

La selección de personal como reflejo de la cultura organizacional

Una definición de selección de personal es: "Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (candidatos), que los diferencia de otros y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional." (De Ansorena Cao).

La selección de personal no es un fenómeno de la modernidad, existe desde antes de la era cristiana. Desde muchos siglos atrás ha habido una preocupación por predecir el comportamiento laboral de las personas, un intento por conocer las competencias de una persona para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Hoy en día se le conoce como un proceso estructurado que varía de acuerdo a la concepción que se ha tenido históricamente del papel que representan las personas en las organizaciones y de la cultura misma de éstas últimas. En la época actual (finales del siglo XX), podemos identificar cambios substanciales en la forma de nombrarlo y el profesional que internamente se hace cargo de él. Lo que de alguna manera corresponde a los cambios de nombre que ha tenido la carrera que ofrece el SENA en gestión del talento humano.

Desde la década de los 80 el ser humano es otro de los recursos, se evalúa en términos de productividad únicamente, es manejado por Ingenieros Industriales desde los manuales de funciones y de procedimientos y se nombra como Relaciones Industriales. Esta concepción sigue siendo vigente en tanto los empleados deben ser productivos para permanecer en la Organización.

Luego, con el surgimiento de los sindicatos y la preocupación de las Organizaciones por el "Gasto" que representan los salarios, se empieza a hablar de Relaciones Laborales y están a cargo de Abogados.

Seguidamente, la gestión del recurso humano es delegado a los Trabajadores Sociales con lo que adquiere un carácter paternalista, no se habla el idioma de la gerencia, no se habla en términos de economía o productividad, lo que abre una gran brecha entre empleados y administradores.

Pasa entonces a tomar el nombre de Administración de Recursos Humanos para entrar a ser liderado por Administradores, buscando con ello optimizar los recursos de la Organización, incluido el humano.

Hoy en día hay un nuevo cambio en la forma de nombrarlo y concebirlo, toma el nombre de Gestión del Talento Humano, la diferencia radica en que no hay una profesión específica que deba hacerse cargo de él, se requiere de un profesional con las competencias necesarias para lograr que cada empleado sea el gerente de su propio puesto de trabajo, potenciando al máximo sus capacidades y desarrollando sus competencias para ser cada día más productivo, cerrando así la brecha entre empleados y administradores, lo que posibilita el aplanamiento de la estructura organizacional. Este cambio en la concepción del papel que desempeñan las personas al interior de las Organizaciones creó un nuevo concepto, el de "Cliente interno", que hace referencia a la importancia que debe tener para una Organización la satisfacción de sus empleados, no solo de sus clientes externos.

El proceso de selección de personal, como proceso, sigue más o menos los mismos pasos en todas las Organizaciones. El quién, cuándo, dónde, cómo, por qué y para qué se hagan, es lo que varía de una Organización a otra de manera considerable, pues cada una tiene un manejo diferente del mismo que corresponde a una de las concepciones mencionadas arriba o a una mezcla de algunas de ellas.

Lo primero que se define es precisamente el perfil del cargo para poder determinar qué clase de persona podría desarrollarlo exitosamente, para luego determinar cómo evaluar esas competencias identificadas. Pero cuando se dice "definir el cargo" o "elaborar el perfil ocupacional", se hace referencia a un asunto mucho más complejo que la simple descripción de características, nos lleva a pensar en la estrategia de la Organización, en el "cómo" lograr el crecimiento del negocio, "cómo" satisfacer a los clientes, "cómo" superar a la competencia, entre otros, es decir, cómo lograr que la Organización subsista con éxito en el sector, lo cual requiere de la cultura organizacional adecuada que apoye su implementación, que sea un factor de éxito y no un obstáculo. La cultura de una Organización se distingue por su filosofía y sus principios de negocios, por el "cómo hacemos las cosas aquí", son los valores, las creencias, las tradiciones, el estilo de operación y ambiente interno de trabajo en el que se involucran todos los empleados por convicción. Por ellos es importante que haya un ajuste entre la estrategia y la cultura, lo

