

MEDIOS AUXILIARES Y TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL

Rüdiger PILLAT

RUDIGER PILLAT, es graduado en la Universidad de Munich. De 1967 a 1973 colaboró con la Empresa "Hamburgische Electricitäts Werke AG", quien se encarga del abastecimiento de la energía eléctrica en la ciudad de Hamburgo, ocupando el puesto de Asistente del Director en la Sección de Personal; posteriormente fue Director responsable del Empleo de Personal, que incluye las áreas de reclutamiento, planificación, administración, asistencia y cumplimiento de tareas especiales para el desarrollo de un sistema de dirección de personal

De octubre de 1973 a la fecha, ocupa el cargo de Director de la Sección Central de Personal y de Asuntos Sociales de las Empresas Abastecedoras de Gas, Agua y Energía Eléctrica de Colonia, en la República Federal de Alemania.

1) Problemas generales de la demanda de personal

La distensión parcial en el mercado de trabajo ha tenido como consecuencia que muchas empresas revisen su política de contratación. Mientras que antes sucedía que debido a la escasez de determinados casos se contrataban a personas poco adecuadas, hoy en día se puede y se debe realizar nuevamente una selección genuina.

Sin embargo la experiencia nos demuestra que siguen habiendo pocos especialistas y trabajadores calificados. Por ello es que el objetivo del reclutamiento de personal consiste en obtener a los empleados requeridos en el momento adecuado. Incluso hoy en día, en parte siguen utilizándose métodos que están al borde de la ilegalidad para conseguir buenos especialistas. Las exageraciones que se producen al

reclutar mano de obra de otras empresas, son de conocimiento general.

La búsqueda de métodos de reclutamiento aparentemente exitosos tiene como consecuencia que se olviden las alternativas que desde hace muchos años son preferidas por las secciones de personal de organización moderna. Sin embargo, ya no se les considera suficientemente eficientes. Pero esta actitud sólo es justificada si no se hacen esfuerzos por enriquecer y mejorar los métodos que han probado ser viables por intermedio de nuevos conocimientos. Sin embargo no se debe tener la ilusión que con la mera aplicación de los diferentes métodos se puedan solucionar los problemas del reclutamiento de personal. Este depende totalmente del trabajo realizado en el sector del personal. Sólo si se cuenta con una labor sistemática en el ámbito del personal

es que se tendrá éxito con el aspecto parcial del reclutamiento. El trabajo sistemático en el sector del personal tiene, entre otras, la finalidad de utilizar correctamente los servicios de los nuevos empleados y de guiarlos. Los empleados deben estar satisfechos y al mismo tiempo deben contribuir a una mayor productividad.

El trabajo sistemático en el ámbito del personal exige también los métodos de reclutamiento que dentro de la empresa sean homogéneos. La mejor forma de lograrlo es por intermedio de una sección central de personal, la que debe elaborar directrices que tengan carácter obligatorio.

En muchos casos las contrataciones se realizan en forma descentralizada, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas. Todos se sienten responsables: el propietario, el director gerente, el director técnico, el jefe de servicio, el instructor de aprendices, etc. Cada uno tiene sus propios métodos individuales de selección, por lo que se aplican los más diversos criterios. Si falta una dirección homogénea, es fácil que se cometan errores. Así puede suceder que un superior débil que no esté supeditado a la dirección de una sección de personal, trate de reunir en torno suyo a persona también débiles, para que de esta forma él no debilite su propia posición. En caso contrario puede suceder que un superior que aplique criterios demasiado estrictos obligue a que se tengan que publicar constantemente anuncios sumamente caros en la prensa debido a la falta de solicitantes. A él le serían demasiado molestos los otros métodos, tales como la evaluación constante de los anuncios, el establecimiento de contacto con la oficina oficial de colocaciones. Una política descentralizada de reclutamiento, además, tiene la desventaja que un solicitante que quizás pueda ser útil en otra sección no sea tomado en cuenta debido a la falta de coordinación correspondiente.

En este contexto resulta ser de interés un estudio hecho hace algún tiempo sobre los métodos utilizados para seleccionar diferentes grupos de personal.

En él se pone de manifiesto claramente que la selección del personal se basa especialmente en los datos biográficos y en las entrevistas. Lo importante entonces es que los métodos de selección se apliquen en forma uniforme en toda la empresa. Con ello se obtiene una mayor objetividad para la valorización de las solicitudes, lo que no sólo es beneficioso para la empresa, sino también para el solicitante. En este caso sin embargo debe tomarse en cuenta lo siguiente, al igual que en todos los demás sectores de la empresa: si bien es muy loable que se trate de valorizar objetivamente las solicitudes, es también muy subjetivo creer que con ello todos quedarán satisfechos. En muchos casos los interesados renuncian a la presentación de una solicitud si se enteran que se aplicarán métodos de examen demasiado ingeniosos. Si bien es cierto que la resistencia frente a los *test* en su calidad de material auxiliar de la selección va disminuyendo cada vez más (especialmente los solicitantes jóvenes ya no asumen una actitud de rechazo tan tajante frente a ellos), cabe anotar que algunos solicitantes se aprovechan de la situación del mercado de trabajo y optan por el camino que les ofrezca la menor resistencia. Ellos entonces prefieren aquellas empresas que utilicen métodos de selección más "sencillos".

Para obtener un criterio "económicamente" objetivo, es necesario ante todo que se establezca una meta para la demanda de personal. Por lo general esa meta ya existirá sin que se la haya formulado por escrito. Sin embargo, una vez que se haya definido claramente cómo y por qué se tiene que reclutar al personal, entonces será más fácil adoptar las medidas apropiadas.

A continuación se cita a modo de ejemplo, el objetivo definido por una sección de personal, válido para el sector responsable por el reclutamiento:

Reclutar a tiempo personal de alto rendimiento y voluntarioso para los puestos vacantes, aplicando los criterios de la economicidad y del mantenimiento e incentivación

del personal valioso y necesario ya existente en la empresa, por intermedio de la reestructuración y la selección de jóvenes en forma adecuada y planificada. Los trabajos administrativos que de ello se deduzcan tienen que ser realizados correctamente y dentro de los plazos establecidos.

Esta es la meta por la que se rige todo el trabajo. Por eso es que primeramente tienen que adoptarse las medidas de organización que posibiliten un reclutamiento sistemático.

2. Procedimiento administrativo de la contratación de personal

El procedimiento administrativo por lo general empieza por la demanda de personal de una sección de la empresa. La sección de personal analiza la demanda y la compara con los datos existentes de la planificación del personal. Si no existe una planificación exacta del personal, es absolutamente recomendable analizar primero el puesto de trabajo que se quiere ocupar. Lo más adecuado es haciendo un estudio del aprovechamiento de las capacidades existentes o analizando la necesidad de la creación del puesto, utilizando para ello medios auxiliares tales como cuadros de distribución de trabajo o diagramas de la marcha del mismo. Si la demanda resulta justificada, tienen que responderse las siguientes preguntas:

- a) ¿Puede ocuparse el puesto por intermedio de otro empleado de la empresa liberado de sus actividades?
- b) ¿Pueden aprovecharse los servicios de un empleado de la empresa que por razones de urgencia de índole personal o empresarial tenga que cambiar su puesto de trabajo?
- c) ¿Puede dársele la oportunidad de ocupar el puesto a un empleado que se lo merece por su asistencia a cursos de perfeccionamiento y por los juicios emitidos sobre él?
- d) ¿Sería adecuado realizar una licitación interna en la

empresa, en la medida en que esta no se tenga que realizar de todas formas de acuerdo al Art. 93 de la Ley Constitucional de Empresas?

