

UNA PERSPECTIVA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

Son múltiples las razones que revisten de importancia al proceso de selección de personal en las organizaciones; no en vano, algunos expertos han señalado que esa función es el fundamento esencial del área de recursos humanos en toda organización. Diversos ejemplos conducen a pensar sobre la veracidad de tal aseveración; así, una selección mal realizada puede impedir el ingreso a una persona con gran potencial o, por el contrario, permitirselo a una persona inadecuada. De lo anterior resulta que muchas actividades básicas de la administración de recursos humanos pierden efectividad en tanto están dirigidas a empleados que han sido mal seleccionados. En resumidas cuentas, la selección de personal no sólo es un punto neurálgico en la administración de recursos humanos, sino que, más allá de ello, es la base del éxito de las contribuciones del personal a la organización. Autores de reconocido prestigio en la materia, tales como W. Werther (2000), A. Sherman (1999), J. Milkovich

(1997) y J. Ivancevich (2005), entre otros, coinciden en que el proceso de selección consiste en no más de ocho pasos esenciales para elegir al mejor candidato, sin embargo, en nuestras empresas no sólo se omiten varias etapas del proceso sino que, en muchos casos, ni siquiera se conoce esta secuencia lógica elemental de elegir al mejor candidato, lo que se convierte en el problema central de este estudio. Por ello, el objetivo de este trabajo es mostrar al lector en qué se basan las empresas mexicanas para seleccionar a su personal. Para saberlo, se realizó una encuesta a una muestra de 150 empresas ubicadas en el D.F. y área metropolitana, habiendo sido la pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los pasos que siguen para seleccionar al mejor candidato a un puesto vacante? Se partió de la hipótesis de trabajo siguiente: el desconocimiento del proceso teórico elemental de selección de personal puede conducir a la organización a decidirse por los candidatos menos indicados para los puestos y esto repercutirá directamente en el nivel de desempeño del trabajador.

Marco teórico de la selección de personal

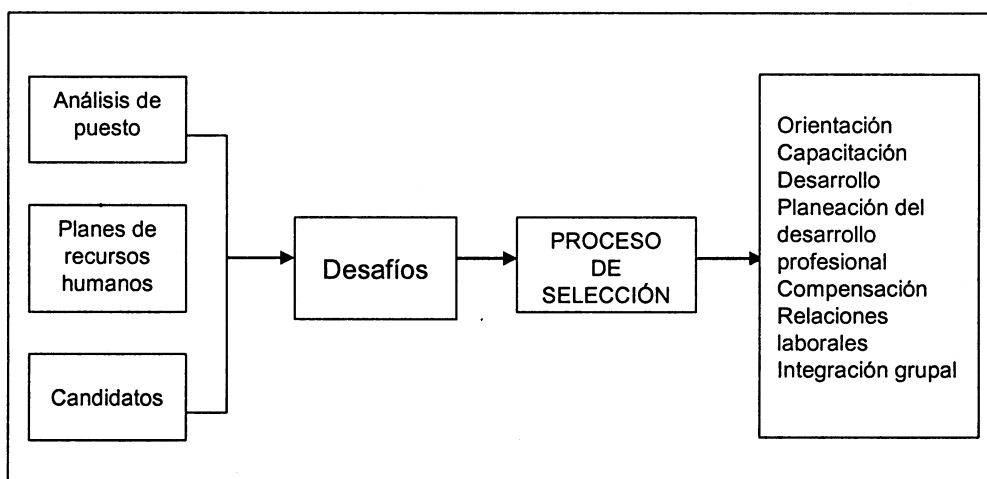
Werther y Davis (2000:180) definen al proceso de selección como “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. Al respecto, Milkovich y Boudreau (1997:235) señalan que la selección de personal se realiza con decisiones que, en la realidad, son predicciones. No obstante como tales, es menester contar con una sistematización de elementos que sustenten y fortalezcan esas predicciones; dicho sea de otra forma, es necesario que las organizaciones cuenten con una estrategia de selección que incluya: 1) qué criterios de selección aplicar al juzgar y estimar la información sobre los aspirantes; 2) qué técnicas específicas de recopilación de información utilizar; 3) de qué manera se hará uso de la información dentro del proceso de selección, y 4) cómo medir los resultados de la selección. Por otra parte, Chiavenato (2002:111) afirma: “la selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. Como se puede observar, es en esta fase donde está en juego todo el potencial del factor humano que contribuirá en la organización. Aunque, para Ivancevich

(2005:223), el proceso de selección consiste en “escoger a la o las personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento”, esto es, la implantación de un proceso eficaz de selección inicia con definir el objetivo más importante para las circunstancias de la empresa.

