

NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL

María Atalaya Pisco

RESUMEN

El artículo trata sobre los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, los cuales destacan al personal de las organizaciones como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analiza las características de las organizaciones ágiles como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro.

Palabras Clave: *Selección de Personal, Organización, mercado laboral, técnicas de selección, cultura organizacional.*

ABSTRACT

The article tries on the new focuses of the selection process of personal, which highlight to the personnel of the organizations like the most valuable asset and its importance for the success and I execute of the objectives of the company. Also, it analyses the characteristics of the agile organizations as an emergent model of company with great easiness of adapting to the change and it describes the profile of the worker of the future.

Words Key: *Selection of Personal, Organization, labor market, technical of selection, organizational culture.*

ANÁLISIS DEL ESCENARIO

En el mundo la globalización es una realidad que trae consigo la transformación de importantes aspectos de la sociedad:

- Impacto en el mercado laboral: cambiante, en constante ebullición y con muchas variables como personas con una formación académica cada vez más especializada, y un preocupante incremento de población desempleada o subempleada.
- Puestos vacantes que exigen mucha especialización,
- Surgimiento de nuevas carreras y ocupaciones: en función a los avances científicos y tecnológicos.
- Proliferación de empresas de servicios ejerce influencia en el proceso de selección de personal, aparición del "outsourcing" por el cual las empresas delegan parte de sus actividades a terceros para llevar a cabo las de su especialidad".
- Las nuevas tendencias ocasionan flexibilidad en la legislación laboral, y la apertura del estado hacia el surgimiento de nuevas empresas como centros de trabajo
- En respuesta se incrementa el auge de la **Intermediación Laboral, "tercerización"**. Entidades como las cooperativas de Fomento al Empleo y los Services deben desarrollar sus procedimientos de selección de personal y adaptarlos a sus necesidades (selección numerosa de personal).
- El estado mediante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, recientemente está perfilándose respecto a la problemática del empleo y la selección, mediante programas específicos a la población :
Formación Laboral Juvenil, Pro Empleo que acude al Ministerio, son evaluados y en función a la demanda de personal, enviados a las empresas que los solicitan, el servicio es gratuito, para las personas como para las empresas.

EL NUEVO MODELO EMPRESARIAL LAS ORGANIZACIONES AGILES

Las organizaciones ágiles son las que tienen una gran capacidad de adaptarse a múltiples cambios sin necesidad de cambiar su esencia vale decir sus valores, filosofía y cultura organizacional. Este tipo de organización está basada en las personas que la integran y en su habilidad de comunicar y coordinar en su interior.

La organización inteligente provee el contexto y la libertad para que las habilidades de sus integrantes florezcan y se conviertan en "intra empresas", que actúan como empresas dentro de la empresa. Básicamente la "organización ágil" confía profundamente en la inteligencia y competencias de sus miembros.

ALGUNAS DE SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SON:

- Capacidad de "LEER", "INTERPRETAR" lo que sucede en el entorno y que le pueda afectar.
- Capacidad de respuesta rápida ante lo que sucede en el entorno.
- Lista para adaptarse a cualquier nueva tendencia en el mercado
- Capaz de evolucionar espontáneamente
- Capaz de innovar
- Aprovecha oportunidades inesperadas
- Capaz de organizarse sobre la marcha para responder de manera rápida a las demandas del mercado.

Valores Culturales Claves en las Organizaciones Agiles:

1. *Transparencia y derechos generalizados.* Acceso libre a la información y a intercambiarla, así como libertad para comunicarse con quienes ellos escojan.

2. *Libertad de acción*

Si las personas ven una necesidad o situación tienen la libertad y la habilidad para tomar acción.

3. *Equipos liberados conocimiento basado en la colaboración*

Además esos equipos tienen una misión y valores compartidos, así como altos niveles de autogestión.

4. *Igualdad y diversidad.*

Se comparte el valor fundamental de que todos intrínsecamente son dignos de respeto y tienen algo de valor que ofrecer.