- e) ¿Puede aceptarse a un solicitante de fuera que ya esté registrado?
- f) ¿Se puede conseguir un solicitante adecuado sin anuncio en la prensa (oficina oficial de colocaciones, escuelas, universidades, anuncio en pizarra, anuncios en publicaciones propias, alquiler de personal)?

Si al analizarse estas preguntas se llega a la conclusión que las posibilidades de a) hasta e) no tendrán los resultados esperados, entonces se le pedirá a la oficina oficial de colocaciones que mande las solicitudes que a ella se le hayan presentado. Si entre los oferentes no existe ninguno que sea apropiado o si se puede prever de antemano que ese método no tendrá éxito, entonces habrá que verificar si por razones de política de personal puede ser oportuno contratar a una empresa de asesoría, para que ella se encargue de conseguir a la persona necesitada o si se prefiere poner un anuncio directamente. Si se opta por esta última posibilidad, tiene que hacerse primero un esbozo del anuncio. Para decidir sobre el tamaño, la forma y el lugar puede acudir a los servicios de una agencia publicitaria que se dedique a los problemas del personal o puede obtenerse esa información a través de la propia lectura del diario correspondiente (optimización del efecto psicológico de la publicidad). Además deberá decidirse si se escogerá un anuncio cifrado o uno con identificación completa de la empresa.

Dónde se publicará el anuncio de la empresa (diario interregional, revista especializada, prensa local, etc.) depende de la importancia que tenga el puesto que se quiera ocupar.

Después de la publicación del anuncio se recibirán solicitudes más o menos apropiadas. Primero se les analiza superficialmente de acuerdo a las exigencias planteadas. Al hacerlo tienen que descartarse algunos candidatos que no cumplen con los requisitos exigidos. Si fuera posible, tendrá

que verificarse si estos candidatos no podrían ocupar otros puestos vacantes. Los documentos que no se puedan utilizar deberán ser devueltos inmediatamente, acompañados de una carta correspondiente. Los solicitantes que aún no hayan sido descartados también recibirán una carta en la que se les pide tener algo de paciencia, puesto que la tramitación demorará algún tiempo. Sin embargo, este paso y los demás se eliminarán, en caso de que el puesto vacante tenga que ocuparse por una persona de profesión "escasa". En este caso, por lo general, se concretará inmediatamente una entrevista por teléfono o por escrito. En caso de que se reciban varias solicitudes, se compararán en un cuadro los datos más importantes de todos los candidatos.

Si faltasen datos importantes para hacer la comparación, se les solicitará. Al hacerlo se le puede enviar al solicitante un formulario de solicitud, en el que están incluidos todos los datos que puedan ser de interés para la empresa.

Después de realizar un estudio minucioso y comparativo de todas las solicitudes (solicitud propiamente dicha, fotografía, certificados de notas, recomendaciones) se devolverán los documentos a los solicitantes, agradeciéndoles su interés. Los demás serán citados a una entrevista.

La entrevista se realizará primero por parte de la sección de personal y posteriormente por la sección especializada en la que esté la vacante. Tanto la sección del personal como la sección especializada tendrá que presentar un informe escrito sobre sus impresiones. Para ello se pueden usar formularios previamente impresos en los que en parte sólo hay que hacer una cruz indicando la característica observada. Durante las entrevistas por lo general ya se hablará sobre el monto del sueldo.

Si para determinar la capacitación necesaria para ocupar cierto puesto se tuviera que someter al candidato a un test de aptitud (aprendices, programadores, etc.), este tendrá

que realizarse después de la entrevista de presentación. Lo mismo sucede con el examen médico. Para ello se puede utilizar un formulario desglosable que podrá ser utilizado tanto por el solicitante como por el consejo de trabajadores de la empresa. El resultado del examen realizado por el médico de la empresa es devuelto a la sección de personal para que sea incluido posteriormente en el expediente. Por último se realizará una entrevista final durante la que se pueden tratar puntos aún dudosos.

Posteriormente se tratará de obtener la aprobación del consejo de trabajadores de la empresa presentándosele, si así lo exigiese, todos los documentos presentados conjuntamente con la solicitud de acuerdo al Art. 99 de la Ley Constitucional de Empresas. Si el consejo de trabajadores de la empresa insistiese en que se le presenten todos los expedientes, no se podrán devolver a los remitentes ni siquiera aquellas solicitudes que no son aceptadas en ningún caso sin que las haya visto el consejo. Así lo establece la Ley de Constitución de Empresas.

En el caso de tratarse de un empleado sometido a un contrato colectivo o de un trabajador industrial, el contrato de trabajo podrá ser firmado inmediatamente por parte del solicitante y por parte del apoderado competente de la empresa; en el caso de empleados sometidos al convenio colectivo para empleados, por lo general el contrato primero es preparado y luego se le envía al futuro empleado pidiéndole que devuelva firmada una copia. Si en la empresa se suelen repartir cartillas, instrucciones, etc., entonces se le tendrán que entregar al nuevo empleado una vez que se haya firmado el contrato. La descripción del puesto de trabajo correspondiente en muchos casos ya es parte del contrato de trabajo, por lo que también deberá ser entregada. Esto sin embargo también es recomendable si no fuera parte del contrato de trabajo. En una empresa del norte de Alemania todas las personas que firman un contrato nuevo reciben los siguientes documentos informativos:

- Contrato colectivo.
- Instrucciones de dirección.
- Criterios de valorización de rendimiento.
- Directrices sociales.
- Sistema de presentación de propuestas.
- Criterios de valorización de trabajo.
- Plano del edificio de la empresa.

Después de la entrevista de presentación o después de la contratación (las que se pueden realizar en etapas si fuese necesario), se le compensarán los gastos a los solicitantes. Estos pagos de ninguna manera deben hacerse en forma demasiado formalista (si por ejemplo no se presentan cuentas de hotel, es de poco tacto negarse a un pago correspondiente).

Para los diferentes procedimientos de planificación puede prepararse un pliego de personal con algunas copias. La sección de personal se queda con el original y las copias se envían:

- A la sección de pago de sueldos;
- a la sección técnica correspondiente;
- si la hubiera, a la caja de enfermedad de la empresa (debiéndose en ese caso contestar algunas preguntas adicionales);
- y a la sección de computación, para incluir los datos en la cinta del personal de la empresa.

El encargado de la sección de personal puede preparar además lo siguiente:

- Una ficha para el fichero, incluyendo datos sobre la sección, teléfono interno, dirección del domicilio;
- una ficha para la sección técnica responsable (para anotación de horas de ausencia, etc.);
- una ficha para el fichero de enfermería del médico de la empresa y
- un aviso de contratación para la oficina oficial de colocación.

