

## **LA CALIDAD EN UN PROCESO DE SELECCIÓN**

Hace ya muchos años que la calidad abandonó el objetivo de centrarse en los productos y pasó a implementarse también en los procesos. Desde el mundo de los Recursos Humanos, la calidad se ha venido utilizando para evaluar no solo el producto final resultante sino todo el proceso de creación del mismo. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer. Yo quiero tratar de uno de estos procesos englobados dentro de los Recursos Humanos como es el de selección.

En la actualidad, estudios han demostrado que el 80% de las bajas que se producen en una empresa se dan en los seis primeros meses de la incorporación del trabajador. Por tanto, es obvio pensar que algo se está haciendo mal en los procesos de selección en las empresas, es decir, no se están alcanzando los índices de calidad necesarios en este proceso.

Un proceso de selección es lo suficientemente complejo como para poder albergar una importante cantidad de errores a cometer por parte de los profesionales encargados de llevarlos a cabo. Por ello, intentaré citar los errores más comunes y las fases por las que el proceso de selección debe pasar para alcanzar el éxito del mismo.

### **Primer paso: identificación de la necesidad**

Llevar a cabo un proceso de selección implica que debemos, o bien cubrir un puesto que ha quedado vacante, o bien cubrir un puesto que se ha creado nuevo en la organización. En ambos casos es fundamental llevar a cabo una previa descripción del puesto de trabajo. La descripción del puesto de trabajo nos identificará las tareas que en él se desarrollan, su localización en el organigrama de la organización, los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñarlo o la retribución que en él se percibe. De esta manera, tendremos desglosadas e identificadas todas las características que el puesto de trabajo es, tiene y contiene.

Es con este resultado cuando podemos elaborar la oferta de trabajo para cubrir las necesidades que requiere el puesto y, por tanto, empezar a buscar a la persona que las posea. Sabiendo lo que necesitamos, sabremos lo que debemos buscar. El primer error del proceso de selección y que repercute en la calidad del mismo, es iniciarlo sin saber exactamente qué necesidades exactas debemos cubrir.

### **Objetivo: adecuación persona/puesto**

El éxito del proceso de selección consiste en encontrar la máxima adecuación, el grado máximo de ajuste entre la persona y el puesto a cubrir. Para ello, como hemos visto, lo primero que debemos hacer es llevar a cabo una descripción del puesto de trabajo para saber con el mayor grado de exactitud posible qué necesidad debemos cubrir. Debemos identificar qué competencias debe reunir la persona que lo ocupe para desempeñar con éxito su trabajo. Debemos saber qué conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, y posibilidades requiere el puesto de trabajo.

Es por tanto fundamental tener clara la premisa de que no debemos escoger al mejor candidato de una manera abstracta, sino debemos elegir al candidato idóneo, es decir, al mejor candidato para ese puesto. Un candidato brillante puede no encajar en el puesto que deseamos cubrir, simplemente porque no encaja en el mismo.

Sabiendo esto podremos saber exactamente qué buscamos, lo que nos permitirá sortear el siguiente gran error de un proceso de selección: la mala realización de la oferta de trabajo.

### **La oferta de trabajo**

Las nuevas tecnologías han venido a sustituir a los sistemas clásicos de reclutamiento de candidatos para una oferta de trabajo. Portales de empleo en Internet o la posibilidad que dan la mayoría de las empresas de que los candidatos introduzcan su currículum en la propia web de la compañía tiene sus aspectos positivos y negativos.

Si bien es cierto que las posibilidades operativas de filtrar informáticamente los currícula que han entrado en el sistema es una buena herramienta de gestión, los profesionales coinciden en destacar que el margen de error es muy elevado. Error que se materializa en el descarte involuntario de buenos candidatos y la entrada de un número excesivo de éstos (entra todo).

Este error viene dado por una falta de calidad en la publicación de la oferta de trabajo. La oferta de trabajo publicada debe reunir una serie de condiciones que sirvan al seleccionador como filtro natural ante la avalancha de candidaturas al puesto. La oferta de trabajo debe:

- Citar claramente el nombre del puesto, sus funciones, la empresa que lo solicita, su rango salarial y la plaza del centro de trabajo. El resto de información como los horarios o el tipo de contrato se deben dar durante la entrevista (salvo casos

concretos que sea, por ejemplo, un turno de tarde, donde habría que citarlo). Esto rechazará a los candidatos que echan a ofertas de todo tipo.