5. *Redes Voluntarias de aprendizaje* Existen grupos o equipos que se unen naturalmente con el propósito de producir algo de valor.

6. *Autogobierno democrático.*

No en el sentido de un gobierno representativo, sino en el sentido de una participación plena en la gestión, en la que se da oportunidad a todos para determinar cómo debe funcionar el "sistema.

7. *Gobierno corporativo limitado.*

Cuyo sólo propósito es crear y nutrir las condiciones para el fortalecimiento de aquellos que consiguen hacer los trabajos y alcanzar la metas.

En general la empresa ágil aprovecha de manera inmediata la oportunidad de un nuevo mercado. Asimismo, en este tipo de organización, los procesos y criterios de contratación han evolucionado de tal forma que reflejen no sólo competencias y habilidades, sino también experiencias de vida y flexibilidad.

PERFIL DEL TRABAJADOR DEL NUEVO MILENIO

- El trabajador del futuro debe reunir algunas características básicas entre las cuales estarían:
- Debe tener un conocimiento general sólido sobre el negocio al que se dedica "*su organización*" y un dominio total de su rol y puesto de trabajo en particular.
- Por lo cual, todos deben ser buenos generalistas y excelentes especialistas
- Empleado debe estar preparado para asumir cualquier rol en cualquier momento, polivalencia.
- Todos desde el Gerente hasta un asistente entienden el mercado, tienen los conocimientos y competencias adecuadas.
- Saben cuando y cómo movilizar sus recursos a lo largo de la empresa.
- La organización inteligente requiere que el empleado tome *iniciativa*, asuma *múltiples roles* y *colabore espontáneamente* a la vez que innova, educa y aprende.
- Facilidad para adaptarse a los cambios estructurales, tecnológicos y a diferentes personas.
- Internalización de la visión de la organización.
- Dominio de sí, buena autoestima, asertividad e inteligencia emocional.
- Con facilidad de aprender y transmitir.
- Dotado de ética y valores.
- Capacidad para trabajar bajo presión

- Facilidad para trabajar en equipo.
- Sólida cultura, con identidad y profundo conocimiento de su país.
- Dotes de negociador.

IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En éste marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad", (Chiavenato, 2000).

La aseveración «La gente es el recurso más importante», más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en la manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal. De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso.

De modo que la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, bien en sistemas duros como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información. o puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo. todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, de modo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre» (Stanton, 1985).

NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA SELECCION DE PERSONAL

- * El Proceso de Selección de Personal del futuro debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones lo que implica las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal.
- * La selección de personal se lleva cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes. A pesar que cada organización tiene su modo de hacer las cosas o "*know how*", pero debe considerar que sucede en el mundo.
- * La selección de personal es importante en las organizaciones porque tarde o temprano todo profesional se enfrenta a una situación en la que requiere conocer los elementos claves de este proceso y tomar una decisión acertada, de la cual puede depender la continuidad de la organización.
- * Las perspectivas futuras de la actividad laboral acentúan la vigencia de el lado humano en las organizaciones, por tanto, se formulan algunos planteamientos referidos a la función de seleccionar personal, repensándola como un *proceso de doble vía que implica el desempeño de roles de asesoramiento y orientación, demandantes de responsabilidades concretas del seleccionador hacia sus clientes,*
- * En el rol de asesor se enfatiza la importancia de consolidar la naturaleza del requerimiento más allá de la simple descripción del puesto, perfilándolo hacia la involucración organizacional y el diseño de la línea de carrera, lo que identifica el espacio laboral por cubrir en todas sus dimensiones.

- * En el rol de orientador se trata de facilitar que los candidatos en procesos de selección se *posicionen en una situación de elegir y ser elegidos, contrastando sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y riesgos de la oferta laboral que se les plantea*, Se busca favorecer la toma de decisiones basada en la identificación de competencias laborales concretas y potenciales para el aprendizaje.
- * Tomando en cuenta estos roles de asesoramiento y la orientación, se propone que la selección de personal se revalore como *un proceso básico para el establecimiento de vínculos perdurables de mutuo beneficio para el individuo y la empresa, en cuanto a desarrollo personal y organizacional*.