Silvia Morales Tobón

Psicóloga. Especialista en gestión del talento humano
y la Productividad
FUNLAM



LAS TRES GRACIAS
1963. Óleo sobre lienzo, 123 x 200 cms.
Enrique Grau

cual se facilita seleccionando adecuadamente el recurso humano y complementándolo con una inducción y capacitación adecuadas. Y en sentido inverso, la cultura organizacional determina también la forma como se lleva a cabo el proceso de selección de personal. Por tanto, para elaborar el perfil ocupacional debemos saber muy bien que clase de empleado requiere la Organización para implementar la estrategia, es decir, para cumplir la Visión.

Retomando la definición inicial encontramos que la selección de personal tiene un carácter predictivo, debe ser un proceso que nos permita anticipar si el candidato se ajusta a la cultura organizacional idónea para satisfacer los requerimientos de la estrategia. E aquí la primera dificultad en el proceso pues en tanto el sujeto de estudio de la selección de personal es el ser humano, sabemos que por su complejidad, intentar predecir su comportamiento en lo laboral tiene un margen de error que varía de acuerdo a la experiencia del evaluador. En una situación de competencia con otros y consigo mismo, los seres humanos sacamos a relucir los "simuladores", esto es, comportamientos que responden a los aceptados socialmente o a lo que pensamos espera el entrevistador.

Si bien un evaluador psicólogo tiene más elementos teóricos y de conocimientos del ser humano para realizar una evaluación más certera, lo cierto es que en un proceso de esta naturaleza debe participar un equipo multidisciplinario para que los resultados obtenidos sean más confiables. Sin embargo encontramos Organizaciones donde la selección de personal la hace una sola persona, bien sea el Gerente o el encargado de la Oficina de Gestión del Talento Humano, porque consideran tener "ojo clínico" para conocer a las personas con solo mirarlas o hablar una vez con ellas. Esto suele ocurrir con mayor frecuencia en empresas pequeñas o aquellas dirigidas por sus dueños.

Otro de los problemas más frecuentes que se encuentra un seleccionador de personal, es lograr que la empresa defina el perfil del candidato que busca de una manera clara y ajustada a la realidad de una Organización y de un ser humano. Por lo general describen un candidato perfecto, que cumpla con una gran diversidad de tareas, que sea algo así como "el Mesías salvador". Es importante considerar que no siempre el candidato debe llenar todos los requisitos, es posible detectar en él las habilidades y luego por medio de capacitación proporcionarle los conocimientos, y ser claro con la Organización a este respecto.

Otro factor consiste en atraer al proceso candidatos de calidad que nos permitan seleccionar realmente al idóneo y no al menos malo. Ello depende del tipo de actividad, el prestigio de la Organización, la situación económica del país, el rango de edad y experiencia, canal y momento de la convocatoria, entre otros. Sabemos que hay Organizaciones que no cuentan con personal altamente competente porque en su cultura organizacional no son relevantes una remuneración justa, la posibilidad de hacer carrera a su interior y otro tipo de incentivos que motiven al empleado. En ellas suele ocurrir que se convierten en "escuela", ingresa personal con poca experiencia y al poco tiempo se llevan el Now How para otras Organizaciones que ofrezcan más incentivos.

Una convocatoria bien hecha nos permite tener un grupo de candidatos idóneos, la cuestión ahora es saber identificar las características de cada uno. Para ello es fundamental el análisis de Hoja de Vida, incluyendo en él la verificación de referencias. Hay Organizaciones que no le dan importancia a esto, o por el contrario, lo toman como único requisito.

En este paso también juegan un papel fundamental las entrevistas y pruebas que se hagan a cada candidato, cada una de ellas debe tener unos objetivos muy claros, no podemos someter a un ser humano a contarle su vida a todos los empleados de una Organización solo porque quiere trabajar en ella. Ni tampoco dejar que alguien, no idóneo de la Organización, haga una única entrevista y una única prueba con carácter decisorio. Tampoco debemos olvidar que en las entrevistas no solo se trata de obtener información del candidato, sino también, de proporcionarle a él información sobre la Organización y el cargo al que aspira, él también está tomando una decisión.