Finalmente se preparará un expediente personal en el que se guardarán todos los recibos que tengan alguna importancia para la relación contractual del empleado. Su contenido debería estar subdividido de acuerdo a criterios técnicos, para que se mantenga el orden. En algunas empresas ya se hace la microfilmación del expediente personal, por lo que se gana espacio particularmente en el puesto de trabajo del encargado.

La sección de personal le tendrá que entregar a la sección de sueldos una notificación de contratación inmediatamente después de habérsela realizado.

Al nuevo empleado se le entregará un formulario en el que tendrá que apuntar la cuenta bancaria a la que se le girará el sueldo; posteriormente él enviará ese formulario a la sección de sueldos.

Para finalizar se le entregará una tarjeta de identidad de la empresa, si fuese necesario.

3. Exigencias, descripción y valorización del puesto de trabajo

Antes de realizar la licitación para un determinado puesto naturalmente se deberán conocer las exigencias que se plantean a su ocupante. En caso de que se trate de sustituir al predecesor el asunto es relativamente sencillo, puesto que los datos de la persona que anteriormente ocupó el puesto pueden servir de base. Si el puesto sin embargo ha cambiado o si se espera que su nuevo ocupante establezca otras prioridades, entonces se tendrán que hacer deliberaciones más amplias. En primer plano cabe plantearse la pregunta sobre qué capacitación profesional o escolar se exigirá. Además deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos: experiencia profesional necesaria, edad preferida, probables límites de carga de trabajo, etc. La situación es más sencilla para las empresas que ya hayan introducido

descripciones de puestos de trabajo y que en base a ellas realicen una valorización del puesto y del trabajo. Por ello es que a continuación se hará una breve referencia a la descripción de los puestos de trabajo y a la valorización del mismo.

La descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es la inclusión escrita, definitiva y uniforme de un determinado puesto dentro de la estructura jerárquica de una empresa, determinándose sus metas, tareas y funciones, sus responsabilidades y competencias y también su entrelazamiento comunicativo con otros puestos. Así pues la descripción del puesto no sólo incluye la descripción de las actividades técnicas que deben cumplirse dentro de la unidad de organización en cuestión, sino que abarca también las relaciones con otros puestos y la situación del ocupante del puesto dentro del sistema de reglas de organización. La descripción del puesto de trabajo de ninguna manera debe ser considerada como único medio de organización. En determinados sectores parciales de la empresa se le emplea como base para las decisiones. Especialmente le sirve a la sección de personal para el reclutamiento de personal, para la dirección del mismo y para la valorización del trabajo y del rendimiento.

Por lo tanto se pueden establecer las siguientes tareas principales de la descripción del puesto de trabajo:

- 1) Configuración de procesos de trabajo excluyendo duplicidades de trabajo parciales o totales;
- 2) delimitación de las competencias frente a los otros puestos;
- 3) utilización óptima del personal (criterios de exigencias y de aptitudes);
- 4) preparación de material para la planificación (planificación del personal y del trabajo);
- 5) preparación de material para la valorización del trabajo y del rendimiento;
- 6) ayuda introductoria para empleados nuevos.

Para poder preparar adecuadamente una descripción de puestos de trabajo es oportuno utilizar otros materiales auxiliares. Entre ellos cabría mencionar los siguientes: cuadros de distribución de trabajos, formularios de recepción, descripción de puestos y fichas de desarrollo de trabajo.

Como se dijo ya anteriormente, las empresas que ya realizan una valorización analítica del trabajo se encuentran en una situación ventajosa al preparar el catálogo de exigencias. En él se tomará en cuenta especialmente criterios tales como conocimientos, capacidad de rendimiento, responsabilidad y en parte también las influencias ejercidas por el ambiente. Esto será explicado en base a un procedimiento de dígitos de valorización:

MODELOS DE UNA VALORIZACION DEL TRABAJO

Procedimiento de dígitos de valorización

Exigencias	Niveles de exigencias y dígitos de valorización										importancia %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
1.1 Aptitudes intelectuales y físicas										42%	
1.2 Experiencias profesional											
2.1 Demanda de capacidad intelectual										26%	
2.2 Demanda de capacidad física											
3.1 Responsabilidad por trabajos propios										32%	
3.2 Responsabilidad por trabajos de otros										32%	

1.1 Aptitudes intelectuales y físicas

Nivel	Puntos	
A	4	Tiempo sistemático de introducción y capacitación hasta 3 meses.

B	8	Tiempo sistemático de introducción y capacitación hasta 6 meses.
C	15	Tiempo sistemático de introducción y capacitación hasta 1 año.
D	25	Profesiones de aprendizaje reconocidas por examen final con 2 años de duración (por ejemplo ayudante de oficina) o 2 años de escuela comercial.
E	35	Capacitación comercial o técnica completa de por lo menos 3 años.
F	50	Capacitación de maestro o capacitación en escuela superior nocturna para comerciantes industriales.
G	65	Capacitación completa de escuela profesional técnica de 4 semestres; por ejemplo técnico o contable de balance.
H	85	Capacitación completa de ingeniero o capacitación completa de economista de empresa (universidad técnica).
I	100	Estudio universitario completo, por ejemplo licenciado en comercio, licenciado en ingeniería.

1.2 Experiencia profesional

Nivel	Puntos	Tiempo de experiencia
A poca	—	hasta 6 meses.
B mediana	10	más de 6 meses hasta 1.5 años
C grande	15	más de 1.5 años hasta 3 años
D muy grande	20	más de 3 años hasta 5 años
E excepcional	25	más de 5 años.

2.1 Demanda de capacidad intelectual (concentración y capacidad de pensar.

Nivel	Puntos	
A	2	Demanda mínima de capacidad intelectual al realizar tareas muy simples de acuerdo a instrucciones individuales (por ejemplo limpieza).
B	12	Demanda muy reducida de capacidad de pensar, tal como aparece en actividades simples (esquemáticas) (por ejemplo: trabajos de clasificación, servicios de ordenanzas) o demanda muy reducida de concentración al trabajar con máquinas o equipos sencillos, cuyo funcionamiento no puede ser influenciado (por ejemplo: bombas, sierras fijas).
C	23	Poca demanda de la capacidad de pensar por trabajos generales manuales o de oficina que tienen un desenvolvimiento fijo,

o poca demanda de concentración al atender máquinas o equipos sencillos que tengan dispositivos simples de manejo y de control.

Nivel	Puntos	
D	35	Demanda mediana de la capacidad de pensar por intermedio de trabajos subdivididos y cambiantes cuyo desenvolvimiento está reglamentado
E	48	o demanda mediana de atención y de capacidad de reacción al supervigilar máquinas o equipos de importancia para la empresa, debiéndose pensar en la influencia que tienen sobre otros sectores de la empresa.
F	62	Gran demanda de capacidad de pensar, tal como sucede en el caso del trabajo en una sección especial y en el que cambien las tareas
G	77	o demanda de capacidad de pensar para planificar, preparar y realizar tareas cambiantes.
		Demanda muy grande de capacidad de pensar, tal como sucede en el caso del trabajo en una sección especial muy difícil en la que las tareas cambien y sean polifacéticas,
		o demanda de capacidad de pensar para planificar, preparar y, si fuera oportuno, realizar tareas difíciles y cambiantes.
		Demanda extraordinaria de capacidad de pensar, tal como sucede al trabajar en un departamento que incluye a varias secciones.