Antes bien, dicho proceso no puede construirse sólo a partir de tales elementos, pues una efectiva selección de personal debe contar con tres elementos esenciales (ver figura 1): 1) la información señalada por el análisis de puestos; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, y 3) un reclutamiento efectivo (Werther y Davis, 2000:181).

De acuerdo con la figura 1, la importancia del análisis de puestos radica en que éste proporciona una definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, con lo cual los encargados de la selección de personal tienen un concentrado de descripción de tareas, especificaciones del puesto y niveles de desempeño necesarios; de aquí que este documento sea una guía para escoger a la persona adecuada. Por su parte, los planes de recursos humanos, tanto a corto como a largo plazos, además de definir las necesidades de la organización en cuanto a recursos humanos se refiere, permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Por otro lado, la selección depende del reclutamiento, pues esta actividad es la encargada de abastecer un contingente considerable de personas idóneas

FIGURA 1
Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección



Fuente: Werther y Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, McGrawHill, México, 2000:181.

como para satisfacer adecuadamente el proceso de selección; asimismo, el reclutamiento no sólo es un proveedor de candidatos, también es una especie de primer filtro de personal; “es un proceso costoso en sí mismo y también puede tener consecuencias costosas si no se identifica a la persona adecuada, tanto en términos de la organización como de la rotación de personal” (Institute of Management, 2001:9)

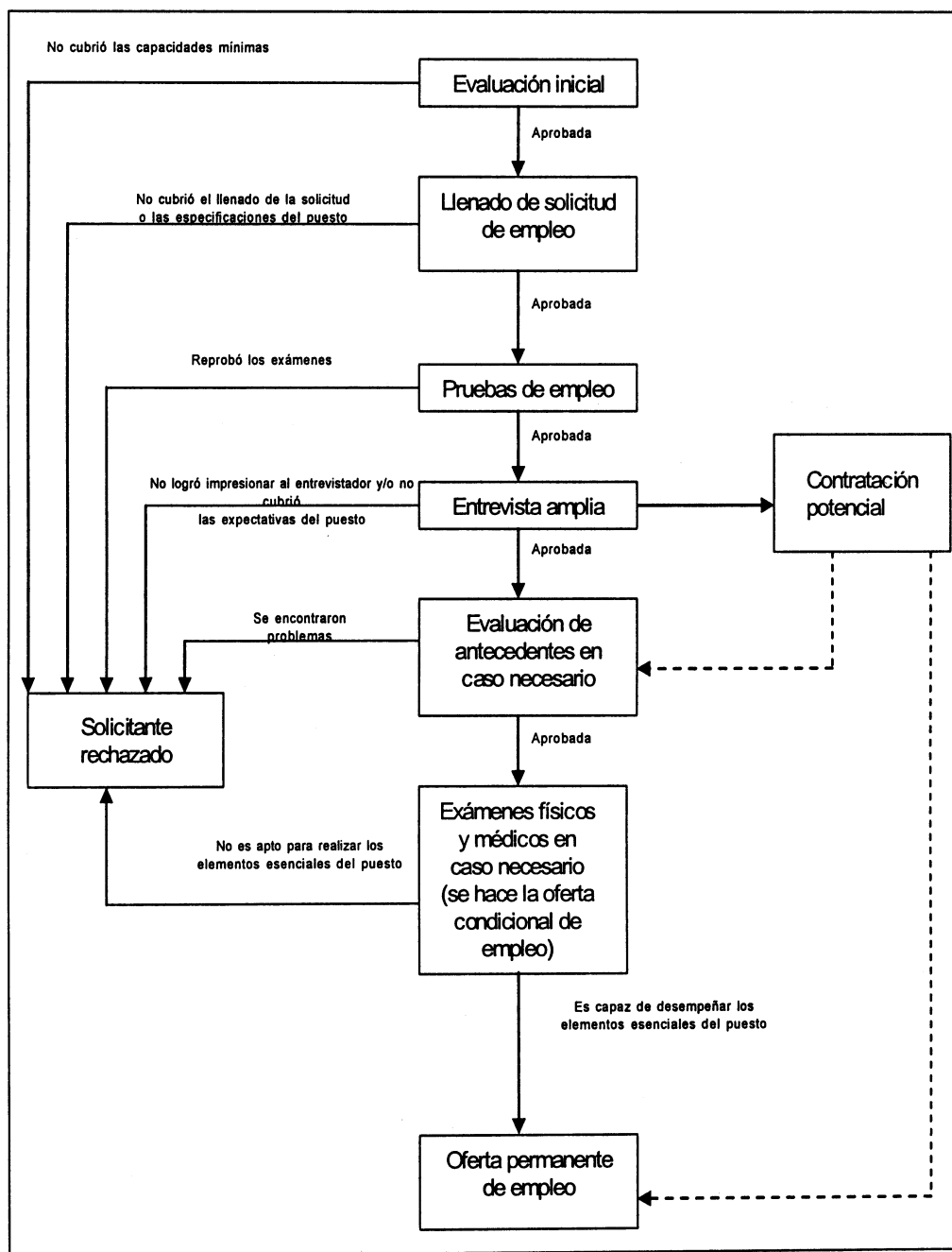
Ahora bien, sobre la estrategia de selección, primeramente hay que señalar que los criterios a aplicarse deben de estar asentados desde el momento mismo en que surgen los requerimientos de personal y, antes de esto, por la propia identidad y exigencia de la organización (Werther y Davis, 2000:184). Respecto a las técnicas de registro y recopilación de esta información, existe una variada gama de posibilidades para las organizaciones, en tanto que pueden echar mano de la diversidad de técnicas, o bien, sea que éstas creen sus propios instrumentos de registro y recopilación de información. Empero, es en este rubro donde se ubica buena parte de la problemática de las organizaciones mexicanas en el cometido de satisfacer sus requerimientos de personal. Toda organización debe contar con un sistema de información interna que le facilite la tarea de reclutar o suplir candidatos cuando se presentan vacantes; si, además, se cuenta con un análisis de puesto actualizado, que plasme lo que es necesario hacer en el cargo, lo que se debe saber y conocer, y los atributos que debe reunir la persona que desempeñará tales funciones, se estará en una posición más segura de elegir a los mejores candidatos al puesto.