Lo ideal es repartir la evaluación para su ejecución y luego integrar la información. La evaluación de conocimientos y habilidades la puede hacer un par o el jefe inmediato del cargo, la evaluación de personalidad la debe realizar un psicólogo y luego quien dirige la oficina de Gestión del Talento Humano integra toda la información, con ayuda de los anteriores, para decidir si el perfil del candidato coincide con el perfil ocupacional deseado.

Lo que se debe buscar en la evaluación es conocer sobre el saber, conjunto de conocimientos técnicos y de gestión; el saber hacer, conjunto de habilidades fruto de la experiencia y el aprendizaje; y del saber estar o ser, conjunto de actitudes personales. Esto es evaluar sus competencias, no solo que conocimientos posee, sino cómo los aplica y que tipo de relaciones interpersonales está en capacidad de establecer.

El término competencia es aparentemente algo muy nuevo porque está de moda, pero en realidad es tan antiguo como la historia de la administración, fueron Taylor y Mayo los primeros que intentaron crear un método que les permitiera saber que era lo que le permitía a un obrero ser más productivo que a otro y para ello le pedían que describiera la manera como él desempeñaba la tarea (levantamiento de proceso).

Hoy en día definimos competencia laboral como la capacidad de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados esperados. Es un conjunto formado por la intersección de los conocimientos, las habilidades y la comprensión de la tarea. Para definir la competencia laboral se debe describir lo que el trabajador es capaz de hacer, la forma de juzgar si lo que hizo está bien hecho (evaluación) y el contexto laboral en el que se espera que lo haga.

Una de las formas de clasificar las competencias es:

- Básicas: se adquieren como resultado de la educación básica. Ejemplo, lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas, entre otras.
- Genéricas: comportamientos laborales propios de cada sector o actividad relacionada con la interacción hacia tecnología de uso general. Por ejemplo, manejo de algunos equipos o herramientas, o competencias como negociación, planeación, control, interacción con clientes, entre otros.
- Específicas: directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas. Ejemplo, operación de maquinaria de control numérico, chequeo de pacientes, elaboración de estados financieros, evaluación psicológica, entre otros.

Esto nos remite nuevamente al Perfil Ocupacional, donde no solo es importante definir qué empleado queremos, sino también, cómo identificar quién lo es y con qué herramientas lo debemos dotar para que dé los resultados esperados. Lo que abre la pregunta ¿Cómo evaluar competencias?. Existen diferentes pruebas, unas de uso exclusivo del psicólogo como son pruebas de personalidad, de inteligencia, de actitud, de aptitud, entre otras. También hay pruebas diseñadas y utilizadas por administradores, ingenieros y otro tipo de profesionales encargados de gestionar talento humano, algunas específicas para una Organización o sector en particular, y otras más genéricas que se ajustan a cualquier situación.

Además de las pruebas estandarizadas existen otras herramientas de evaluación como la entrevista, la visita domiciliaria, el laboratorio de ejecución de la tarea, en la que participan diferentes profesionales o personal idóneo de acuerdo a los objetivos buscados.

En la actualidad existe una prueba que aún no se consigue en el mercado porque está en proceso de validación. Se trata del Modelo Integral de Evaluación Ocupacional (M.I.E.O.), creado por el Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional (GLARP), en 1998. Es una prueba que permite evaluar todos los aspectos de un ser humano, el saber, el saber hacer y el saber estar o ser. Se trata de una recopilación de aspectos de pruebas ya existentes que tiene como objetivo la realización de una evaluación ocupacional óptima, que si bien es pensada con fines de rehabilitación, lo cierto es que permite evaluar personas no discapacitadas de manera adecuada.

