buscando uno que coincida con los objetivos de la entrevista.
 - Elaboración de una lista de temas y preguntas a formular al candidato. Está claro que esta lista de temas y preguntas deben basarse en un metódico análisis del trabajo previo. Este análisis nos permitirá conocer aquellos aspectos más relevantes del puesto. Este punto se refiere a lo que denominamos "perfil de exigencias" o profesiograma.
- Muchas entrevistas de selección no están planificadas. Frecuentemente el entrevistador se presenta frente al candidato sin haber pensado detenidamente sobre la entrevista que va a realizar. Es probable que la entrevista fracase si los entrevistadores no conocen sus objetivos ni desarrollan un plan para alcanzarlos. La ausencia de planificación conduce a una entrevista poco estructurada en la que cualquier cosa de la que se hable se convierte rápidamente en tema de la entrevista. Cuánto menos estructurada esté la entrevista, menos fiable será. Por otra parte, es de fundamental importancia que el entrevistador conozca el puesto de trabajo. Desarrollar un plan general para la entrevista no es difícil. Los entrevistadores tienen que:
- Conocer sus objetivos.
 - Diseñar la entrevista de manera que se puedan conseguir todos ellos.
 - Conocer lo mejor posible el puesto. Un esquema global de la entrevista puede ser el siguiente:
 - Establecer una buena relación. Comenzar presentándose y explicar el puesto de trabajo y la organización a la que se está representando. Al explicar el puesto de trabajo conviene no detallar precisamente en qué consiste con el fin de evitar que el candidato modifique su conducta y su información para ajustarse lo máximo al mismo. Dar la bienvenida cordialmente al candidato. Busque entre los datos del candidato alguno que pueda servir para iniciar una conversación informal que durará hasta que considere que el grado de ansiedad del sujeto se ha reducido suficientemente. Esta charla amistosa servirá para que la entrevista se desarrolle con mayor libertad y fluidez. Y no hacer esperar al candidato, fijar un horario para las entrevistas que permitan un margen de seguridad para los retrasos imprevistos.
 - Fijar la agenda. Explicar brevemente los objetivos de la entrevista y proponer un breve esquema de la misma. De esta manera los candidatos podrán sentirse más relajados, al conocer lo que viene a continuación. Esta agenda ayudará a mantener un orden y será la referencia para cuando algún candidato pretenda saltarse una de las etapas.
 - Reunir información. El punto fundamental de la entrevista. Gracias a esa información se podrán contestar a las dos preguntas cruciales de la entrevista: ¿Puede el candidato desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo? ¿Quiere el candidato desempeñar el puesto de trabajo?.
 - Describir el puesto de trabajo y la organización. Es el momento de hacer una descripción detallada del puesto de trabajo, sus condiciones, y de la organización.
 - Contestar a las preguntas que haga el candidato. Etapa orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de los candidatos: reunir información sobre la empresa y el puesto y venderse a sí mismos.
 - Finalizar la entrevista. Agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.
- LA NECESIDAD DE ORIENTAR AL PERSONAL.** La orientación es necesaria cuando se acaba de contratar nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. La orientación incluye:
- Informar en detalle al personal sobre sus nuevas funciones y responsabilidades.
 - Informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas y reglamentos organizacionales o cambios en los mismos. Cuando esto sea posible, debe hacerse por escrito.
 - Capacitar al personal en las habilidades que necesitan para sus nuevas responsabilidades.
 - Desarrollar una sensibilidad a las perspectivas y necesidades de los clientes.
- CUÁNDO ORIENTAR AL PERSONAL.** Es esencial orientar de una manera efectiva al personal cuando:
- Se contrata nuevo personal, para familiarizarlo con sus nuevas obligaciones.
 - Se inician nuevos servicios, para ayudar al personal a ofrecerlos.
 - Hay una reorganización, para familiarizar al personal con los nuevos procedimientos, normas y/o divisiones de tareas.
- CÓMO ORIENTAR AL PERSONAL.** Las actividades de orientación pueden presentarse de varias formas:
- Una presentación formal.
 - Un taller.
 - Una reunión de personal.
 - Discusiones de persona a persona.
 - Un ejercicio de juego de roles.
 - Materiales escritos.
- LISTA DE ORIENTACIÓN.**
- Para personal nuevo
 - Preparar un paquete de orientación o manual de personal.
 - Asegurar que los nuevos miembros del personal tengan un lugar para trabajar y los suministros necesarios.
 - Organizar la capacitación necesaria dentro de la organización o fuera de ella para enseñar las habilidades necesarias para el trabajo.
 - Explicar claramente la misión, los objetivos generales y específicos.
 - Explicar la estructura de la organización y las líneas de autoridad.
 - Explicar las reglas, regulaciones y procedimientos de la organización y dar copias de las políticas principales a cada miembro nuevo del personal.
 - Establecer objetivos claros de desempeño y tareas para el primer mes de trabajo.
 - Hacer una entrevista de seguimiento para identificar problemas y dar apoyo durante el período de orientación.
 - Presentar formalmente al nuevo personal con los demás miembros de la institución.
 - Informar al personal sobre el papel que desempeñarán los miembros nuevos y viceversa.
 - Para el personal existente cuando se introducen nuevos servicios

