



LA SELECCION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

658.311 : 65.012.4.

Por JUAN ALFARO ALFARO

Sumario: 1. Selección de altos dirigentes. 1.1. Introducción.—1.2. Características del trabajo del alto dirigente.—1.3. Requisitos que han de reunir.—1.4. Métodos de selección.—2. Selección de jefes intermedios.—2.1. Introducción.—2.2. Características de la función.—2.3. Requisitos que deben reunir.—2.4. Método de selección.—3. Selección de empleados de oficina.—3.1. Introducción.—3.2. Características de la función. 3.3. Requisitos exigibles.—3.4. Métodos de selección.—4. Personal obrero.

1. Selección de altos dirigentes

1.1. INTRODUCCIÓN

Es una necesidad generalmente sentida en todas las organizaciones el disponer de un grupo de altos directivos plenamente capaces de realizar la tarea diaria de impulsar todos los medios a su disposición hacia el logro de los objetivos propuestos.

Tanto en la Administración como en la empresa privada se ha planteado la cuestión de si será conveniente cubrir los altos puestos con personas libremente seleccionadas o si, por el contrario, deben

estos puestos reservarse a los funcionarios o empleados de la propia organización; a los que se les proporciona así un mayor estímulo por las posibilidades de ascenso en su carrera.

Sea cualquiera el sistema adoptado para reclutar candidatos—de dentro o de fuera de la organización—, es necesario plantearse el problema de la selección o, mejor dicho, de la técnica selectiva aplicable.

El carácter peculiar de estos puestos directivos hace particularmente difícil la aplicación de un sistema selectivo utilizado para el personal de otros niveles. No puede afirmarse que el mejor directivo sea el mejor preparado técnicamente o el de mayor experiencia o mejores antecedentes. Generalmente la experiencia de los candidatos a puestos superiores se ha adquirido en trabajos de inferior nivel, y esto no permite deducir con seguridad que en la actuación en el puesto superior se ha de tener éxito.

El proceso lógico seguido por cualquier sistema de selección técnica nos impone un análisis previo antes de establecer el procedimiento adecuado: el estudio de las funciones del alto dirigente y la investigación de los requisitos exigibles para desempeñarlas.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DEL ALTO DIRIGENTE

Los estudiosos de la organización han tratado de analizar las funciones administrativas o directivas, y dentro de ellas, de descubrir las que corresponden a los altos dirigentes. Uno de los estudios más completos sobre este tema es el libro de Chester I. Barnard *The functions of the Executive*, que ha sido traducido por el Instituto de Estudios Políticos con el título de *Funciones de los elementos dirigentes*. A pesar de todo no se ha llegado a sistematizar con claridad dicha función ni a separarla con claridad de los restantes niveles directivos.

Mas es evidente que existe una diferencia fundamental entre uno y otro tipo de dirección. De las funciones que integran la función administrativa, previsión, organización, mando, coordinación, control, parece que a primera vista corresponden a la alta dirección (*executive*) la previsión, la organización, la coordinación y el control, mientras que el mando de los hombres encargados de ejecutar las decisiones corresponde a los jefes intermedios. Por supuesto que no es así en términos absolutos, sino que en cada uno de los niveles predomina una u otra función, sin excluir totalmente a las demás.

La programación y la organización son funciones esenciales que imponen al alto directivo la necesidad de adoptar permanentemente decisiones de extraordinaria relevancia y requieren una constante

actividad de iniciativa para alcanzar los objetivos de la organización, procurando los medios personales y financieros necesarios.

1.3. REQUISITOS QUE HAN DE REUNIR

Para realizar con éxito el cúmulo de funciones que inciden sobre los altos directivos y para soportar con tenacidad sus enormes responsabilidades, es imprescindible que reúnan diversos requisitos.

Hemos de distinguir las cualidades que exigen las funciones propias de este nivel y las peculiaridades que ofrece en él la función de mando.

Dejando aparte los requisitos de formación técnica que puede exigir un puesto de trabajo, el alto directivo ha de reunir las condiciones que intentamos clasificar a continuación: físicas, intelectuales, morales y sociales. En estos cuatro grupos podemos incluir los diversos requisitos enumerados por los diversos tratadistas que han estudiado el problema: Fayol, Stogdill, Gibb, Russell, Barnard, Mandell y otros muchos.

El *vigor físico* tiene una gran importancia para el dirigente que se ve sometido a una actividad intensa. Sus condiciones físicas deben permitirle desarrollar una gran actividad y actuar con energía.