2.2 Demanda de capacidad física

Nivel	Puntos	
A	3	Muy poca demanda de capacidad física, tal como sucede en el caso de trabajos que se realizan casi solamente en posición sentada.
B	7	Poca demanda de capacidad física estando sentado constantemente al trabajar y teniendo poca libertad de movimiento,
C	12	o levantar y cargar pesos de hasta 10 kg en posición de trabajo normal.
		Demanda mediana de capacidad física en trabajos comunes de artesanía, esforzándose toda la musculatura.

D	18	Gran demanda de capacidad física por trabajo con pesos de hasta 40 kg. o constante subir y bajar escaleras estando todo el tiempo en movimiento.
E	25	Demanda muy grande de capacidad física por trabajo pesado levantando, cargando y agachándose constantemente.

3.1 Responsabilidad por trabajos propios

Nivel Puntos

A	5	Actividades que se realizan en base a instrucciones individuales y que se someten a control.
B	15	Actividades que se realizan independientemente de acuerdo a determinadas reglas.
C	25	Actividades que se realizan independientemente dentro del marco establecido por reglas generales.
D	40	Dirección de secciones pequeñas o sectores de la empresa, o actividades que tienen influencia sobre los trabajos realizados en sectores anexos.

Nivel Puntos

E	55	Dirección de secciones difíciles o de amplios sectores de la empresa, o actividades que tienen influencia sobre el resultado de de los trabajos realizados en otros sectores de la empresa.
F	70	Dirección de varias secciones o de varios sectores difíciles, o actividades que tienen influencia sobre el resultado de de los trabajos realizados en otros sectores de la empresa, combinadas con decisiones de repercusión de mediano plazo.

3.2 Responsabilidad por el trabajo de otros

Número constante de personas dependientes de jerarquía inferior

Nivel	A	B	C	D
Personas	3-6	7-15	15-29	más de 29
Puntos	10	15	20	25

FUENTE: Zander, E., "Fijación de Sueldos y Salarios en Empresas Pequeñas y Medianas", editora Rudolf Haufe, 4ta. edición, Freiburg, 1977.

4) Licitación de puestos de trabajo

En diferentes publicaciones se afirma que alrededor del 80% de todos los anuncios tienen textos deficientes. Por ello es que los especialistas de agencias y de editoriales recomiendan lo siguiente, basándose en su experiencia práctica:

- Revisar las reglas tradicionales para los anuncios.
- Familiarizarse con puntos de vista nuevos, los que podrían ser decisivos para la efectividad de los anuncios.

El material necesario para el anuncio se deduce de la demanda de personal correspondiente en combinación con la descripción del puesto de trabajo. El texto mismo del anuncio tiene que redactarse en forma sencilla y comprensible. Desde el punto de vista legal, el anuncio pasa a ser en caso de dudas parte constitutiva del contrato de trabajo firmado. Por ello es que deben tomarse en cuenta desde un principio las consecuencias que de ello se deducen. El contenido del anuncio y las promesas que se hagan tienen que estar fundamentadas.

Naturalmente deben de tomarse en cuenta una serie de factores además del texto (por ejemplo: control sistemático de la efectividad por intermedio de la evaluación de los anuncios en cuanto a su éxito, etc.); su mención sin embargo rebasaría el marco del presente texto.

Lista de chequeo

Al preparar el texto del anuncio hay que tomar en cuenta los siguientes puntos antes de redactar el anuncio:

1. ¿A quién se busca? (Denominación precisa de la profesión).
2. ¿Para qué actividad se necesita al solicitante? (Descripción clara del área de trabajo y de responsabilidades).

3. ¿Qué se ofrece? (Salario o sueldo, viáticos, vacaciones, seguro social, facilidades extraordinarias, posibilidades de desarrollo y ascenso, horario de trabajo).
4. ¿Qué conocimientos se exigen para ocupar en forma óptima la vacante? (Capacitación especializada, éxito en trabajos previos, educación escolar).
5. ¿Cuándo se iniciará el trabajo en el puesto vacante?
6. ¿Qué informaciones deben darse sobre la propia empresa? Los anuncios tienen que tener también un efecto desde el punto de vista de las relaciones públicas.
La sección de anuncios clasificados no sólo es leída por los que buscan trabajo, sino también por los empresarios y personal directivo. En muchos casos estas personas obtienen así una información más precisa sobre la situación económica y la fuerza de expansión de una empresa que por intermedio de balances u otros informes. Por ello indíquese el número de empleados, importancia dentro del ramo, etc.
7. ¿Dónde está ubicada la empresa y dónde trabajará la persona que se busca?
8. ¿Es necesario indicar la edad que se desea que tenga el solicitante?
9. ¿Qué tipo de solicitud se desea? (Si fuese necesario, enumeración de los documentos requeridos).
10. ¿A quién debe estar dirigida la solicitud?

Indicaciones generales

Existen puestos que pueden ser conceptualizados con una palabra mientras que hay otros que exigen una descripción más detallada. El que busque a alguien para la limpieza nada tendrá que añadir. El que busque un ajustador mecánico o a un empleado comercial debería añadir una descripción lo más informativa posible de la actividad correspondiente. Para restringir el número de solicitantes es apropiado que ya aquí se indique que "los conocimientos en este sector son premisa indispensable para la presentación de solicitudes."

Las indicaciones sobre la edad y la capacitación tienen que pedirse en forma determinante, de manera que parezca no tener sentido presentar una solicitud si no se cumple incluso sólo una de las condiciones. Naturalmente deben indicarse también los márgenes de tolerancia, por ejemplo: no más de 50 años de ser posible, o incluso hasta los 55 años.

Los anglo-sajones consideran que un solicitante es deshonesto y por lo tanto inaceptable si presenta una solicitud a pesar de que no cumple con uno de los requisitos planeados.

Un anuncio bien puesto tiene que ser tanto atractivo como desalentador. Los solicitantes poco calificados no deben sentirse alentados por él.

Cuanto más importante sea el puesto, menos será la publicidad que se le dé.

Si bien el anuncio debe ser objetivo, no debe dar la impresión de que se trata de una simple compra de conocimientos, de experiencias y de mano de obra.

El idioma utilizado en publicaciones oficiales en el que se evita cualquier sentimentalismo, y aquél empleado en los anuncios sólo tienen en común la gramática.

Los textos de los anuncios, sin embargo, no deben estar empapados de sentimientos, pero es necesario que reflejen cierto calor humano. El solicitante no debe tener la impresión que sólo se está buscando una ficha nueva para completar el archivo del personal.

El texto bien pensado y comprensivo determinará si las personas que se interesen por él son las adecuadas o no. Por ello es que cabe preguntarse fundamentalmente cuáles son los detalles que son de interés para el solicitado. Los anuncios desconcertantes atraerán a muchos interesados; sin embargo los éxitos así obtenidos son sólo aparentes.