Fuente: De Cenzo y Robins, *Administración de recursos humanos*, Limusa Wiley, México, 2001:170.

El proceso de selección

De acuerdo con De Cenzo y Robbins (2001:170), “el proceso se inicia con una entrevista inicial de evaluación, la cual es una especie de revisión preliminar de los candidatos potencialmente aceptables; en esta etapa se hace un primer bosquejo sobre diversas características de los solicitantes”, como se muestra en la figura 2.

FIGURA 2
El proceso de selección de personal



Las diversas aportaciones de los principales representantes de la literatura de la administración de personal (mencionados en este artículo) coinciden, en su mayor parte, sobre el anterior proceso de selección de recursos humanos. No obstante, lo indicado en su bibliografía dista en mucho de lo que en la práctica se acostumbra, cuando menos esto es lo que ocurre en una buena porción de la muestra de la encuesta. En la evaluación inicial, estos autores mencionan que es recomendable compartir la descripción del puesto con los candidatos, así como diversos aspectos relacionados con el salario, prestaciones y servicios; así, muchos de los candidatos se desaniman o bien se motivan a continuar con el proceso. De esta forma puede ahorrarse dinero y tiempo, no sólo la organización, sino también los solicitantes.

El siguiente paso consiste en llenar la solicitud de empleo; empero, este orden varía, pues a decir de muchos expertos, y en la práctica misma, se acostumbra que esta etapa sea la primera del proceso. Milkovich y Boudreau (1997:240) mencionan que, en esta etapa, se busca que la solicitud de empleo proporcione una sinopsis relacionada con el potencial para desempeñar el puesto vacante. Este documento es importante no sólo en razón de la información que proporciona (v.gr. historia académica, experiencia laboral), pues además es un vehículo para obtener referencias del aspirante y verificar la información presentada. En México, comúnmente sólo es requerida la solicitud de empleo para puestos de trabajo de obreros, de oficina y no directivos; directores y profesionales suelen presentar, además de la solicitud de empleo, un *curriculum vitae*, cartas laborales y de recomendación.