Las *cualidades de carácter intelectual* son esenciales para los jefes de superiores niveles. Podemos distinguir entre ellas:

- Las facultades intelectuales: inteligencia, agilidad mental, facilidad de expresión oral y escrita, iniciativa y originalidad, capacidad de razonamiento o de juicio, memoria, flexibilidad y mentalidad de organizador.
- La formación: cultural general, profunda formación política, económica, social, administrativa, etc.
- La experiencia: en las materias propias de Administración pública.

Entre las condiciones de *carácter moral* pueden mencionarse las siguientes:

- Gran confianza en sí mismo.
- Equilibrio emocional.
- Ambición y deseos de ascender.
- Respeto a las normas morales.
- Amor al trabajo y a la responsabilidad.
- Valor para adoptar decisiones difíciles.
- Sentido del deber.
- Capacidad de identificación con los fines de la organización y de abstracción de los intereses personales.

Las *circunstancias sociales* en que el dirigente vive tiene gran influencia en el éxito de su labor. Diversos tratadistas influyen circunstancias muy importantes:

- La buena situación económico-social del dirigente.
- El éxito de su vida familiar.
- La popularidad, etc.

Por otra parte, la relación jefe-subordinado ofrece en este nivel ciertas características que condicionan en cierta medida la personalidad adecuada del jefe. Los subordinados directivos son de un nivel social e intelectual bastante elevado, y ello exige en el dirigente:

- Un gran prestigio.
- Habilidad para encontrar los estímulos adecuados.
- Habilidad para dar órdenes en el tono y en la forma que más conviene a la mentalidad y a la formación de este tipo de subordinados, etc.

1.4. MÉTODO DE SELECCIÓN

A la vista de los requisitos enumerados puede elaborarse un método de selección que contenga una serie de pruebas válidas y fiables contrastadas empíricamente.

Generalmente no es necesario realizar pruebas de inteligencia para candidatos a puestos de alto nivel; los requisitos físicos son investigados por un sencillo examen médico, y las circunstancias personales y sociales se ponen de manifiesto con los datos biográficos incluidos en la solicitud. Ahora bien, hay una serie de requisitos de personalidad que son de excepcional importancia y que es necesario medirlos.

Por consiguiente, las pruebas más utilizadas para seleccionar altos dirigentes son las pruebas que tratan de investigar las distintas manifestaciones de la personalidad, consistentes fundamentalmente en:

- Cuestionarios o inventarios de personalidad.
- *Test* de intereses personales (Strong Vocational Interest Blank).
- Técnicas proyectivas: *Test de Rorschach* y el *Thematic Apperception Test*.
- Entrevistas con los candidatos, individuales o en grupos.

Todas estas pruebas nos darán alguna orientación sobre cualidades, como el dominio de sí mismo, capacidad decisoria, agresividad, carácter autoritario, equilibrio emocional, seguridad en sí mismo, flexibilidad, etc.

2. Selección de jefes intermedios

2.1. INTRODUCCIÓN

Un eslabón fundamental en la cadena de escalones de mando es el de los jefes intermedios. Ofrece este nivel jerárquico una peculiaridad que le hace especialmente significativo para el éxito total de la tarea directiva, que es precisamente la de encontrarse exactamente en medio, entre los intereses de la organización y los intereses del grupo humano que dirige. El hecho de que el jefe intermedio se vea forzado a integrar en una misma personalidad estas dos tendencias, en muchos casos contrapuestas, pone de manifiesto el cuidado que hay que poner en toda actividad de selección, de formación y de motivación de estos jefes.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DEL JEFE INTERMEDIO

Habíamos analizado la función administrativa para descubrir las funciones propias de los altos dirigentes y habíamos reservado las de dirección o mando directo de los grupos de trabajo para los jefes intermedios. Esto no quiere decir, volvemos a insistir, que las restantes funciones directivas no les incumban, sino que, de todas ellas, la más destacada en este nivel es la de mando del grupo. Como tal, el jefe intermedio ha de cuidar de que se creen y se conserven las condiciones y el clima necesario para que la satisfacción y la integración de cada individuo en el grupo sea total. Mas, por otra parte, ha de ser el canal descendente de órdenes, instrucciones e informaciones, y el ascendente, de reclamaciones, sugerencias, informaciones, etc.

2.3. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL JEFE INTERMEDIO

Hemos dicho que los jefes intermedios se ocupan de ejecutar las directrices superiores, dirigiendo el trabajo de los empleados de último nivel. Por tanto, el problema fundamental de estos dirigentes es el mando de los hombres. Esto ha llevado a muchos especialistas a afirmar que el requisito fundamental y único de los jefes de este nivel es el conocimiento y la aptitud para las relaciones humanas.

Esto no es absolutamente cierto, porque existen puestos de este nivel en los que la capacidad técnica es esencial; en otros es más importante tener dotes de organizador, etc. Depende en cada caso del resultado del análisis de las funciones peculiares del puesto.