Lo que tiene validez para la publicidad en general, lo tiene también para los anuncios. El solicitante debe creer que el anuncio se dirige directamente a él, a pesar de la objetividad que debe aplicarse; (es decir no: “nosotros somos...”, “nosotros queremos...”, sino: “a Ud. le espera...”, “Ud. es licenciado en ingeniería...”).

En el caso de profesiones altamente calificadas no debe hacerse referencia a varios puestos en un sólo anuncio aunque sean varios los que tengan que ocuparse; es decir por ejemplo no: “nosotros buscamos a varios analistas de sistemas...”, sino: “Ud. tendrá un área de trabajo interesante si cuenta con una capacitación de analista de sistemas...”.

Las funciones que debe cumplir el nuevo empleado deben considerarse primero en forma independiente de la persona que se busca.

El valor del puesto, que debe estar bien definido, debe determinarse claramente, para así fijar los límites de las competencias y de las posibilidades.

Al formularse el anuncio debe pensarse ya en la forma y en los criterios según los que se ha de escoger al solicitante.

Una formulación breve en un estilo de telegrama en determinados casos puede ser tan correcta como con seguridad es equivocado un estilo rimbombante. El redactor hábil tendrá que encontrar una solución intermedia entre esos extremos.

En repetidas ocasiones se encuentran en los anuncios exigencias que el antecesor sólo pudo satisfacer parcialmente. Por ello es que órdenes tales como: “debes; tienes...” son rechazadas instintivamente. Los probables solicitantes creen que esas cosas deben sobreentenderse.

El redactor encontrará el texto adecuado fácilmente si tiene en cuenta lo siguiente: basta describir lo que le espera al

solicitante en el trabajo práctico de la empresa. Un anuncio debe incluir aquellos factores que le llamarían la atención al solicitante durante una visita a la empresa. No se les puede describir en forma de broma a menos que la broma tenga una causa justificada, con lo que pasaría a ser una forma excelente para ganar a un empleado nuevo.

Al describirse el puesto que deberá ocuparse deberían evitarse fórmulas demasiado gastadas, tales como: buena remuneración, posición de alta responsabilidad, etc. El anuncio se transforma de un **test** de la mentalidad del solicitante a un **test** de la mentalidad de la empresa.

Muchos conceptos pueden ser denominados más precisamente. Existe un gran número de diccionarios de sinónimos en los que se encuentran palabras que dan justamente en el clavo.

Queda en manos de la habilidad del redactor encontrar aquella palabra entre todas las que sean posibles, que exprese mejor la idea que se quiere plantear.

El anuncio tendrá poco éxito si faltan informaciones esenciales. Finalmente cabe anotar nuevamente que es erróneo creer que un gran número de solicitudes es un éxito. Las palabras de Parkinson dan en el clavo: “todavía se desconoce tanto la desventaja que alberga un texto equivocado, que algunos jefes aún dejan publicar anuncios que atraen a varios miles de solicitantes. Lo único que se puede hacer es quemar ese montón de papel y empezar desde el principio. Se hubiera podido ahorrar tiempo y se hubieran evitado molestias si se hubiera reflexionado antes de publicar el anuncio.”

5) Entrevistas de presentación

El solicitante no debe tener la impresión que la presentación y la contratación se transforman en una carrera con

obstáculos a través de la burocracia administrativa de una empresa.

Durante diversas conversaciones con solicitantes se le informó al autor que las entrevistas de presentación eran impersonales y perfeccionistas incluso en las empresas medianas y pequeñas. He aquí un ejemplo:

Situación real/cita para la entrevista

Una persona interesada presenta una solicitud en base a un anuncio. Después de algún tiempo recibe una carta de la sección de personal de la empresa en cuestión. En ella se le indica que llame a un determinado número de teléfono para coordinar una cita para la entrevista de presentación. Contento de establecer el primer contacto procede a llamar por teléfono. Le contesta la central telefónica de la empresa. El hace alusión a la carta de la sección de personal. Entonces se le comunica con esa sección. Le contesta un encargado y éste le dice que lo comunicará con el jefe del personal ya que aquél es el responsable.

Una vez que se le comunica, le pide la secretaria del jefe de la sección de personal que espere un momento hasta que se le haya comunicado con el jefe. El jefe del personal le saluda. Luego oye cómo el jefe le pide a través del intercomunicador al encargado que le traiga los expedientes correspondiente. Esto demora algún tiempo, puesto que obviamente la solicitud se encuentra entre muchas otras. Por fin se llega a concretar una cita.

En muchos casos se añadió que este procedimiento se alargó aún más porque se intentó acordar inmediatamente una cita con el jefe de la sección en la que estaba la vacante.

Tal procedimiento tiene como consecuencia que las llamadas telefónicas demoran 10 minutos. Así el solicitante puede estar ya disgustado por los costos bastante considerables que tiene que cubrir.

En muchos casos nos encontramos ante procedimientos igualmente complicados durante la entrevista de presentación y, en ciertos casos, también durante la contratación misma.

Situación real/presentación y contratación

El solicitante se presenta ante el portero. Este le pide que espere un momento. El portero informa a la sección de personal. Se le indica una oficina en la cual tiene que presentarse. Una vez ahí la encargada le pide que espere un momento hasta que haya llamado al jefe del personal. Se le pide que pase a la antesala del despacho del jefe del personal y se le ofrece que tome asiento. Puede suceder ahora que el encargado traiga el expediente con los documentos de la solicitud. No es difícil darse cuenta que el jefe del personal apenas estará preparado para la entrevista.

El jefe del personal lo recibe y se realiza la entrevista de presentación; después le pide que vaya a buscar al jefe de la sección correspondiente. Una vez ahí se le pide que tome asiento en la antesala hasta que comienza la entrevista. El jefe de la sección conversa brevemente con él y luego le dice que vaya a hablar con el jefe de grupo, puesto que éste será su superior inmediato. Por lo tanto le pide que se presente en otra oficina. El jefe de grupo conversa sobre asuntos técnicos con él y al finalizar le pide que nuevamente vaya a buscar al jefe de sección. Este se encarga de informar al jefe del personal sobre el resultado de la entrevista y le pide al interesado que vaya nuevamente a la oficina del jefe del personal. Ahora el jefe de la sección de personal le pide que se someta a un **test**. Agrega que ese **test** se realiza en otro cuarto. Al terminar el **test** se le pide regresar a la oficina del jefe del personal. Después de un breve tiempo de espera en la antesala, se entabla una segunda conversación con el jefe del personal negociándose el sueldo y se le pide que pase a la oficina del en-

cargado para que allí le paguen los viáticos. El encargado hace la suma total y rellena una orden de pago y le pide que vaya con esa orden a la caja de la empresa en la planta baja para que recoja su dinero.

Después de haber recibido su dinero el interesado, completamente enervado, se va para nunca más volver puesto que en base a lo acabado de ver sacará sus conclusiones sobre la forma de trabajar de la empresa.