Una vez que se verifica que el solicitante cubre los datos requeridos, se procede a la aplicación de pruebas de idoneidad, punto de especial relevancia para las decisiones de selección. El éxito del proceso que aquí nos ocupa reside en gran medida en la sistematización y tratamiento que se da a dicha etapa, tal cual sucede con la entrevista amplia. Las pruebas de empleo son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. El conjunto de pruebas aplicadas recibe el nombre de batería, misma que generalmente se integra por pruebas de inteligencia, de aptitudes específicas, de personalidad, de temperamento o intereses y examen de conocimientos. Ciertamente, existe una amplia gama de exámenes para apoyar el

proceso de selección, "pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal" (Werther y Davis, 2000:188).

Si el candidato aprueba los exámenes, entonces se procede a realizar una entrevista. Milkovich y Boudreau (1997:248) señalan que se trata de "una plática formal y profunda, conducida para determinar la idoneidad del solicitante para el puesto". En este caso, al igual que en las pruebas de empleo, se han suscitado múltiples discusiones tanto en el terreno académico como en el laboral. Las objeciones en torno a éstas se han centrado en la validez y confiabilidad que poseen dichas técnicas en razón del contexto sociocultural, el marco teórico-práctico en que se sustentan, así como la falta de profesionalismo y seriedad de parte de los responsables del proceso de selección de personal y de las organizaciones mismas. Si el responsable de la selección de personal considera que el solicitante se ha desempeñado correctamente en la entrevista, se continúa con el proceso.

El siguiente paso consiste en emprender la investigación de los antecedentes de aquellos solicitantes que aparentemente ofrecen un potencial como empleados, así como de certificar la autenticidad de los documentos que presentaron. Para ello, se puede establecer contacto con los anteriores patrones y confirmar el registro de empleos que haya hecho el candidato, además de conocer su valoración acerca del desempeño del mismo, así como con otras referencias personales. La indagación hecha aquí debe ser exhaustiva, en tanto que una mala decisión de selección derivada de un tratamiento superficial en esta etapa puede resultar en consecuencias negativas para la organización; no obstante, esta investigación de referencias, como todos los pasos del proceso, siempre debe realizarse dentro de un marco ético y responsable.

A efecto de comprobar que los solicitantes cumplan con los requerimientos físicos y de salud, muchas organizaciones aplican o exigen pruebas físico-médicas; asuntos de drogas o futuros problemas por accidentes o enfermedades de trabajo con la organización, dotan de suma importancia a este tipo de exámenes. En caso de que los resultados sean satisfactorios, los encargados del proceso de selección pueden proceder a ofrecer la contratación del solicitante. Por último, conviene anotar que el tra-

tamiento dado a los aspirantes rechazados exige sumo tacto y respeto (De Cenzo y Robbins, 2001: 175), pues lo que se les diga y cómo se les diga, será fundamental en la imagen que esas personas tendrán de la organización, lo cual puede repercutir en los futuros requerimientos de personal que la organización tenga.

Antes de proceder a la contratación del candidato, es importante que se le realice una última entrevista, esta vez conducida por el responsable del área donde se presentó la vacante a fin de que certifique o dé su voto de confianza para que sea o no admitido en la organización. Es necesario informar al interesado acerca de la realidad del puesto y las condiciones laborales a las que se enfrentará; de esta manera se le brinda la oportunidad de decidir también si acepta o rechaza el puesto.

Marco contextual. La práctica del proceso de selección en las PYMES

Al inicio de este trabajo se indicó que el proceso de selección debía sustentarse sobre lo establecido por el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento efectivo. Se señaló, también, que sobre estos pilares las organizaciones debían diseñar una estrategia de selección de personal que se conformara básicamente por los criterios de selección, las técnicas de recopilación de información que habrían de usarse, además de las indicaciones de cómo usar y medir esa información. Sobre este derrotero, discurremos en el análisis del estudio a 150 empresas que, de manera muy resumida, quedan distribuidas conforme se indica en la tabla 1.