- Desarrollar guías administrativas y procedimientos de nuevos servicios, si es posible con la participación del personal existente.
- Llevar a cabo reuniones por anticipado para informar al personal sobre las implicaciones del nuevo servicio para sus trabajos y responsabilidades actuales. Si no se discuten los cambios por adelantado, probablemente el personal se sentirá desmoralizado y desbordado por los cambios súbitos e inesperados en sus condiciones de trabajo.
- Determinar las necesidades de capacitación del personal existente y organizar el adiestramiento en el nuevo servicio según sea requerido.
- Designar un pequeño comité del personal para revisar problemas durante la ejecución y ayudar a resolverlos mientras comienza el nuevo servicio.
 - Para el personal existente cuando se inician nuevas normas o procedimientos
- Imprimir las nuevas reglas o el plan de reorganización e incorporar los cambios al manual de personal para discutirlos con el equipo.
- Informar al personal ¡POR ADELANTADO! Discutir con ellos las implicaciones que los cambios tendrán en su trabajo actual.
- Reunirse con el personal para eliminar cualquier confusión que exista después de que los cambios entren en efecto.
- Designar a una persona o a un comité (dependiendo del contexto de los cambios) para supervisar el proceso de transición, para que los problemas puedan resolverse antes que produzcan una crisis.

DESARROLLO DE UN MANUAL DE PERSONAL. Un manual de personal, es una herramienta muy útil para la orientación del personal y como referencia para el mismo trabajador. Este manual debe estar en una carpeta para que conforme cambian las normas y procedimientos puedan agregarse o cambiarse páginas. Cada página debe incluir la fecha para poder identificar cuándo cambian o se actualizan las normas. Es importante que existan copias disponibles para que cuando el personal tenga dudas, pueda consultar el manual. **QUÉ INCLUIR EN UN MANUAL DE**

PERSONAL. El manual de personal debe incluir:

- Una visión del propósito y estructura de la organización, que contenga una descripción del personal clave y las líneas de autoridad.
- Las normas de administración de personal, que incluyen explicaciones de las prestaciones, procedimientos para quejas, reclamos y permisos/vacaciones, derechos y obligaciones, normas de despido, etc.
- Procedimientos administrativos, que incluyen una explicación de cada procedimiento y cómo encaja en la rutina de trabajo de la organización, por ejemplo, formularios que se utilizan, procedimientos de compras, horarios de trabajo, relaciones con otras divisiones o unidades de servicios que pertenecen a la organización, etc. Una vez seleccionado y orientado en los procedimientos administrativos generales, dependiendo del cargo, se requerirá una orientación en el programa o servicio en el cual el empleado va a trabajar. Por ejemplo, si se trata de una persona que se vincula al programa de DCA, deberá conocer en detalle el manual de procedimientos y normas de DCA; si es un médico o una enfermera que se emplea en la clínica, será importante que conozca el manual o protocolo clínico que describe los diferentes métodos y cómo éstos se ofrecen a la población.
- Tabla modelo del contenido para un Manual de Personal
- Propósito y estructura de la organización
 - Misión de la organización.
 - Historia de la organización.
 - Organigrama (mostrando las líneas de autoridad que incluyen a todo el personal). Grados y niveles.
 - Descripciones cortas de las funciones del personal clave (tomadas de la sección de resumen de las descripciones de cargos).
- Normas de personal
 - Permisos.
 - Horarios de trabajo.
 - Políticas de gastos de viaje y cuentas de gastos.
 - Evaluaciones del desempeño.
 - Normas para manejo de quejas y reclamos y normas de despido.
- Procedimientos administrativos
 - Almacenamiento, uso e inventarios de suministros y equipos.
 - Compras (requisiciones, órdenes de compra, etc.).
 - Informes de trabajo y gastos.
 - Gastos menores.
 - Procedimientos de administración financiera.