

## La selección de personal: un reto cada vez más grande...

El tema de la selección de personal en las organizaciones, cobra cada día mayor importancia. Las dinámicas cambiantes del medio, la alta competitividad de los mercados y la necesidad cada vez más creciente de las empresas e instituciones de ser reconocidas por su talento humano, han llevado a la depuración y estructuración cada vez mayor de los procesos relacionados con la selección de personal.

Una equivocación en la elección de un trabajador, equivale para una empresa o institución una pérdida enorme en términos de tiempo invertido en el proceso, costos relacionados con la búsqueda de candidatos (sobre todo si se utilizan los headhunters que son empresas dedicadas a la captación de talentos a tarifas muy altas), desgaste en términos de número de entrevistas realizadas para la elección de una persona para una vacante cualquiera, reentrenamiento (quienes ingresan a las empresas son entrenados en diferentes temas como pueden ser manejo de intranet, prácticas propias de una empresa y organización, valores, etc.), pérdida de información confidencial en caso de abandono del cargo o de ser retirada la persona por el no ajuste de su perfil con el requerido por el cargo, etc. ¡Son muchas las implicaciones de una elección errada!

Por supuesto la selección de personal no es infalible, pero sí debe tratar de minimizar el riesgo de elegir a la persona equivocada...¿los mecanismos? dependen de la cultura y las prácticas propias de cada organización.

Algunas se inclinan más por las tradicionales pruebas psicológicas, baterías de tests de todo tipo (inteligencia, actitudes, valores, personalidad y un número ilimitado de aspectos a evaluar en los seres humanos); otras empresas se inclinan más por las entrevistas (telefónicas o cara a cara, individuales o grupales), otras utilizan los assessments (simulaciones en las que se pone a actuar al candidato ante situaciones que le serían comunes en la vacante a ocupar), y otras basan sus elecciones por relaciones de confianza, respeto e incluso influencias de tipo político.

Mi experiencia muestra que independientemente del tipo de métodos utilizados para la selección del personal, la claridad del perfil requerido sumada al ejercicio del buen juicio, son elementos vitales dentro de éstos procesos organizacionales.

¿Cómo es un proceso de selección mínimamente estructurado? Veamos algunos pasos importantes y esenciales:

Definición del perfil requerido para el cargo: algunos países actualmente tienen políticas relacionadas con este proceso, en las que se prohíbe hacer discriminaciones de tipo racial, sexual, de edad, etc., lo que hace que en la actualidad los perfiles sean definidos más en términos de variables como: profesión, conocimientos de idiomas como el inglés, áreas de experiencia y conocimientos técnicos requeridos; más que en términos de variables como género, edad, religión, etc. Esta tendencia es sobre todo muy común en las empresas multinacionales, que con sus políticas de Diversidad hacen que no se puedan dar discriminaciones de ningún tipo.

Convocatoria y Requisición de Hojas de Vida: una vez que se tiene el perfil requerido para el cargo, se hace la convocatoria para la recepción de hojas de vida que apliquen para el cargo. Dicha convocatoria puede hacerse a través de concursos internos (cuando se busca el desarrollo de las personas dentro de la misma organización en cuestión) o externamente a través de publicación del perfil requerido en bolsas de empleo, universidades, periódico o mediante la contratación de Headhunter que realice la búsqueda de candidatos (esta opción se utiliza sobre todo para la búsqueda de altos ejecutivos).

Pre-selección de hojas de vida: cuando se reciben decenas de hojas de vida por vacante, es necesario analizarlas y preseleccionar sólo aquellas que más se ajusten al perfil buscado. Por lo general en una primera ronda de entrevistas se pre-seleccionan de 6 a 8 candidatos, entre los cuales se espera encontrar a la persona indicada. En caso de no ser así, se pasa a una nueva preselección de hojas de vida.

Entrevistas: Se llama a los candidatos preseleccionados a entrevista y se descarta a aquellos que no cumplen con el perfil buscado.

Pretender un ajuste perfecto perfil del cargo-perfil del candidato es casi imposible, pero precisamente la tarea de las personas encargadas de la selección de personal, es la de encontrar a la persona que más se ajusta a lo esperado. De esta forma, cuando se tienen 2 ó 3 candidatos fuertes, es útil realizar una segunda o tercera ronda de entrevistas con personas de diferentes áreas, ya que entre más miradas se tenga de una misma persona, más amplia será también la comprensión que se tenga de la misma.

Finalmente, dado que muchas veces en una misma organización están corriendo varios procesos al tiempo, se complica -aunque es lo ideal- darle retroalimentación personalizada a cada uno de los candidatos sobre su proceso de selección. Mi recomendación es que en dichos casos, como mínimo se le envíe a cada persona un mail o una carta en la que se le informe que el proceso se cerró y que la vacante fue ocupada. Así como las personas se tomaron su tiempo para ser entrevistadas y tuvieron la disposición de darnos información, merecen también algún tipo de devolución.

Mónica Bertolotto  
Lic. en Psicología  
Coordinadora de Recursos Humanos  
Dupont - Colombia  
monik\_bertolotto@hotmail.com