SELECCION DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

- La introducción de la gestión de calidad en reemplazo de la gestión Tayloriana, cambia los criterios de éxito de modo radical.
- Factores o características antes considerados adicionales cobran importancia.
- Factores generalmente valorados para puestos ejecutivos deben ser tomados en cuenta para puestos de todo nivel.
- La relación puestos / función varía al buscarse personal polivalente con funciones abiertas, lo cual exige mayor eficiencia e identificación: "*fidelización*" con "*su organización*",
- En el proceso de selección cobran importancia factores como la capacidad de aprendizaje, habilidad para transmitir información, la creatividad, iniciativa y orientación al trabajo en equipo.
- *Características de las relaciones interpersonales dejan de tener un significado meramente social para convertirse en factor de éxito laboral en todo nivel INSTITUCIONAL, de modo que las HABILIDADES sociales y asertividad pasan a ser factores críticos de éxito de los trabajadores a todo nivel (calidad en el servicio).*
- Proactividad: Capacidad de Adaptación, maleabilidad.
- Sinergia: $1 + 1 = 3$ Es básico en las personas
- La indefinición en el estilo administrativo de las empresas obliga al seleccionador a acentuar sus características de asesor de la gerencia al determinarse los criterios de éxito; debiendo fijar muy claramente la verdadera filosofía administrativa, depurando la gestión de calidad de la aparente gestión de calidad, sin esta definición se corre el riesgo e orientar equivocadamente el proceso selectivo.

SELECCION DE PERSONAL

Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona.

El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado.

En el marco referencial descrito, la Selección de Personal adquiere gran relevancia, dado que es el procedimiento ordenado y secuencial cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales.

Un dicho popular afirma que la "Selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización" De esta manera la elección busca solucionar dos problemas fundamentales : la

adecuación de la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo" (Chiavenato, 2000).

La Selección implica escoger para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento; por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que éstos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes que los eliminados. La tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que esa suposición sea realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendencioso (Blum, 1981).

Según Cohen (1981) La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con la exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto) ' las potencialidades y características de la persona.

Una de las premisas básicas de la Selección de Personal supone la existencia de las "diferencias individuales entre las personas", de modo que existe una enorme gama de características que hacen diferente a la gente entre sí. Estas diferencias pueden ser de diferente naturaleza como habilidades, personalidad, formación, experiencia u otras, pero son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en sus puestos de trabajo.

La cobertura de los puestos de trabajo deberá realizarse buscando que éstos sean ocupados por el personal que posea las características y requerimientos exigidos por el mismo y cumpla con las políticas establecidas por la empresa. Sin desmerecer lo anterior, es importante destacar, la posibilidad de realización personal y laboral del postulante el cual saldrá beneficiado en el proceso de selección, si el cargo le brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos, su creatividad y se adapta a sus rasgos personales (Villa Stein, 1977).

ACTORES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los protagonistas del proceso de selección de personal son básicamente:

- * *El área que solicita personal (vacante generada)*
- * *Recursos Humanos*
- * *Los postulantes*

=> Área que solicita

- * Determina el puesto a cubrir
- * Fecha o márgenes de tiempo para tener el cargo cubierto.
- * Establecer las competencias que debe reunir la persona que cubra la posición sujeta a concurso en términos de Competencias: conocimientos, aptitudes, actitudes (elaboradas en conjunto con Recursos Humanos)

Fundamentalmente el área que solicita al nuevo trabajador debe establecer el Perfil del Puesto, éste puede existir en base al Manual de Funciones como no existir por ser un nuevo puesto. En este último caso se recoge las labores que se realizarán y se genera.

=> **Recursos Humanos**

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico en el sentido de seleccionar al postulante más idóneo.