De la muestra que integró el estudio, sólo 45 or-

ganizaciones (30 por ciento) afirmaron que contaban con análisis de puestos; no obstante, de éstas, sólo 30 señalaron que dicho documento estaba actualizado.¹ Esta situación lleva a cuestionar los indicadores que utilizan los encargados del área de personal a fin de cumplir con los requerimientos para la vacante en función. Asimismo, de este hecho surgen otras interrogantes sobre la consistencia de la planeación de recursos humanos (sólo 33 organizaciones indicaron que tenían una realización formal de la misma; 13 más señalaron que realizaban actividades que podían considerarse relacionadas con este tipo de planeación), ante la falta de un parámetro de evaluación de personal proporcionado por los análisis de puestos. Esto también cobra relevancia durante el proceso de reclutamiento, pues dicho análisis sirve como orientador sobre los tipos de canales de reclutamiento más convenientes para la organización. Recuérdese, además, que el proceso de reclutamiento es el abastecedor del proceso de selección; sin embargo, el primero no sólo mide su eficacia en razón del número de personas que atrae, pues tal resultado debe ser considerado también en términos de idoneidad de los candidatos. Un número grande de solicitantes, pero insustancial en candidatos verdaderamente potenciales, es sinónimo de costos innecesarios. En promedio, en la encuesta efectuada, ochenta por ciento de empresas indicaron que sólo un candidato de veinte que se presentaban, era considerado como potencial para ocupar la vacante. Es cierto que en este resultado pueden estar presentes diversas causas; sin embargo, no debe descartarse que los señalamientos hechos anteriormente tengan injerencia en el último resultado.

Sobre los criterios de selección, sin duda la información sería amplia; la primera observación es que

TABLA 1
Características de las PYMES encuestadas

<i>Número de empleados</i>	<i>Empresas encuestadas</i>	<i>Producción</i>	<i>Servicios</i>
de 1 a 15	10	6	4
de 16 a 50	30	18	12
de 51 a 100	26	12	14
de 101 a 150	28	11	17
de 151 a 250	54	32	22

Fuente: elaboración propia.

una gran porción de empresas, al carecer del análisis de puestos, y aun las que cuentan con él y que aseveraron utilizarlo, tenían como patrón de criterio seleccionar a un individuo que se aproximara al perfil de la persona que anteriormente ocupaba la vacante; es decir, no existía impersonalidad en el puesto, ya que éste estaba construido o conceptuado de acuerdo con un individuo, olvidándose u obviando la temporalidad y la identidad organizacional del puesto. Este tipo de criterio no sorprende e incluso puede considerarse normal; empero, como señala Milkovich y Boudreau (1994:248) “siempre es importante buscar y utilizar las herramientas (como el análisis de puestos) que permitan equilibrar la naturaleza y dinámica de los individuos con la del puesto y de la organización”. Para estos autores, la construcción apropiada del proceso en función de las técnicas de selección adecuadas, así como la recopilación e interpretación de la información (y desde luego las personas que intervienen), a menudo es nodal para el éxito o fracaso de los sistemas de provisión de personal. Partiendo de esta idea, obsérvese lo siguiente: sesenta y ocho por ciento de la muestra indicó que contaba con tareas de selección formalmente abocadas a la información del análisis de puestos; la diferencia restante señaló que este proceso se construía sobre la necesidad manifiesta del puesto (se selecciona de acuerdo con lo que es necesario hacer en el momento y no con base en una descripción de puesto previamente elaborada o diseñada); de este tanto, una parte asignaba la labor a personas que se consideraban capaces para realizarlo, no obstante que no respondieran a lo señalado en la especificación y descripción del puesto. Del total de la muestra, resultó llamativo que algunos de los responsables de la selección de personal fueran personas cuyos conocimientos o preparación estuvieran poco relacionados con lo exigido por una selección de personal en sentido estricto: secretarías, ingenieros, contadores, abogados y electricistas son ejemplo de ese hallazgo. Lo denotativo deriva al momento que deban manejarse las pruebas de empleo. Estímesese que en el caso de las baterías psicométricas, pese a que éstas sean acompañadas de un instructivo, lo más razonable es que se apliquen por un especialista del ámbito de la psicología pues, según Beatriz Ramírez (2002:3), profesionistas como los arriba señalados no están capacitados para realizar semejante trabajo en virtud de que la prácti-

ca y disciplinas distan en gran medida de lo que propone la psicología diferencial, que estudia lo que es propio de cada individuo y lo distingue de los demás. Así pues, por muy atractivos que parezcan los manuales para las pruebas, éstas requieren de un respeto a la discursividad del individuo. El tratamiento azaroso de estas pruebas no puede generar una interpretación válida o confiable. Según la especialista, todo expediente laboral debe ser tratado como un archivo clínico al cual sólo debe acceder el profesional de la psicología; asimismo, el candidato debe tener conocimiento del proceso al que se sujetará y la ruta que seguirá su expediente; de este último, pasado el tiempo, deberán desecharse los reactivos originales y los protocolos de respuesta que llenó el candidato.