Si se llegase a un acuerdo ya con el jefe de la sección de personal y ambas partes estuvieran interesadas en firmar un contrato de trabajo, puede ser que el interesado se enfrente a un sistema de división de trabajo perfecto que hubiera generado la envidia de cualquier especialista:

- Presentación ante el encargado de la sección de personal, el cual registra todos los datos de importancia para la contratación;
- examen por parte de un médico contratado;
- presentación ante el médico de la empresa;
- regreso ante el encargado de la sección de personal, quien lo manda a la sección de fotografías para que se deje hacer una tarjeta de identificación;
- presentación ante el jefe de la sección técnica, el cual le indica cuándo y dónde empezará a trabajar;
- entrevista final con el jefe de la sección de personal, el cual le desea un comienzo afortunado de su trabajo y antes de ello un buen viaje de regreso a su casa.

Durante todo este procedimiento ha saludado a 8 o 10 personas, ha entrado en 10 o 14 oficinas y si no está completamente confundido por todos los nombres, etc., habrá podido observar cómo están repartidos los símbolos del status jerárquico en la empresa.

Un especialista en asuntos de personal ingenioso podría decir que de ese modo se quería examinar al solicitante para ver si se podía adaptar rápidamente a la situación.

Sin embargo esa capacidad de adaptación debería ponerse de manifiesto más bien durante la entrevista de presentación por intermedio de una técnica de interrogatorio hábil. Así especialmente se evitará una frustración total de solicitante. Algunos lectores creerán que esta descripción de la situación real es sumamente exagerada. Pero antes que se olviden del asunto diciendo "en nuestro caso eso es imposible", sería oportuno que analicen críticamente el procedimiento que se sigue en el caso de entrevistas de presentación en la propia empresa.

Situación prevista

1. Antes de hacer la invitación para la entrevista deben proponerse varias fechas y debe concedérsele al solicitante el tiempo suficiente como para que se exprese por escrito escogiendo la fecha que de las alternativas más le convenga. Si se pide que el solicitante que vive en otra ciudad llame por teléfono, hágaselo indicando que los gastos por la llamada telefónica corren a cargo de la empresa. Asimismo deberá indicarse que se retribuirán los gastos.
2. Decirle al portero dónde deben presentarse los solicitantes. Deberá nombrarse directamente al interlocutor, es decir, primero al jefe de la sección de personal.
3. Después de terminarse la entrevista en la sección de personal se sumará a las conversaciones el jefe de la sección técnica. Si fuese necesario, se mostrarán las áreas de trabajo; entonces el jefe de sección lo acompañará durante la visita. Durante esta visita habrá oportunidad de hablar sobre más asuntos técnicos.
4. El jefe de la sección técnica acompañará al solicitante de regreso hasta la oficina del jefe del personal. Este entonces se encargará de negociar concretamente sobre el sueldo después de haberse puesto de acuerdo con el jefe de la sección técnica en hacerle una oferta al solicitante.

Es recomendable que tanto el jefe de la sección de personal como el jefe de la sección técnica rellenen un formulario de valorización para que se basen en criterios uniformes. Este formulario ya ha probado tener mucho éxito en la práctica.

El jefe de la sección de personal le pide telefónicamente al encargado correspondiente que recoja en su oficina los recibos de los viáticos y que tramite el asunto de tal forma que el solicitante simplemente tenga que cobrar el dinero y firmar el recibo.

5. Si fuese necesario completar la valorización hecha por parte del jefe del personal y por la del superior técnico por intermedio de un **test**, deberá explicársele ampliamente al solicitante el sentido de tal procedimiento. El encargado correspondiente debe recoger al solicitante para que este haga el **test** y lo acompañará de regreso hasta la oficina del jefe de la sección de personal.

6. En caso de que en la empresa se suela someter a los candidatos a un examen ante el médico de la empresa para verificar su aptitud física, entonces es indispensable que se planifique bien el tiempo. Puede ser que sea suficiente que el interesado se someta al examen médico en el lugar en el que esté domiciliado o puede ser posible también que el examen se realice en los primeros días de trabajo.

7. En muchos casos se le enviará al interesado una ficha de personal antes de la entrevista de presentación, pidiéndole que la llena y la traiga consigo. De esta forma no es necesario que el interesado esté presente durante la tramitación de formalidades.

8. Todos los demás trámites administrativos que exijan la presencia del nuevo empleado y la visita ante el consejo de trabajadores de la empresa, pueden hacerse durante los primeros días de trabajo.

En el caso de empleados de grupo, con salarios en tarifas menores, debe restringirse aún más la tramitación. En este caso por lo general, es suficiente que el encargado de la sección de personal realice tanto la entrevista de presentación como la de contratación y que se encargue de las formalidades de la misma.

Ampliación del trabajo, enriquecimiento del mismo

Esta situación prevista de una contratación, descrita anteriormente, no sólo tiene la finalidad de evitar la frustración del solicitante; el encargado de la sección de personal también realiza sus tareas con mayor interés que si solo se le permite encargarse de funciones parciales. Lo que se sobre entiende en el caso de empresas pequeñas se está imponiendo ahora también en empresas medianas y grandes. El trabajo de los encargados técnicos es ampliado y enriquecido por intermedio de tareas adicionales. En empresas en las que antes existía una subdivisión de trabajo estricta, se procedió a la adjudicación de determinadas áreas adicionales especiales a los encargados de la sección de personal. (Así por ejemplo quedan a cargo de las áreas comerciales). En estas áreas caben dentro de las responsabilidades de los encargados las entrevistas de presentación, las contrataciones, el cuidado del personal (informaciones en asuntos sobre contratos colectivos, etc.) y también las tareas administrativas, tales como la tramitación de los expedientes del personal.

Los empleados de la empresa tienen la certidumbre de ser atendidos por "su" encargado de personal al surgir cualquier duda. Si el encargado es hábil, puede surgir una relación de confianza poco común.

En una organización de este tipo el encargado puede dedicarse más intensamente a los asuntos especiales que surjan en los sectores que estén bajo su responsabilidad. De esta manera podrá comprender los problemas mejor y más rá-

pidamente. Lo más importante sin embargo es que conoce personalmente a la mayor parte de los empleados de su sector, lo que puede profundizar aún más realizando su trabajo directamente "en el lugar" en el que trabaje el empleado correspondiente. Si se realiza una especialización deshumanizada, la sección de personal sólo será considerada un mal inevitable. Esto contribuye a la formación de una mala reputación, lo que está en contradicción con el objetivo de una gran productividad por intermedio de empleados satisfechos.

6. Los test

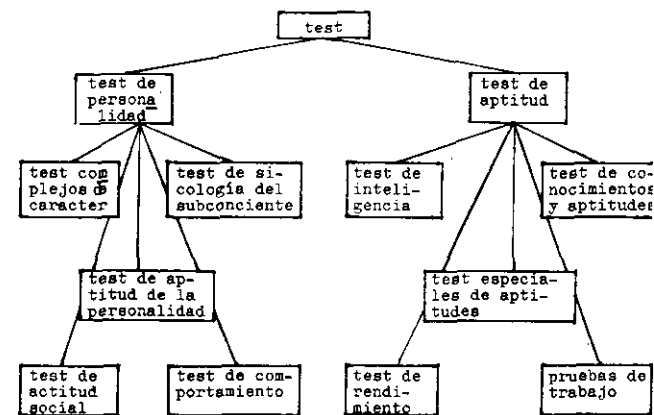
Una encuesta realizada en diferentes empresas grandes demostró que la mayoría no emplea los **test** para seleccionar a los solicitantes. Sólo se les utiliza frecuentemente en el caso de aprendices, de personal del servicio externo y en el de especialistas. Si bien durante los últimos años se puede observar un determinado aumento en la utilización de los **test** para seleccionar candidatos para puestos directivos, cabe anotar que muchas empresas siguen prefiriendo el dudoso método del estudio grafológico.

