

No podemos tratar aquí la posible revisión de toda esta materia; basta reconocer esa tradición y subrayar su evolución, ya que si las interpelaciones constituyen en principio parte del diálogo entre la Cámara de los Comunes

y el Parlamento, hoy en día ese diálogo tiene más bien lugar entre el Gobierno y la oposición, si bien se refiere únicamente a una parte mínima de la actividad del Gobierno. — JOSÉ LUIS CRESPO DE VEGA.

LA SELECCION DEL PERSONAL TECNICO

658.311.5

1. Introducción

La demanda de personal técnico en todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, va superando en nuestros días a la oferta que presenta la del trabajo.

La importancia de un ingeniero, de un investigador o de un técnico en Administración aumenta al crecer el número de estudios y los varios años que la obtención de un título académico exige.

Parece lógico, pues, que las empresas y organizaciones que tienen que contratar alguno de estos técnicos procuren crear un ambiente de cordialidad para atraer a tan escasas personas.

Sin embargo, en la práctica los procedimientos para la selección y reclutamiento del personal técnico dejan mucho que desear, y son susceptibles de muchas enmiendas, que servirán tanto para crear un ambiente favorable que impresione decisivamente al técnico que va a ser contratado, como para lograr la debida precisión en las exigencias requeridas.

El autor de este artículo estudia los defectos que se dan en la práctica en las tres fases principales del recluta-

Las deficiencias que se observan en la práctica en los procesos de selección y reclutamiento del personal técnico son expuestas en un trabajo publicado en la revista *Personnel Administration*, número 4, 1961.

miento del personal técnico, a saber: antes de la entrevista, en la entrevista y después de ésta.

2. Antes de la entrevista

La fase anterior a la entrevista comienza, generalmente, con el estudio que los grupos técnicos de la organización realizan sobre las necesidades del nuevo personal. Como es lógico, son los ingenieros de una empresa los que están mejor capacitados para precisar qué se debe exigir del nuevo ingeniero que se va a contratar. Corresponde, por tanto, al grupo técnico de cada especialidad el redactar informes sobre las necesidades de nuevos técnicos y las cualidades que éstos deben poseer. Las condiciones que debe reunir este informe son:

- Claridad en la descripción del nuevo empleado necesario.
- Información precisa de estos requisitos al grupo de personal, que es el que normalmente se hará cargo de las siguientes fases del reclutamiento.

Una vez que el grupo de personal ha recibido el informe del grupo técnico,

se pasa a la fase de anuncios mediante notas publicadas en la prensa, consultas a agencias de colocación o cualesquiera otros métodos que la sección o grupo de personal suela emplear.

Cuando las cartas de contestación al anuncio empiezan a llegar, se plantea el problema de la contestación de las mismas. Si la sección de personal no funciona debidamente, es probable que las cartas que no interesan no sean contestadas. Como solución a este defecto, que atañe directamente a las relaciones públicas de la empresa, se suele usar el procedimiento de contestar con una carta circular impresa a aquellos cuya contratación no interesa. En todo caso esta solución no es demasiado satisfactoria, y crea un ambiente poco favorable con respecto a la empresa de que se trata. Se debe, por tanto, encontrar el tiempo suficiente para redactar una serie de cartas en las que atentamente se corresponda a la petición de trabajo, especificándose a continuación que las condiciones presentadas por el candidato no coinciden con las exigidas por la empresa.

3. La entrevista

Las cartas de aquellos candidatos que reúnen las condiciones mínimas exigibles deben ser prontamente contestadas, fijando ya la fecha y hora de la entrevista.

La entrevista es en estos casos uno de los puntos más delicados, y en los que se hace más necesaria la estrecha colaboración entre el grupo técnico y la sección de personal, que es quien normalmente realiza la entrevista. Si esta coordinación no existe o es insuficiente, es decir, si los encargados de realizar la entrevista no saben exactamente el tipo de persona que el grupo técnico necesita, la entrevista se con-

vierte en una traba inútil para la selección de los candidatos.

Por otro lado, también hace falta una exacta coordinación entre los diversos funcionarios de la sección de personal que van a entrevistar sucesivamente al candidato.

En otro caso, es frecuente que se originen repeticiones en las preguntas realizadas por cada uno de estos funcionarios. Si se delimitan bien las esferas de cada entrevista (aspectos humano, técnico, etc.), este peligro puede desaparecer.

Hay que evitar en todo caso que los funcionarios encargados de las entrevistas se extiendan en largas consideraciones sobre las excelencias de la empresa en la que el candidato va a entrar, para no crear una atmósfera de falsedad. Es preferible que sea el mismo candidato quien juzgue por su propia cuenta si se trata de una empresa modelo o no, para lo cual es conveniente a veces permitirle realizar una visita a las dependencias que le interesen.

Hay que evitar, por supuesto, en todo caso, las largas esperas ante la puerta de los despachos de los entrevistadores, que tampoco deben ser interrumpidos por llamadas telefónicas durante el tiempo que dure la entrevista.

4. Después de la entrevista

También se producen en esta fase algunas prácticas que conviene eliminar. La decisión sobre las personas que conviene, finalmente, contratar debe ser lo más rápida posible y, por supuesto, debe poner a contribución todos los datos obtenidos en las diversas entrevistas.

Aquellos candidatos que no son admitidos después de la entrevista deben recibir la noticia negativa lo antes posible para no perjudicar sus propios

intereses. Se debe tratar de una carta personal, en la que se expongan brevemente las razones que motivan la negativa. No es posible desentenderse de una persona a la que se han producido las molestias inherentes a la entrevista por medio de una fría carta circular.

5. Conclusiones

Es necesario, por tanto, corregir muchas prácticas viciosas, que en estos casos serán en las esferas directiva, técnica y de personal.

— La dirección debe adoptar un criterio flexible en cuanto a los sistemas de selección y dar una gran libertad de acción, tanto al grupo técnico como a la sección de personal. Las decisiones de la dirección

sólo recaerán sobre la lista de candidatos una vez ésta haya sido definitivamente redactada después de las entrevistas. Las interferencias en el curso de las mismas entorpecen en todo caso la labor de selección.

- El grupo técnico debe explicar claramente las necesidades del servicio y mantenerse en continuo contacto con el grupo de personal.
- La sección o grupo de personal debe preocuparse de la clara redacción de los anuncios publicados en la prensa (son corrientes los malentendidos que hacen que personas con una especialidad diferente respondan por error a los anuncios mal redactados). Finalmente, se debe prestar especial atención al modo de llevar a cabo las entrevistas, evitando los defectos e inconvenientes expuestos arriba.