

El rol del profesional de RRHH en los procesos de selección de personal en contextos de crisis

“Seleccionar personal consiste en conjugar el delicado equilibrio que requiere la generación de un encuentro apropiado, caracterizado por la convergencia de dos búsquedas y dos proyectos que necesitan de un catalizador que les ofrezca la oportunidad de descubrirse. Cada una de las partes debe ser asistida para identificar sus necesidades evidentes y no tan evidentes, como sus potencialidades. Intervenir en este encuentro puede ser el resultado de una experiencia casual o el resultado de una preparación profesional consistente”

Susana V. Richino en “Selección de Personal”

por Psic. Beatriz Martínez



El posicionamiento de las personas en las organizaciones hoy en día, como consecuencia del desarrollo tecnológico y de los conocimientos, es sin duda el diferencial competitivo por excelencia.

Las grandes reestructuras, los “downsizing”, los rediseños de procesos, etc., no han logrado quitar del centro al hombre, hacedor indiscutido de este diferencial.

Por ello, los procesos de selección de personal han ido adquiriendo cada vez mayor relevancia y profesionalización, en la medida en que se necesita contar con una estrategia alineada a la estrategia del negocio, para así lograr optimizar el desempeño de la organización.

Sin embargo, los últimos años han resultado críticos para las personas que están intentando (re)ingresar al mercado laboral, o que buscan una mejora en su vida laboral. Dado el contexto en el que se encuentra nuestro país, lograr sortear con éxito un proceso de selección de personal se ha convertido casi en una carrera de obstáculos, según la propia per-

cepción que nos transmiten quienes se acercan a KPMG. Lograr transformar este sentimiento hacia uno más constructivo, es una de las dimensiones que este artículo intenta abordar.

La Responsabilidad Social Empresaria: la calidad bien entendida empieza por casa

Cada vez es más evidente que lograr una sociedad justa y a la vez una economía más sustentable, depende de la implementación por parte de las empresas, de políticas y estrategias que ayuden a lograr dichas metas. La toma de conciencia parece ser cada vez mayor y para ello muchas empresas han puesto en marcha programas de responsabilidad social y códigos de ética¹. Sin embargo, pocas han pensado en que, desde la selección de personal, los profesionales de Recursos Humanos podemos estar aportando con nuestra labor.

¹ Martínez Beatriz. La Responsabilidad Social Empresaria: la otra cara de la crisis. Octubre 2000: Circular de Recursos Humanos de KPMG.

Sin contar con números exactos, derivados de investigaciones sistematizadas, estamos en condiciones de afirmar que aproximadamente el 60% de las personas que se presentan a solicitudes de empleo se encuentran desocupadas, o en una situación de gran inestabilidad laboral.

Si recordamos que algunos autores manifiestan que frente al desempleo, aparece inicialmente una conducta optimista y de movilización, para pasar luego a la apatía y el desánimo, no es difícil imaginar cómo llegan estas personas a la instancia de entrevista, cuando tienen la "fortuna" (tal como los propios postulantes nos comentan) de ser preseleccionados entre cientos de personas. Los mismos autores hablan de "patologías asociadas al desempleo", las cuales se reflejarían básicamente, entre otros, en sentimientos de pérdida de perspectivas, de desprotección, de desconfianza, frustración y baja autoestima.

Ahora bien: en este contexto ¿cómo se pueden desarrollar las políticas organizacionales y la práctica social de tal manera que se logre alguna compatibilidad entre las exigencias organizacionales y las necesidades humanas?²

Los procesos de selección de personal como promoción de salud

Si bien seleccionar personal se ha vuelto una tarea cada vez más compleja, no solamente por el número de personas que se presentan a cada proceso, sino fundamentalmente por el estado anímico en que esas personas se encuentran, el profesional de este tipo de procesos cuenta con recursos que debe potenciar en este contexto. Atender a determinadas fases del proceso, dentro de lo que permite la estructura de la organización, redundará sin lugar a dudas en un trabajo que apunte a la promoción de la salud, no solamente de la organización sino de las personas que buscan una posibilidad laboral.

Si acordamos con la definición de selección de personal como una "actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características de un conjunto de personas (postulantes) más idóneos, aptos o más cercanos a los requisitos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional", el paso siguiente es preguntarnos cuál es el objetivo concreto de

esta actividad: ¿seleccionar a la persona para el cargo, o "rediseñar" el cargo para adecuarlo a la persona?.