- * Aprueba o desaprueba el cubrir la vacante: Presupuesto de personal.
- * Revisa con el perfil, niveles de sueldo, posición del puesto con el fin de clarificar su ubicación en el organigrama. Realiza el proceso

=> **Postulantes**

Parten del principio de la buena fé, se someten a las reglas del juego fijadas por la empresa u organización que lleva a cabo el proceso de seleccionar a los postulantes y elegir al más indicado.

- * Otorgan su tiempo
- * Disposición para pasar el proceso de evaluación.

Los tres grupos de protagonista actúan e interactúan cada quien desde su lugar, tomando decisiones, evaluando, sometiéndose al proceso y aceptando o no las condiciones de la posición ofertada en el proceso de selección ..

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Antes de pasar al proceso de Selección de Personal, se debe responder a algunas interrogantes:

1. ¿A qué nivel de Ocupacional se va a seleccionar?
2. ¿Qué oportunidades de desarrollo tiene el personal?
3. ¿Cuáles son los rangos remunerativos?
4. ¿De cuánto tiempo disponemos para la Selección?
5. ¿Existen las instalaciones e infraestructura necesarias?
6. ¿Recursos materiales disponibles.
7. ¿Equipo humano necesario.
8. ¿Cuáles son las políticas de la empresa respecto al proceso de Selección de Personal?
9. ¿Cómo es el entorno que rodea a la organización?

Es fundamental entender que el proceso de selección se da en un contexto organizacional interno y externo, los cuales modelan en gran medida el modo en que se lleve a cabo, en tal sentido, se debe tomar en cuenta la legislación laboral vigente al respecto, el mercado de trabajo, al tipo de puesto, si es convencional, o más bien especializado, así mismo, las políticas de la empresa direccionan de modo importante el proceso en sí, y la toma de decisiones respectiva, adicionalmente, otro factor crítico es la situación económica que atraviesa la organización. En buena cuenta, el proceso de selección de personal, no se dá en abstracto, sino, se enmarca dentro de un entorno determinado, se realiza en organizaciones concretas con normas y procedimientos establecidos, con un presupuesto dado, etc.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las etapas del proceso de selección están en función de las variables de cada caso en particular, como las ya mencionadas, por ejemplo si se trata de seleccionar profesionales y ejecutivos el procedimiento será diferente a la selección de vigilantes u operarios.

La secuencia está en función a instrumentos utilizados, a los propósitos, necesidades y

alcances de la selección, pueden omitirse algunas etapas, añadirse otras o alterar el orden, según el caso en particular, eso depende de la iniciativa, ingenio y creatividad, y, criterio profesional del seleccionador que es de suma importancia, en síntesis, existe una secuencia de etapas deseables, pero con un margen de flexibilidad, (Ibidem, p.39.)

1º ETAPA

PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIO DE PERSONAL

Corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa.

Es una etapa sumamente importante. ya que determinará el alcance, el presupuesto,. el equipo de trabajo, en general aquí se define el cómo se realizará el proceso.

Dentro de esta etapa adquiere trascendental relevancia el análisis de puesto.

Análisis de puesto: Es un procedimiento que se desarrolla en base a la observación, entrevista, formatos, cuestionarios y otras técnicas, consiste básicamente en registrar toda la información relevante respecto al puesto en estudio, sus tareas, deberes y responsabilidades, derivándose de ello, los requisitos necesarios de quien lo desempeñará, conocido también como «Perfil del Puesto».

El Análisis de Puesto comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de las personas que cubran dicho puesto de trabajo, el primero sólo describe lo que se hará y se refiere al puesto, el segundo, la especificación nos habla de requisitos y cualidades como estudios, experiencias, y responsabilidad, necesarias en la persona para que desempeñe con éxito el puesto.

2º ETAPA

RECLUTAMIENTO

Se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. Esta etapa en buena cuenta, provee de la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tenga un desempeño eficiente en la posición ofertada. El reclutamiento es eficaz cuando logra congrega a la población objetivo planificada, en cantidad como en calidad suficiente de postulantes a las posiciones ofertadas.