Con base en lo antes señalado, no deja de ser sintomático que cerca de sesenta por ciento de las empresas encuestadas apliquen baterías psicométricas (ver tabla 2). Una característica más de estas pruebas radica en las condiciones de aplicación y estandarización que requieren dichas pruebas. En general se encontró que, en el proceso de aplicación de pruebas, muchas organizaciones confirmaron que era común que variaran el lugar y las circunstancias de aplicación para dichas pruebas; la

TABLA 2
Datos sobre los pasos de selección aplicados en las empresas

<i>Técnica de recopilación de información</i>	<i>Utilización (núm. de empresas)</i>
Solicitud de empleo	142
Currículos y cartas laborales	83
Indagación de antecedentes y consulta de referencias	60
Entrevistas*	90
Pruebas de conocimiento de Trabajo	44
Pruebas psicométricas	60
Exámenes físicos y médicos	79
Otros	24

* Se refiere sólo a entrevistas cuya realización toma más de 20 minutos.

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del estudio efectuado a 150 empresas.

razón más frecuente de esto, aludía a la necesidad de efectuar un proceso de selección rápido. Al respecto Ramírez señala (2002:1) que los encargados del proceso deben estar preparados para hacer un trabajo cuidadoso, organizado y sistemático, puesto que las técnicas de selección, y sobre todo los instrumentos psicológicos, necesitan de espacios y características específicas de sumo cuidado, tales como los parámetros contra los cuales se compararán los resultados de los aspirantes al puesto.

La especialista señala, además, que hasta hace algunos años en México no existían instrumentos estandarizados en regiones urbanas y mucho menos en las rurales; así es que la aplicación de baterías fue y es, en muchos casos, violenta y descuidada con respecto al espacio, el contexto y la cultura de los sujetos. Ejemplos de lo anterior se ven reflejados en los resultados provenientes de la encuesta llevada a cabo. En los casos en que las baterías requerían de un tiempo considerable, no se permitía

un receso para los candidatos; en otras ocasiones, los sujetos no eran informados sobre el proceso al que serían sometidos, ni consultados sobre su disposición a que se les aplicasen ciertas pruebas.²

Cabe aclarar que las actividades, que hace mención la tabla 2, son aplicadas, muchas veces, en forma única, es decir, sólo uno o dos de los pasos, y no de manera secuencial como lo recomiendan los autores. Para saber en qué orden de importancia es considerada cada una de las partes del proceso se elaboró la tabla 3, en donde se plasma el grado de importancia que las empresas atribuyen a la técnica o instrumento empleado.

Para el caso de la entrevista, algunos de estos señalamientos también son válidos y la variedad de resultados, en cuanto a este tópico, nos permite traer a colación parte de lo indicado como anómalo y decisivo para el éxito del proceso de selección.

Esta técnica es una de las más empleadas por las empresas mexicanas, como se aprecia en la tabla 3;

TABLA 3
Importancia de la técnica en la elección del candidato

<i>Técnica de recopilación de información</i>	<i>Importancia en la elección (en porcentaje)</i>						<i>Total de empresas</i>
	<i>0-9</i>	<i>10-19</i>	<i>20-29</i>	<i>30-39</i>	<i>40-49</i>	<i>50-o más</i>	
Solicitud de empleo	97	45	–	–	–	–	142
Currículos y cartas laborales	40	25	18	–	–	–	83
Indagación de antecedentes y consulta de referencias	24	22	14	–	–	–	60
Entrevistas	–	20	30	12	17	11	90
Pruebas de conocimiento de trabajo	–	–	–	28	12	4	44
Pruebas psicométricas	–	–	20	28	38	2	90
Exámenes físicos y médicos	17	28	31	3	–	–	79
Otros	7	10	–	10	2	1	24

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del estudio efectuado a 150 empresas.



La exigencia de aplicación de exámenes físicos y médicos es llevada a cabo en 79 de las 150 empresas estudiadas.

incluso en la encuesta efectuada, hay resultados que indican que es la única que se emplea en algunas organizaciones o bien, es la que mayor peso tiene en la decisión de elección del candidato. De igual manera, la tabla muestra que las técnicas menos empleadas son los últimos pasos del proceso de selección, como la aplicación de pruebas de idoneidad y exámenes médicos, pudiéndose inferir que se debe al alto costo que implican, así como a la contratación de un profesional en el ramo.