Existe una gran diversidad de listas de requisitos que deben reunir los jefes intermedios.

Baumgarten menciona 50 cualidades, que agrupa en:

- Administrativas.
- De personalidad del jefe.
- De relaciones humanas.

Entre las *administrativas* incluye la capacidad para tomar decisiones, para dar instrucciones claras, instruir a los nuevos empleados, preocupación por mejorar los métodos de trabajo, elaborar planes de trabajo bien detallados, formación adecuada, etc.

Entre los requisitos o cualidades que deben integrar la *personalidad del jefe* pueden citarse la ejemplaridad, espíritu de justicia, de bondad y de benevolencia, dignidad y capacidad para hacerse respetar y querer por los subordinados, etc.

Las condiciones que impone al jefe la técnica de las *relaciones humanas* tienden a conseguir la mayor integración en el grupo de trabajo, y la mayor adhesión de los subordinados a los fines de la organización. Para alcanzar este objetivo el jefe debe:

- Tener gran estabilidad de humor.
- Procurar un trato amable con los subordinados.
- Respetar la dignidad de éstos y sus circunstancias particulares.
- Tener una gran elasticidad mental.
- Preocuparse de los problemas personales de los dependientes.
- Tratarlos con espíritu de equidad y justicia.
- No familiarizarse demasiado en el trato, etc.
- Capacidad de persuasión.
- Cierta ambición de mando, etc.

2.4. MÉTODOS DE SELECCIÓN

Suele plantearse el problema de la selección de jefes intermedios como un problema de ascenso entre los empleados del nivel inferior. Esto nos lleva a considerar, antes de analizar el conjunto de pruebas selectivas utilizable, un dato que en este caso tiene un valor extraordinario: es la valoración de los candidatos por parte de los superiores inmediatos.

Puede tratarse de una información recibida expresamente para la selección o acumulada a través de las sucesivas valoraciones periódicas.

Entre las pruebas aplicables merecen resaltarse los exámenes escritos, para los que se halla muy desarrollada una serie de pruebas objetivas.

Entre las pruebas escritas utilizadas frecuentemente para la selección de jefes intermedios gozan de cierto prestigio las descritas por Milton Mandell:

- *Supervisory Judgment Test*: Consta de una serie de preguntas de respuestas múltiples que se refieren a relaciones con los subordinados, compañeros y superiores, y a las responsabilidades del jefe respecto a la prestación del trabajo de los subordinados, al adiestramiento y a la distribución del trabajo. Es un test muy experimentado y de un alto grado de validez.
- *Reading comprehension test*: Es una prueba que mide la capacidad de leer y comprender rápidamente. La validez de esta prueba, muchas veces contrastada, radica en la importancia que tiene para superarla con éxito la capacidad de razonamiento y dominio del vocabulario.
- Pruebas de personalidad. Generalmente las pruebas utilizadas para seleccionar jefes intermedios no son las pruebas adecuadas para realizar un perfil psicotécnico de la personalidad de los candidatos, sino que lo que pretende es descubrir ciertas características (positivas o negativas) que se dan en numerosas personas consideradas como buenos dirigentes. Con esta finalidad se han elaborado y contrastado con suficientes experiencias las siguientes: *Jurgensen classification inventory*. Esta prueba consiste en someter a juicio del candidato una serie de descripciones de caracteres para que el candidato conteste si le gusta o no; *Supervisory attitudes Test*, consiste en un cierto número de afirmaciones sobre la idea que el candidato tiene del prójimo para que conteste si está o no de acuerdo. Tiene gran validez para los que obtienen una baja puntuación; sin embargo, no es seguro el éxito de los que la tienen alta, porque es una prueba que se presta a que un individuo perspicaz descubra el mecanismo; *Biographical information blank*, es una prueba múltiple que consiste en un auténtico coloquio escrito sobre datos biográficos del candidato: vida, familia, intereses, formación profesional, aficiones, pasatiempos, salud física, motivos por los que concurre

a las pruebas, etc. *The Agency organization, personnel and policy test*, consiste en una serie de preguntas con respuesta múltiple sobre la estructura de la organización, sobre circunstancias personales de los jefes, sobre procedimientos fundamentales, objetivos actuales, etc. Se funda esta prueba en el hecho de que los empleados que aspiran al ascenso tienen los conocimientos exigidos según el grado de interés que han mostrado por la organización; no es, por tanto, una prueba memorística o de conocimientos, sino que trata de descubrir aquellos aspectos de la organización hacia los que el candidato ha mostrado interés.

Cualquier sistema selectivo suele terminar con una entrevista individual o en grupo.