- No solicitar en la oferta información que no se pueda contrastar o datos intangibles. Este es un error clásico de las ofertas, donde piden como requisitos aspectos actitudinales del candidato tales como tener habilidad comercial, capacidad de aprendizaje, don de gentes o capacidad de gestionar equipos. Esta es una información que no aporta nada del candidato ya que todos los que se inscriban a esa oferta van a afirmar tener estas cualidades. Lo cierto es que estos aspectos son los que debe buscar el seleccionador en el candidato durante la entrevista. También hay aquí que tener en cuenta los filtros por titulaciones. No debemos publicar como requisito de la oferta, por ejemplo, “conocimiento de inglés”, sino que debemos solicitar un título que lo confirme. Del mismo modo que si contratamos a un abogado le reclamamos su Licenciatura en Derecho. La petición de una o varias titulaciones concretas hará que los que no la posean descarten inscribirse en esa oferta.
- En el tema referente a los idiomas, utilizar rangos del tipo bajo/medio/alto, es absolutamente inservible. Los candidatos siempre tienden a situarse en el nivel medio, con la idea de no ser tan malos como “nivel bajo” y poder excusarse, en su caso, si la entrevista es en el idioma requerido y han puesto “nivel alto”. Luego, este sistema es de una calidad muy deficiente y no aporta utilidad a su fin de filtrar.
- Publicar en la oferta que la experiencia requerida pueda ser demostrada por el candidato. Una buena manera de hacerlo es mediante llamadas de control a su antigua empresa para corroborar que trabajó allí y de qué; y menos comprometida es solicitarle al candidato el informe oficial de su vida laboral.

Con estas sencillas indicaciones lograremos aumentar la eficiencia de la oferta de trabajo que publicamos, utilizándola como un filtro en el reclutamiento de candidatos que aumentará la calidad de los mismos por su mayor cercanía al ajuste persona/puesto; y facilitando así el trabajo del seleccionador de cara a la entrevista de selección.

## **La calidad en el análisis curricular**

Una vez que sabemos lo que buscamos y hemos publicado una buena oferta de trabajo para captarlo, debemos llevar a cabo la criba curricular pertinente. Aunque hayamos llevado a cabo las mejores prácticas en la publicación de la oferta, la recepción curricular siempre será masiva y debemos ser ágiles en la selección de personas que pasarán a la entrevista.

Si hemos utilizado sistemas informáticos de recepción de currícula, éstos nos proporcionan la posibilidad de aplicar filtros sobre la base de datos recibida en función de los criterios que deseemos obtener. No obstante, los filtros informáticos pueden “dejar pasar” a un gran número de candidatos que no cumplen con lo requerido en la oferta.

Si la criba curricular debemos hacerla manual, debemos analizar los currícula uno a uno. Debemos seguir unas pautas para descartar a *grosso modo* aquellos que no vayan a sernos de utilidad: a los que les falte algún dato personal que haga imposible contactar con ellos, los que no tengan la formación reglada solicitada, los currícula que estén desestructurados o incomprensibles, los que estén incompletos o incurran en incoherencias. No obstante en esta ocasión hay que recurrir a las “tablas” del seleccionador para ser capaz a simple vista de saber qué currículum es bueno y cual no lo es. Es una cuestión de intuición, de experiencia, de sensaciones al tener el documento delante.

## **Entrevista personal vs dinámica de grupo**

El siguiente error cualitativo que se da en los procesos de selección nos lo encontramos a la hora de implementar estas dos herramientas de trabajo. Tanto la entrevista personal como la dinámica de grupo son dos herramientas diferentes de selección que sirven a dos fines totalmente distintos. La calidad en los mismos se ve mermada desde el momento en el que se utilizan para la obtención de un fin para el que no han sido diseñados. Este es un error en el que muchos profesionales incurren por no usar la herramienta oportuna para el fin que pretenden alcanzar.

Hay que diferenciar las dos finalidades de estas dos herramientas de selección: la entrevista personal se utiliza para seleccionar a un candidato válido y la dinámica de grupo para descartar a los candidatos no válidos. Y aunque se parezcan, no son los mismos conceptos.