Al rechazar los **test** se argumenta en parte que lo decisivo es la experiencia profesional, ya que de ella se pueden deducir de la mejor forma las aptitudes y las características del solicitante. Sin embargo, al argumentar así se pasa por alto que la psicología moderna busca las estructuras especiales que son características para determinadas personas. Ellas se ponen de manifiesto a través de los **test**. El **test** tiene la finalidad de demostrar cuáles son las limitaciones y capacidades individuales, cuáles son las tendencias previsibles y cuáles no. El **test** debe ser una especie de prueba aleatoria para estudiar las características individuales y los aspectos del carácter.

Los **test** deben ser lo más objetivos posibles. Sólo así tienen ventajas reales para la empresa y el solicitante. Si se les

realiza a tiempo pueden servir de ayuda para evitar errores que se pueden cometer posteriormente en el trabajo cotidiano. Por lo general es recomendable que los **test** sean realizados y evaluados por un especialista (psicólogo). Sin embargo ya existen hoy en día una serie de **test** que pueden ser evaluados esquemáticamente por cualquiera.

Se hace la diferencia entre los **test** de aptitudes, los que tratan de determinar la existencia de ciertas aptitudes (memoria, capacidad y concentración, talento técnico) y los **test** de personalidad, los que brindan informaciones sobre las peculiaridades del carácter del ser humano; sobre su voluntad y su capacidad de adaptación social. El siguiente cuadro incluye una recopilación de los posibles **test**:



7. Análisis de decisiones

Si son varios los que presentan su solicitud para ocupar un puesto, entonces la decisión sobre la selección resulta

especialmente difícil. En muchas oportunidades sucede que en caso de haber varios solicitantes del mismo nivel resulta elegido aquél que uno recuerda mejor.

Errores de valorización

Este “criterio de selección”, tal como lo demuestra la experiencia práctica, es sumamente peligroso puesto que es influenciado por efectos de superposición y de deformación. En muchos casos surgen diferencias de opiniones entre la sección especializada y la de personal porque si bien se han examinado minuciosamente los documentos en forma separada, no se hizo una comparación exacta. Tanto el superior técnico como el jefe del personal tienen procedimientos propios para apuntar sus valorizaciones.

Comparación entre lo real y lo previsto

Por ello resulta ventajoso preparar una hoja de decisiones, especialmente si se trata de personal calificado. En ella se incluyen las facultades deseadas, las que son entonces comparadas con la situación real del solicitante. El esquema de una hoja de decisiones que aparece a continuación, es tan general que se le puede utilizar para diferentes puestos.

En la columna de lo deseado deben indicarse con una cruz los criterios que sean de relevancia para el puesto que se ha de ocupar. Exclusivamente estos puntos son los que se utilizarán para hacer las comparaciones de las entrevistas de presentación.

Criterios de valorización

Los únicos criterios de valorización que por regla general se mencionarán son los que se deducen de los documentos o los que se ponen de manifiesto durante la entrevista de

presentación. En estos casos habrá que verificar cuidadosamente si se han de incluir en el catálogo características ubicadas en el área límite entre la constatación objetiva y la vaga interpretación subjetiva. Esto luego será tratado más minuciosamente en base a un ejemplo. Además debe especificarse qué exigencias son consideradas precondiciones mínimas de acuerdo a los documentos presentados (por ejemplo: aprendizaje, 5 años de experiencia, etc.).

Prioridades

El siguiente paso es el del establecimiento de prioridades para cada uno de los criterios. Lo más adecuado es partir de una prioridad máxima equivalente a 10 puntos. Cada uno de los criterios obtiene un porcentaje de prioridad de acuerdo a su importancia. Resulta ventajoso coordinar el establecimiento de prioridades con el superior técnico correspondiente para que no surjan discrepancias al hacerse posteriormente las comparaciones. Es recomendable también calificar con puntos los documentos presentados, antes de realizarse la entrevista. La nota calificativa más alta debería ser 5, equivalente a “muy bueno”, y la más baja 1, equivale a “poco satisfactoria”.

Las cifras de las notas calificativas son multiplicadas entonces con los puntajes de prioridades correspondientes. La suma total de las notas multiplicadas por la prioridad del criterio es la que a fin de cuentas establece el orden de los candidatos.

Ejemplo:

El cuadro que aparece más adelante se refiere a la selección de un jefe del servicio mecanográfico central. Algunos de los datos de los criterios previstos ya fueron incluidos (monto del sueldo, etc.) en calidad de premisas mínimas (obligatorias). Si no se cumplen, el candidato será rechazado desde

ANALISIS DE DECISIONES PARA EL PUESTO: JEFE DEL SERVICIO MECANOGRAFICO

Lista de lo previsto	Indíquese con X lo que		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre	
	corres- ponda X lo que	Prio- ridad	nota Müller		Schmitz		Schneider		Keller		Schulze	
			Nota X prioridad Nota		Nota X prioridad Nota		Nota X prioridad Nota		Nota X prioridad Nota		Nota X prioridad Nota	
Escuela: secundaria	X	5	4	20	3	15	3	15	5	25	4	20
Capacitación de oficina de más capacitación:	X	10	3	30	4	40	5	50	2	20	5	50
Experiencia profesional: mínimo 5 años	X	6	5	3	2	6	5	15	1	3	1	3
Experiencia en el ramo:	X	3	1	10	3	8	4	8	3	6	5	10
Forma de la solicitud:	X	2	5	40	3	30	5	50	3	30	5	50
Certificados:	X	10	4	16	3	12	5	20	4	16	4	16
Curriculum vitae	X	4	4	50	3	30	3	30	3	30	5	50
Test: dictado	X	10	5	3	2	2	4	4	1	1	1	1
Recomendaciones:	X	1	3									
Sueldo máximo: 2 500	X		OK		OK		OK		OK			
Inicio del trabajo: 1.4.	X		OK		OK		1.6.		OK			
Impresión durante la entrevista de de presentación:												
— Apariencia externa	X	3		9	5	15	4	12	5	15	4	12
— Expresión idiomática	X	4	4	16	5	20	4	16	2	8	5	20
— Captación	X	4	2	8	3	12	5	20	3	12	3	12
— Pensamiento sistemático	X	4	3	12	3	12	4	16	3	12	3	12
— Perseverancia												
— Voluntad de mejorar												
— Sociable	X	5	4	20	5	20	4	16	4	16	3	12
— Capacidad de negociación	X	5	4	20	3	15	5	25	2	10	3	12
— Entusiasmo												
— Capacidad de combinar												
— Actitud frente a la crítica	X	4	1	4	2	8	4	16	2	8	4	16
— Equilibrio síquico	X	3	3	9	3	9	4	12	3	9	5	15
— Confianza en sí mismo	X	4	3	12	4	16	3	12	3	12	5	20
— Actitud creativa	X											
— Capacidad de organización	X	4	2	8	3	12	4	16	3	12	3	12
— Conocimientos de idiomas												
— Habilidad manual												
— Capacidad de dirección	X	5	3..	15	2	10	4	20	2	15	5	25
S u m a :				320		316		403		284		380
Orden				3		4		1		5		2