Las razones esgrimidas sobre esto concuerdan con lo señalado por Dessler (1996:201): la oportunidad de conocer personalmente al candidato (y las opiniones vertidas a este respecto en la encuesta ponían especial énfasis en la evaluación de aspectos físicos de los solicitantes), previo examen de aquellos campos que las pruebas u otras técnicas no exploraron, y la valoración de habilidades de razonamiento y desenvolvimiento. No obstante, también hubo argumentaciones en torno a la ineficacia de la entrevista o al poco peso que se le asignaba en la decisión de elección: la superficialidad de la misma, el espejismo creado por aspirantes sumamente hábiles o la dificultad de ésta para utilizarla con confiabilidad, fueron los principales razonamientos expuestos.

De acuerdo con Dessler, el problema de esta téc-

nica es que con demasiada frecuencia no se aplica como debiera ser; pese a su popularidad, es difícil de llevarla a cabo, en virtud de la especialización y preparación que requiere de los entrevistadores. La usanza de esta técnica se basa, en muchos casos, en manuales, en la experiencia o en la intuición; dado que la confiabilidad y validez de la información obtenida dependerá de la estructura, es decir, según Werther y Davis (2000:192), de acuerdo con el tipo de preguntas y la conducción de la entrevista se determina el grado de validez y confiabilidad de la información antes mencionadas. A todos estas anomalías cabe añadir otros factores o problemas que limitan la utilidad de esta técnica y que enfatizan aún más su estricta aplicación por parte de profesionales: las decisiones anticipadas por parte del entrevistador, el predominio de la información negativa, el manejo de esa información, los prejuicios y demás aspectos subjetivos que pueden influir en las decisiones, el efecto del orden de los candidatos y el contexto en que se aplica la entrevista.

Por su parte, la exigencia de aplicación de exámenes físicos y médicos es llevada a cabo en 79 empresas (lo que representa cerca de sesenta y tres por ciento). En este rubro cabe anotar una comparación respecto de las demás técnicas; muchas organizaciones señalaron la inflexibilidad en cuanto a los re-

sultados ofrecidos por los exámenes físicos y médicos, es decir, podría pasarse por alto algunos desaciertos o incumplimiento de determinados requerimientos de parte de los candidatos en otras técnicas, lo cual no sucedía con los exámenes físicos y médicos, pues éstos al menor indicio de que el solicitante padeciera de alguna enfermedad o de algún defecto físico, era causa suficiente para rechazarlo, aun cuando, en algunos casos, éste hubiera cubierto y aprobado todos los requerimientos y exámenes anteriormente aplicados. Por otra parte, es sabido que muchas organizaciones solicitan un certificado médico del sector salud; en tales instituciones, basta con llenar un formato y responder unas cuantas preguntas relacionadas con el estado de salud del individuo para obtener dicho documento, lo cual, por supuesto, resta veracidad a la información, así ésta sea oficial.

Las argumentaciones a este respecto en la encuesta señalan, por ejemplo, la exposición innecesaria de la organización a problemas laborales derivados de una agudización de enfermedades a causa del ambiente laboral o accidentes provocados por esas enfermedades o por discapacidades y contagios, todo lo cual acarrearía costos y contratiempos que la organización puede evitar en razón de la existencia de otros candidatos, que incluso pueden superar las expectativas. Empero, aquí cabe agregar lo que señala Dessler (1996:181) sobre estas pruebas, en el sentido de que “siempre debe tenerse respeto por la privacidad de los aspirantes y más delicado aún, por lo que compete a las normas jurídicas”.

En el renglón sobre otras técnicas de recopilación de información aplicadas, se agruparon respuestas como las recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la organización o por parte de personas que sostenían determinados vínculos con la misma. Hay una observación que hacer aquí: ya en párrafos anteriores se había aclarado sobre el diverso orden que pueden seguir las organizaciones en su proceso de selección, o bien la omisión de algunos pasos o técnicas aquí abordadas; sobre estas técnicas aplicadas hubo organizaciones que resaltaron que, en determinadas ocasiones, el proceso de selección se reducía sólo a las recomendaciones antes enunciadas o a la omisión total del proceso en los casos en que hacían presencia este tipo de solicitantes. Por ello es aconsejable que las organizaciones se comuniquen respetuosamente con aquellos

solicitantes que se mantuvieron casi al final del proceso pero que no fueron aceptados, y que se les entere de la decisión. Este aspecto no es tomado en cuenta por ochenta organizaciones de las que integraron el estudio efectuado, a lo cual generalmente se argumentó la intrascendencia de este acto, dando por sentado que, al no comunicarse con el solicitante, éste entendería que fue rechazado.