Las corrientes más recientes de selección de personal sostienen que en un proceso de selección los dos eligen, no sólo la empresa sino también el postulante³: es cliente tanto quien solicita la búsqueda como quien se postula. Por tanto, e intentando responder a la pregunta anterior, no se trata solamente de seleccionar a la persona para el cargo, sino de adecuarlo a la persona.

Desde esta doble perspectiva social el postulante es un cliente con una necesidad, un proyecto, buscando la forma de satisfacerlo. Y es desde esta perspectiva que proponemos abordar los procesos de selección en este contexto de crisis, orientando también al postulante, realizando una real tarea de responsabilidad social.

Algunos aspectos a tener en cuenta: la importancia del cierre y la devolución

De más está señalar la importancia de la comunicación en estos procesos: el mantener informados a los postulantes o ensayar una respuesta que logre ubicarlos en el proceso. Por esto, quizás el primer aspecto a tener en cuenta es éste: habilitar a los candidatos para que puedan consultar acerca de sus postulaciones, es el primer paso para contribuir a la orientación mencionada.

Otro punto que consideramos crucial es el ofrecer la posibilidad a los postulantes entrevistados, de recibir una devolución de su evaluación. La devolución es la etapa final de la entrevista, en la cual el profesional "devuelve" el material recogido. Siguiendo a Richino⁴, "la devolución brinda al evaluado una nueva forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndole de esta manera una oportunidad para relacionarse con sus propios aspectos, muchas veces desconocidos", aspectos que pueden incrementar sus niveles de ansiedad y frustración en la búsqueda de empleo. Continúa Richino "es una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel

³ Idem anterior

⁴ Richino, Susana. Selección de Personal. Editorial Paidós. Argentina, 1996

² Shein, Edgar. Psicología de la Organización. 1982. Ed. Prentice Hall

de complejidad al que podría acceder si ..., las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos".

Si el profesional que realizó la evaluación es un psicólogo, estará en condiciones de lograr discernir la mejor forma de devolución: qué y cómo se devuelve. Si no lo es, simplemente el comentar aquellos aspectos que posicionaron al postulante en determinado lugar brindará una orientación más que propicia.

Esta devolución, aunada a la etapa de "cierre", es decir, comunicar a todas las personas que fueron entrevistadas qué ocurrió finalmente con el cargo (personal o telefónicamente, por carta o e mail, dependiendo de la cantidad de personas y de los recursos de la organización), completa un círculo que muchas veces queda abierto, lo cual no es meramente un trámite administrativo. Todos los postulantes, de una manera u otra, depositan en el proceso de selección una importante cuota de expectativas, que se verán incrementadas dependiendo de su situación personal. En este contexto, y dada la situación del mercado, huelga decir que la posibilidad de encontrar trabajo llega cargada de un importante monto de ansiedad y esperanza. No procurar darle un cierre a estas expectativas o atender a las ansiedades generadas, no es solamente un desacierto, sino un tema de responsabilidad profesional.

Para finalizar

Resulta difícil poder poner en palabras -en pocas palabras- los efectos que las acciones señaladas tienen en las personas que buscan trabajo. Responder a una llamada telefónica, brindar información de un proceso de selección (aún cuando se trate de dar una respuesta negativa a la postulación), o realizar comentarios acerca de la evaluación, puede significar la diferencia entre incrementar procesos de frustración y desesperanza o propiciar el crecimiento personal. Y esto lo hemos comprobado en un sinnúmero de ocasiones en nuestra práctica profesional. Por eso hoy nos parece importante extender esta experiencia a otros profesionales de Recursos Humanos, apuntando a una dimensión que logre, aún desde estos procesos, aportar al crecimiento del hombre como valor estratégico de las organizaciones.

Dice Susana Richino, en referencia al rol del evaluador en selección de personal: "si el evaluador no afronta el vínculo, no crece. Sólo puede ejercer su profesión como testista. Ser testista es una pobre manera de ejercer la profesión. Esta da para mucho más"⁵.

⁵ Richino, Susana. Selección de Personal. Ed. Paidós. Argentina, 1996



Pza. Cagancha 1335 P. 7
Tel. 9024546 - Fax 9021337
e-mail: kpmg@kpmg.com.uy
http: www.kpmg.com.uy

Personas de Contacto:

Cr. Franklin Sibille, Ps. Beatriz Martínez García, Ps. Elena Rubin, Ps. Ma. Noel Padrón