un principio. Así por ejemplo puede ser que la fecha del inicio de las labores sea una precondition obligatoria. En el ejemplo dado entonces teóricamente hubiera sucedido que la solicitante Schneider hubiera tenido que ser descartada desde un principio, puesto que sólo puede empezar a trabajar en la empresa a partir del 1º de agosto. En el caso del ejemplo sin embargo, la fecha del inicio de las labores sólo tiene una importancia secundaria. La distribución de notas en cuanto a los requisitos exigidos dependió de la calidad de los documentos presentados. Durante la entrevista se tuvieron en cuenta los criterios anotados en la columna de lo previsto.

Límites del método

Algunos de los criterios indicados no dejan de tener sus problemas. Esto es cierto especialmente en lo que se refiere al de las capacidades de dirección. Este criterio en realidad juega un papel importante en el puesto que está vacante. Sin embargo resulta difícil verificar las aptitudes de dirección reales ya durante la entrevista de presentación. En este campo las preguntas sólo permiten obtener una noción sobre conocimientos teóricos (“¿Qué haría Ud. si...?”). Por ello es que el puntaje de prioridad en este caso no es tan alto como debiera serlo por la importancia que tiene el criterio. Todos los demás criterios pueden ser valorizados en forma relativamente sencilla durante la entrevista de presentación.

De acuerdo a la suma de los números, la solicitante Schneider sería el candidato que debería tomarse en cuenta primero.

Comparaciones

Después de haberse llenado el formulario también por el superior técnico, puede tomarse una primera decisión en base a la comparación de las valorizaciones. De este modo

la sección de personal y el superior técnico tienen una base común para sus deliberaciones. Sin duda alguna, las discusiones sobre la selección se podrán llevar a cabo en forma más objetiva en base a cada uno de los criterios que si ambos sólo tienen un concepto vago en cuanto a la selección adecuada. Es recomendable también que este análisis de decisiones le sea presentado además al consejo de trabajadores de la empresa. Así este tiene la posibilidad de verificar la corrección del procedimiento de la selección.

8. Licitación interna de puestos vacantes (ejemplo)

Las licitaciones internas de puestos vacantes tiene la finalidad de mostrarles a nuestros empleados el mercado de trabajo interno de la empresa brindándoles así, en la medida en que sea posible, la oportunidad de ascender profesionalmente dentro de la empresa. La licitación tiene la finalidad de promover la iniciativa propia y la movilidad de nuestros empleados. Se espera que los superiores por una parte insten a los empleados de buen rendimiento a que participen en las licitaciones y que por la otra aprovechen las ventajas que les ofrece este sistema para cubrir su propia demanda de personal.

Las siguientes directrices son las que deben aplicarse al hacerse licitaciones internas de puestos vacantes:

1. La ocupación de puestos de trabajo vacantes queda en manos de la sección de personal en cooperación con las secciones técnicas. Ella es la que se encarga de determinar los puestos que se someterán a la licitación interna, después de haberlo coordinado con el consejo de trabajadores de la empresa.
2. La licitación se hace por intermedio de un suplemento en la revista de la empresa y por un apunte en la pizarra.
3. La licitación interna contiene lo siguiente:
 - Sección que tiene la demanda;
 - denominación del puesto vacante;

- resumen de las tareas;
 - probable remuneración;
 - capacitación exigida (estudios, experiencia);
 - fecha del cierre de la capacitación;
4. Todos los empleados que durante los últimos 12 meses hayan cumplido con una misma función, tienen el derecho de participar en la licitación.
 5. Las solicitudes deben serle enviadas a la sección de personal. Su recibo le será confirmado al solicitante. Si no se cumplen con las premisas publicadas en la licitación (experiencia, capacitación) y si normalmente no se les puede cumplir tampoco por intermedio de cursos de perfeccionamiento, entonces se tendrá que rechazar la solicitud.
 6. Si son varios los candidatos que sean aptos para ocupar la vacante de la licitación, entonces la sección de personal deberá realizar un examen de aptitud. El solicitante será informado al respecto por intermedio de la carta de confirmación que le envíe la sección de personal.
La forma y el contenido de los exámenes de aptitud serán definidos por la sección de personal en coordinación con la sección técnica en la que esté la vacante y con el consejo de trabajadores de la empresa. La sección de personal se encargará de comunicarle al solicitante el lugar y la fecha.
 7. Si los solicitantes lo desearan explícitamente, sus solicitudes se tramitarán confidencialmente. En esos casos los exámenes de aptitud se realizarán fuera de las horas de trabajo. Los examinadores están obligados a respetar el carácter confidencial. La correspondencia se enviará al domicilio del solicitante.
 8. El examen de aptitud tiene la finalidad de restringir el número de solicitantes. El superior técnico realizará con los que queden ya sea entrevistas individuales o en grupos conjuntamente con un responsable de la sección de personal, para así obtener una impresión personal y verificar posteriormente cuál de los solicitantes podrá ser propuesto para ocupar la vacante. Esta propuesta debe hacerse de acuerdo a nuestras directrices de selección,

9. La sección técnica le comunica a la sección de personal el nombre del solicitante propuesto. La sección de personal se encargará de:
 - informar al consejo de trabajadores de la empresa presentándole las demás solicitudes y obtener su aprobación;
 - avisarle al solicitante escogido y notificar a su sección;
 - rechazar a los demás solicitantes.
10. La sección de personal se encarga de coordinar la fecha del traspaso con la sección de la vacante y con la que cede al trabajador. El traspaso se hace a más tardar en la fecha en la que entraría en vigencia una renuncia planteada por el trabajador de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo.
11. El traspaso interno en la empresa no está relacionado directamente a un aumento salarial. Ha de preverse un "tiempo de prueba" de tres meses en el puesto nuevo, durante el cual tanto la sección como el trabajador pueden verificar si la decisión fue correcta. La probable adaptación del sueldo a las exigencias mayores planteadas por el nuevo puesto, se realizará de acuerdo al convenio colectivo.

A modo de resumen se podría decir lo siguiente sobre la licitación interna:

1. Es mucho menos costosa que el reclutamiento de personal externo. El empleado que ya está familiarizado con la empresa estará a la altura de las exigencias de sus nuevas actividades más rápidamente que alguien que venga desde fuera.
2. Los cambios esporádicos generan determinada movilidad y merman la "ceguera profesional".
3. Tiempos de trabajo en blanco, tal como surgen por vacaciones, enfermedades y renuncias pueden ser superados más fácilmente por intermedio del reclutamiento interno. Así se puede garantizar mejor un rendimiento lo más constante posible.