Pese a lo válido que puedan encerrar estas aseveraciones, Werther y Davis (2000:204) señalan que a efecto de mantener una buena imagen de la organización, y a fin de aprovechar la inversión en tiempo y evaluaciones, es recomendable esa elemental cortesía, en tanto que es conveniente formar una cartera de candidatos no aceptados y conservarla durante el tiempo que la organización estime conveniente pues, sin duda, una de las tantas ventajas que puede tener dicha cartera, es que ofrece un soporte ante eventuales necesidades de requerimientos de personal que tenga la organización.

Para concluir la encuesta realizada, se preguntó si el proceso de selección empleado brindaba resultados en cuanto al desempeño de los trabajadores. Contrariamente a lo que se esperaba, cien por ciento las encuestas arrojó el dato que sí funcionaban las personas que eran seleccionadas y contratadas con sus respectivos sistemas de selección.

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue indagar sobre las distintas formas y apoyos en que las empresas mexicanas se basan para seleccionar al personal. La mayoría de ellas no lleva a cabo el proceso de selección como lo enseñan los teóricos y expertos en la materia, sin embargo, una de las preguntas de la encuesta, encaminada a comprobar la hipótesis de trabajo —el desconocimiento del proceso teórico elemental de selección de personal puede conducir a que la organización se decida por los candidatos menos indicados para los puestos, repercutiendo directamente en el nivel de desempeño del trabajador—, mostró que los empleados brindan los resultados esperados, aun cuando el proceso de elección no se apega a los parámetros teóricos. Ahora bien, esta respuesta (y se trata de una simple apreciación del autor) la dieron los responsables de la administración de personal y, por supuesto, no era de espe-

rarse que afirmaran acerca de las deficiencias de sus procesos.

Los pasos del proceso de selección de personal varían de una organización a otra, y también de una vacante a otra. No obstante, una gran cantidad de ellas no prescinde, en su proceso de selección, de la utilización de técnicas sumamente delicadas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y de conocimiento de trabajo. Pese a su popularidad, no todas las organizaciones están facultadas para una correcta utilización de estas técnicas, y así, al darles un mal uso, la eficacia de su proceso de selección está en entredicho. Esas técnicas, como algunas otras, requieren no sólo de profesionales, sino también de suma escrupulosidad en el manejo de las mismas, junto con una comprensión del contexto y de los aspirantes. Todo este tipo de aspectos viene a poner en cuestión la efectividad del proceso pero, tal vez, el que más llama la atención, en razón de su marcada característica cultural, es aquel que elimina el proceso de selección diseñado por la organización, a raíz de la enorme significación que se otorga a las recomendaciones catalogadas como importantes para determinados candidatos.

Por último, cabe resaltar el valor que tienen determinados detalles en la contribución de un exitoso proceso de selección y que, no obstante, son menospreciados por algunas organizaciones, entre éstos: compartir la descripción del puesto con los candidatos desde el inicio mismo del proceso de selección, mostrarles la situación real de salarios o prestaciones y servicios, y, en otro renglón, tener la cortesía necesaria para comunicar a los aspirantes rechazados tal decisión y el porqué de la misma.

Notas

- ¹ El criterio para determinar si el análisis de puestos estaba actualizado se basó en lo indicado a las respuestas dadas en torno de si las organizaciones habían hecho modificaciones en el documento, luego de que hubiesen cambiado las funciones, relaciones, jerarquías y diversos aspectos para el puesto respectivo.
- ² Desde luego, esto supone que dicha disposición deriva la autoeliminación o continuación del candidato en las etapas que siguen al proceso de selección.

Fuentes bibliográficas

- Genzo, Davis de y Stephen Robbins (2001), *Administración de recursos humanos*, Limusa Wiley, México.
- Chiavenato, Adalberto (2002), *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, México.
- Dessler, Gary (1996), *Administración del personal*, Prentice Hall, México.
- Institute of Management (2001), *Checklists para dirigir personas*, Panorama, México.
- Ivancevich, John (2005), *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México.
- Milkovich, George y John Boudreau (1997), *Dirección de administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*, McGraw-Hill/Irwin, México.
- Sherman, Artur, et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, Thompson Editores, México.
- Werther, William y Keth Davis (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, México.

Otras fuentes

- Ramírez, Beatriz (2002), "Notas para curso Administración de recursos humanos I", UAM-A, México.