Con la selección de uno entre varios candidatos no termina el proceso, inicia la adecuación o inducción del nuevo empleado al puesto de trabajo y a la Organización en general y la contratación. El paso de la contratación implica evaluación médica general, postural, de órganos de los sentidos, firma de contrato y demás requisitos que son primordiales para las empresas que tienen bien estructurado el programa de salud ocupacional. Hay Organizaciones donde esto es un proceso secundario, que se va haciendo "con despacio". La contratación es función de la persona que maneja Gestión del Talento Humano.

La inducción permite al empleado familiarizarse con el tiempo y el espacio en el que debe desenvolverse, su lugar de trabajo, sus implementos de seguridad, horas de entrada y salida, tiempo de descanso, entre otros. Esto lo debe realizar el jefe inmediato, pero sabemos que los compañeros de trabajo hacen la "inducción informal" que, a un buen observador, le permite conocer el clima organizacional, o sea, la forma como los empleados perciben la cultura. La importancia de la inducción radica en que un empleado bien informado desde el comienzo sobre cuales son sus deberes y sus derechos, tiene más posibilidades de realizar su trabajo exitosamente.

Es fundamental utilizar el período de prueba para complementar la evaluación de competencias, aquí podemos ratificar la decisión tomada, modificarla, o determinar que de acuerdo al desempeño observado y a la planeación estratégica, esta persona debe recibir una capacitación específica para incrementar su productividad o cumplir con determinado plan de carrera dentro de la Organización.

La capacitación a la que se hace referencia aquí no es una Capacitación-Gasto, o sea, la que entra a suplir las debilidades del personal, ni una Capacitación-Reactiva, que no crea futuro ni está asociada al plan estratégico; se refiere a una Capacitación-Proactiva que sirva para crear una alineación entre el conocimiento y las habilidades de las personas, es una inversión asociada al plan estratégico.

La capacitación de los empleados en general, debe trascender la mera definición de tareas, ir más allá, hasta las funciones y los roles. Pretende trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la Organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduzca los riesgos de obsolescencia en sus conocimientos. La formación por competencias requiere un empleado con una alta comprensión de lo que hace y de una Organización capaz de empoderarlo, porque de poco sirve un empleado capaz de aportar si la Organización le concede poco poder de decisión.

A manera de conclusión podríamos decir que tanto influye el proceso de selección de personal sobre la cultura organizacional, en tanto permite renovar el personal y contratar uno que cumpla con las competencias deseadas; como la cultura sobre el proceso, en tanto determina el cómo, quién, cuándo, dónde, etc. del mismo. Lo importante es que el proceso contribuya a la alineación entre la estrategia y la cultura para poder cumplir con los objetivos de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

CÓRDOBA HENAO, Luis Fernando y otros. Modelo de competencias laborales para los trabajadores de un punto de venta de Kokorico. Trabajo de Grado, Universidad de Medellín, 2000. 170 págs.

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 Pasos para la selección de personal con éxito. 3 Ed. Piados Empresa. Barcelona, 1996. 270 pág.

GRUPO LATINOAMERICANO DE REHABILITACIÓN PROFESIONAL. Modelo Integral de Evaluación Ocupacional. 1998.

MORALES TOBÓN, Silvia. Notas de clase, Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Módulo "Gestión del Talento Humano". Docente Nelson Rueda. Universidad de Medellín, 1999.

THOMPSON y STRICKLAND. Administración estratégica. Conceptos y casos. 11 Ed. McGraw Hill. México, 1999. 743 págs.

VARGA ZÚÑIGA, Fernando. La formación por competencias: Una opción para mejorar la capacitación. En: "Revista ANDI, #160. Septiembre-Octubre 1999". Santa Fe de Bogotá. Págs. 46 – 53.

[INICIO](#) | [PRESENTACIÓN](#) | [EVENTOS](#) | [SITIOS RECOMENDADOS](#) | [STAFF](#) | [CONTÁCTENOS](#) | [CORREO](#) | [FUNLAM](#)

© 2004