El reclutamiento puede ser *interno cuando de realiza el proceso convocando solamente al personal de la organización, o externo cuando se convoca a postulante ajenos a la empresa*, cada uno de ellos tiene sus pro y contra, el *Reclutamiento Interno* tiene como aspectos Positivos que eleva la motivación de personal, es más rápido cuando las áreas están de acuerdo, no hay pérdida de tiempo en la asimilación de la visión de la empresa ni su cultura, sus Limitaciones incluyen demoras si el área que cede el personal no está de acuerdo, la dificultad de reunir personal de la institución para que sea evaluado en horas de trabajo y genera cierto grado de insatisfacción en los empleados que no son seleccionados. El Reclutamiento Externo como aspecto positivos que se cubre la vacante eligiendo entre una gran variedad de postulantes que reúnen los requisitos solicitados por el área interesada, el candidato se presenta con alta motivación y metas a lograr, genera competencia y esfuerzo, sin embargo sus limitaciones son que el período de identificación y adaptación a la cultura de la empresa toma su tiempo, la persona viene con hábitos de

trabajo ya concebidos, puede tener un "shock" a la realidad laboral y finalmente existe el riesgo de no integrarse a la dinámica social.

Fuentes de reclutamiento externo

- Base de Datos de procesos anteriores
- Espontáneos, son gratas sorpresas
- Publicación de Avisos
- Referidos
- Instituciones de toda índole
- Específicos (actuar como Head Hunter)
- Internet

Limitaciones: Los Postulantes no pueden asistir a la fecha programada (evaluación grupal o individual), generalmente se requieren los resultados con mucha urgencia *para AYER = Rapidez en cubrir vacante*, y la Calidad en los Candidatos que se presentan

3° ETAPA EVALUACIÓN

Consiste en la aplicación de los instrumentos de Selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez. Cabe destacar que las tendencias actuales en cuanto a la evaluación, se orientan a destacar las técnicas interactivos que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta imprescindible.

Complementando lo escrito líneas arriba, está la observación del desenvolvimiento de los postulantes en situaciones grupales, la apreciación de su iniciativa y capacidad de integrar ideas y mantenerse serenos en situaciones de presión, el dinamismo y versatilidad, todo lo cual se puede observar en simulaciones y dramatizaciones de situaciones de trabajo, entre otras posibilidades. Es interesante darle una breve revisión a algunos métodos modernos de selección de personal:

Métodos Modernos de Evaluación

- Los métodos clásicos de selección basados en la psicometría permiten evaluar y seleccionar a los candidatos más apropiados para determinados puestos.
- "Cazatalentos".
- Contrato con bases psicológicas: compromiso del postulante para trabajar en la empresa, indagar si el puesto ofertado está en los planes de vida del candidato, si las políticas y normas organizacionales encajan en su esquema de valores e intereses de manera que los "***contratos psicológicos***" son necesarios para complementar la selección de personal.
- Los intereses tan importante como las capacidades y formación para el cargo, es "***el querer ése puesto realmente***", el estar interesado no sólo económicamente, sino por el cargo mismo y por integrar la población de "***esta empresa o institución***"

- Las nuevas tendencias de selección están basadas en la negociación, selección, y atracción. Los procesos interactivos, durante la selección necesitan la misma importancia y peso que las técnicas de psicometría.
- Los temas básicos, cláusulas y aspectos del contrato deben desarrollarse de manera transparente, por ello su elaboración debe ser cuidadosa
- Los centros de valuación gerencial o Assessment Centres (Spencer y Spencer.1993)
- La evaluación se orienta a medir comportamientos de trabajo concreto mediante situaciones específicas que simulen funciones o problemas de la posición ofertada.
- La entrevista *continúa siendo la técnica* de selección por excelencia, a pesar de los avances tecnológicos, sus posibilidades son muy grandes, sobre todo para los psicólogos a pesar de los reportes empíricos muestran bajo índices de capacidad predictiva.