3. Selección de empleados de oficina

3.1. INTRODUCCIÓN

Es útil, dentro del esquema general de los empleados que realizan funciones administrativas, distinguir los grupos de empleados de oficina, cuya competencia y efectividad afecta en tan gran manera al funcionamiento general de los servicios.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN

Tratándose de empleados de oficina nos hemos de referir a distintos tipos de actividades que constituyen en muchos casos auténticas especializaciones.

En primer lugar puede incluirse el grupo de actividades que genéricamente se llaman *administrativas*, entre las que se incluyen también las funciones de archivo y correspondencia. Este tipo de actividades son generalmente rutinarias, consisten en la ejecución de procedimientos sencillos y normales, sin que sea preciso adoptar resoluciones excepcionales, porque las excepciones han de ser resueltas por el jefe inmediato.

Las funciones de *secretaría y taquigrafía* van generalmente unidas, aunque en las primeras se da una gama muy variada de situaciones. Cuando se trata de funciones de verdadera secretaría constituyen una actividad especial, porque exigen una muy completa información respecto a la organización, al personal y a las relaciones del jefe. Entre las funciones secretariales podrían citarse las siguientes: atender la correspondencia, redactar algunas cartas,

tomar al dictado escritos y transcribirlos, atender al teléfono, atender las visitas, preparar documentación e informes pedidos por el jefe, organizar el archivo, registro, etc.

Las actividades mecanográficas incluyen la mecanografía general y especializada y el manejo de dictáfonos y teletipos. Generalmente no se suelen dar estas funciones absolutamente aisladas, sino que participan de las características del trabajo administrativo. Dentro de las actividades mecanográficas es preciso distinguir aquellas que realizan trabajos de tipo narrativo, en las que la velocidad es importante, y las que tratan de reproducir grandes series de números (tablas estadísticas, presupuestos, etc.), en las que la velocidad pierde importancia en beneficio de la exactitud y de la claridad.

Las funciones contables o de teneduría de libros en sus escalones más elementales constituyen otra tarea de nivel auxiliar.

También es necesario incluir en este grupo los empleados que manejan máquinas de oficina. La especialización e importancia de la tarea va aumentando con la complejidad y coste de las nuevas máquinas de oficina.

Por último, otro grupo de tareas que merecen consideración son las de *recepción*: telefonistas, información, relaciones con los clientes o con el público, etc.

3.3. REQUISITOS EXIGIBLES A ESTE TIPO DE EMPLEADOS

De acuerdo con la descripción de las distintas funciones a realizar los distintos empleados a que nos referimos deben reunir principalmente los siguientes requisitos:

- Funciones administrativas: rapidez y exactitud en el trabajo, espíritu de colaboración, disposición para adaptarse a la rutina.
- Funciones de secretaría: predisposición a identificarse con el jefe y con la organización, subordinación de los problemas personales a los profesionales, educación, buena presencia, criterio, buena memoria, habilidad para ordenar el material, clasificar escritos y correspondencia, etc.
- Funciones mecanográficas: en algunos casos velocidad; en otros, exactitud, habilidad de corrección de errores, pasar con rapidez de la lectura a la máquina, etc.
- Funciones contables: aptitud para manejar cifras, flexibilidad para no aislar su función de las demás del organismo, etcétera.

- Funciones de empleo de máquinas de oficina: requieren cierta experiencia y habilidad manual, aptitudes mecánicas, aptitud para el cálculo, capacidad para resistir la fatiga, adaptación a la rutina, etc.

3.4. MÉTODOS DE SELECCIÓN

Para medir los distintos requisitos que son exigibles a los empleados de oficina, se han elaborado pruebas objetivas o «tests» entre las que podemos citar las de:

- Comprobación de nombres y números.
- Capacidad intelectual.
- Aptitudes específicas: velocidad de reacción, aptitud mecánica, capacidad de cálculo aritmético, codificación, ortografía, mecanografía.

Aparte de estas pruebas se pueden utilizar algunos reactivos de personalidad (actitudes, capacidad para soportar la rutina, etc.).

Generalmente el proceso de selección suele terminar con una entrevista individual debidamente preparada que proporciona datos sobre su forma de comportarse, aspecto exterior, modales, carácter, etcétera. También deben analizarse en la entrevista una serie de aspectos familiares, de salud, de formación profesional, etc.

4. Personal obrero

Pueden establecerse pruebas selectivas de personal obrero que midan las aptitudes más adecuadas a su trabajo, entre las que pueden tener cierta relevancia aptitudes mecánicas, velocidad de reacción psicomotora, requisitos físicos generales, requisitos sensoriales, valoración espacial, valoración de distancias, peso y volumen, etcétera. Son pruebas muy extendidas y de una gran validez.