Tesis enteras se han escrito sobre cómo hacer una dinámica de grupo y una entrevista personal. Sin embargo, la calidad de las mismas está en una serie de directrices generales tales como que en la dinámica de grupo el seleccionador tome una posición de observador no participante o que en la entrevista sea el candidato el que hable más y no el seleccionador. Los errores en una entrevista por parte de un seleccionador son innumerables tales como no tomar notas, o tomar excesivas notas sin mantener el contacto visual con el candidato, hablar más que él, hacer preguntas cerradas que conviertan una entrevista en un interrogatorio...No obstante, se necesitaría un libro entero (y los hay) acerca de cómo hacer una buena entrevista o dinámica de grupo desde la perspectiva del seleccionador. Pero para el caso que nos ocupa, bastará decir que una deficiente calidad en estas fases del proceso de selección (bien debido al seleccionador, al ambiente, a la actitud del candidato) hace que el resultado sea deficiente.

No hacer una buena entrevista de selección o no utilizar el tipo de entrevista apropiada para el puesto a desempeñar es el error más claro. Dependiendo el tipo de aptitudes que deseemos descubrir en el candidato para el puesto a cubrir deberemos utilizar un tipo de entrevista u otro. Muchos profesionales utilizan el mismo tipo de entrevista para todos los casos, cuando existen modalidades que se aproximan más a lo que requerimos. Así, tenemos entrevistas de incidentes críticos, curriculares, por competencias, de presión... De nuevo, como hemos comentado anteriormente, no utilizar la herramienta correcta deteriora la calidad del proceso porque no se alcanza con exactitud el fin deseado.

### **Decisión, comunicación y gestión**

El último paso en el proceso de selección está directamente relacionado con la velocidad, con la agilidad que le demos al proceso. Cuando despedimos a un candidato tras una entrevista, éste debe saber qué va a suceder posteriormente. Se le debe informar del siguiente paso en el proceso de selección en el que está participando. Partiendo de la premisa que los candidatos buenos escasean, debemos imprimir agilidad a la incorporación del candidato seleccionado a nuestra compañía. Es bastante probable que esté inmerso en varios procesos al mismo tiempo y que firme con el primero que le ponga el contrato delante.

El candidato debe salir de la entrevista sabiendo si era la última o si habrá otra, en cuántos días se pondrán en contacto con él, si lo harán siempre o sólo si ha superado

la prueba o la fecha de incorporación en caso de ser contratado. La calidad en este caso aumentará si nuestro candidato sale informado, con una buena imagen de la compañía y con una atención personalizada. Hay que tener en cuenta que un candidato que se vaya con una buena sensación por el trato recibido durante todo el proceso de selección, aunque sea rechazado posteriormente, hará una publicidad positiva de nuestra compañía, lo que nos proporcionará nuevos candidatos en el futuro.

La segunda premisa para aumentar la calidad en este punto es la comunicación. El candidato debe tener una persona de referencia y un número de teléfono y/o correo electrónico para poder preguntar cualquier duda o saber el estado de su candidatura. Siempre hay que contactar con los candidatos tanto si son seleccionados como si no, por la cuestión de la imagen de la empresa y su retorno en el futuro.

A un candidato seleccionado, hay que comunicárselo lo antes posible una vez tomada la decisión, solicitarle la documentación necesaria para hacérsela llegar al Departamento de Administración y la persona de referencia para ello. Lograr que firme el contrato y se incorpore lo antes posible, mejorará la calidad de un proceso de selección que, como muchos, no se antoje eterno, abstracto o impersonal. Posteriormente, la calidad en una incorporación alcanzará su grado máximo a través de Planes de Acogida (PDA), en los que cada vez más empresas están haciendo hincapié.

Con la aplicación de estas premisas y la corrección de algunos de los errores aquí explicados en los que los profesionales de selección y las empresas suelen incurrir, lograremos un aumento de la calidad en un proceso que determina las personas que entrarán a formar parte de nuestras compañías y serán los encargados de alcanzar el éxito en los proyectos empresariales de los que deberemos sentirnos orgullosos.

Alain Martín Molina