4° ETAPA SELECCIÓN

Comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. Como se ya se mencionó la entrevista continúa siendo "la técnica más importante de la selección de personal" ya que permite la observación directa de reacciones, la solvencia o fragilidad de apreciaciones vertidas por el postulante, o la posibilidad de encontrar respuesta a vacíos en el currículum vitae. Sin embargo, los psicólogos organizacionales, encuentran en la entrevista la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización.

5° ETAPA DECISIÓN

Se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo o «Lista de Elegibles» donde cualquiera de los incluidos puede ser un potencial eficiente trabajador. Aquí se da el límite de llegada del psicólogo en selección. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato. Se realiza el examen médico y el contrato.

6° ETAPA INDUCCIÓN

Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

7º ETAPA CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para verificar que el procedimiento de selección de personal es correcto se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección (en Pruebas aplicadas), obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo (Criterio externo), diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto, se debe acotar que el seguimiento y evaluación debe realizarse luego de por lo menos tres meses para observar al nuevo trabajador.

CONCLUSIÓN

Finalmente, en el proceso de selección debe considerarse que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores, lo cual es trabajo del psicólogo organizacional en equipo con otros profesionales, como los administradores, ingenieros, expertos en eficiencia. Dejando de lado la parte técnica del proceso que está muy bien definida, los psicólogos como expertos en el comportamiento humano en la organización, le dan especial relevancia a la cultura organizacional que debe ser compatible con el postulante, por lo cual durante el proceso de Selección se debe considerar esta variable como el clima organizacional para asegurar no sólo la potencial eficiencia de la persona elegida, sino también su potencial de identificación y fidelización a la organización, que exista compatibilidad de valores, cultura e ideas. Está comprobado que cuando existen fuertes discrepancias entre la cultura y clima organizacional, con la persona, puede darse un bajo desempeño en el trabajador o sentir frustración ambos resultados negativos, no olvidemos que se busca compatibilidad entre puesto y persona, así como el cumplimiento de objetivos personales del empleado y los de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Agrell, Tina (1977). *Técnicas para la Selección de Personal*. Buenos Aires Edic. Lidium.
- Ansorena Cao, Álvaro. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.
- Bloom, B.S., et al. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives, Cognitive Domain*. N-Y. Longmans, Green.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.
- Blum, Milton (1986) *Psicología Industrial*. México, Edit. Trillas.
- Campbell, J.(1971). *Personnel Training and Development. Annual Review of Psychology*.
- Cohen, Blanco.(1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México. Edit. Limusa.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos.Colombia, Edit.Mc Graw Hill*
- Dolan. Randally Valle. (1999). *Gestión de los Recursos Humanos*. España. Edit. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary. (1991). *Administración de Personal*. México. Edit. Prentice Hall.
- Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas, Psico Consult.
- Flores García Rada, Javier.(1998). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Edit. Universidad del Pacífico.

- Goleman, David. (1996) *La Inteligencia Emocional*. Vergara, Buenos Aires, Argentina
- Guth A. Alfredo. (1999) *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México. Edit. Trillas.
- Huse y Bowditch. (1980). *El Comportamiento Humano en la Organización*. México, Edit. Deusto.
- Jacobs, Robin. (1989) *Getting the measure of management competence*. *Personnel Management* (pp.32-37).
- Lawshe, C. H., Balma, Michael J. (1966). *Principies of Personnel Testing*. New York, McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Mosteller, F. y Tukey, J. W. (1968) *Data analysis including statistics, Tire Handbook of Social Psychology*, Vol. 11, Reading, Mass: AddisonWesley.
- Nash, Michael (1988) *Cómo Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia. Edit. Norma.
- Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. *Curso Básico de Psicometría*.
- Si liceo, Alfonso. (1986). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Edit. Limusa,
- Smart, Bradford D. (1983) *Selection Interviewing: a Management Psycrologist's Recommended Approach*. New York, John Wiley and Sons.
- Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Stanton Elwin. (1985). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México. Edit. Limusa
- Villa Stein, Javier (1977) *Selección de Personal*. Lima. Mimeógrafo UNMSM.