

## LA SELECCION DE TRABAJADORES: SU IMPACTO SOBRE LOS PROGRAMAS DE ORIENTACION EDUCATIVA Y PROFESIONAL

Fernando Arias Galicia

*Universidad Nacional Autónoma de México*

México

### TEORIA DE LOS SISTEMAS

¿Porqué iniciar un artículo sobre la selección de personal y la orientación profesional tocando el tópico de la teoría de los sistemas? y . . . ¿en qué consiste dicha teoría? La respuesta a ambas preguntas se verá en seguida.

Por muy diversas circunstancias, dentro de las organizaciones tradicionalmente se ha prestado una atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto los humanos. Sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización.<sup>1</sup> Entonces, este primer punto tiene por objetivo enfatizar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones así como las relaciones entre éstas y su medio circundante, a fin de hacer consciente al lector que las organizaciones constituyen *unidades integrales*, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la organización y a su medio en conjunto. Estas variaciones pueden ser próximas o remotas, encubiertas o manifiestas, drásticas o leves; pero no dejan de afectar a toda la entidad así como al medio.

Iniciemos ahora la respuesta a la segunda pregunta. ¿Qué es un sistema? Puede definirse como un *conjunto de diversos elementos, todos los cuales se encuentran inter-relacionados*. Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las *relaciones* entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados. Frecuentemente este es el caso de los elementos materiales, técnicos y humanos de una organización. Gran parte de los esfuerzos de la ciencia están precisamente dedicados a descubrir las relaciones entre diferentes fenómenos, a fin de establecer

sistemas que permitan no solamente explicar el universo sino, lo que resulta más importante, predecir y, por lo tanto, impedir o facilitar la aparición de ciertos fenómenos.

#### *Sistemas determinísticos y sistemas probabilísticos*

Es posible clasificar a los sistemas de dos grandes grupos: determinísticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en los últimos existe incertidumbre al respecto. La misma afirmación es válida con respecto al funcionamiento pasado. El tamaño o la complejidad del sistema no implican, necesariamente, determinismo o probabilidad. El sistema solar, para efectos prácticos, es un sistema determinístico pues puede anticiparse, con muchos siglos, el futuro comportamiento del sistema. Una amiba es un sistema probabilístico pues no puede anticiparse con precisión el derrotero que seguirá dentro de una gota de agua. Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen intensas fuerzas internas que tiendan a convertirlo en determinístico (p.e. los procedimientos, los reglamentos y, en resumen, el aparato burocrático). Frecuentemente los mismos miembros de la organización lo consideran como un sistema determinístico, lo cual puede conducir a decisiones equivocadas. Las organizaciones se encuentran, igualmente en un medio circundante probabilístico. Puede decirse que la incertidumbre permea todas las actividades de la organización, aunque algunas sean más inciertas que otras. Se han creado diversos métodos estadísticos y lógicos que llevan a los administradores a reducir la incertidumbre. El lector se encuentra invitado a adentrarse más a fondo en esos métodos.

#### *Sub-sistemas y supra-sistemas*

Puede hacerse resaltar otro aspecto importante de los sistemas: no siempre son objetos físicos o entidades corpóreas. Realmente dependerá de nuestros propósitos el establecer los límites del sistema. En otras palabras, dependerá de nuestra definición la amplitud que tenga el mismo.

Para aclarar la extensión de un sistema es necesario echar mano de dos nuevos conceptos: los subsistemas y los suprasistemas. Se dijo que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre ellos. Pero cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una organización existen departamentos (Contabilidad, Producción, Ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones; por ejemplo, en el departamento de Ventas podría haber la sección de Ventas al Mayoreo, de Ventas al Me-

nudeo, etc., las cuales podrían considerarse como sub-sistemas de los departamentos. Por otro lado, la organización podría considerarse como un sub-sistema de la economía nacional (o sea, de un supra-sistema). El País puede conceptuarse como un sub-sistema de un supra-sistema mayor aún (el mundo) y éste como un subsistema de un supra-sistema: el universo. Entonces, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto deberá basarse sobre una definición de los límites del sistema, o sea, establecer cuales elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

### *Sistemas abiertos y sistemas cerrados*

Cada sistema se encuentra en un medio circundante (suprasistema). De la misma manera que existen relaciones entre los diversos elementos del sistema, pueden existir igualmente relaciones entre el sistema y el supra-sistema. Se dice, entonces, que el sistema es abierto. Lo anterior implica que, el sistema recibe ciertas influencias del suprasistema, y que puede influir también sobre él de alguna manera. En cambio, en los sistemas cerrados, no existe intercambio alguno entre el sistema y el supra-sistema. Muchos autores piensan que los sistemas cerrados son una ficción, una entidad meramente imaginaria, pues no existen en la realidad. Lo mismo podría decirse de los sistemas totalmente abiertos.<sup>2</sup>

En el pasado, y también en el presente, muchas personas han tendido a considerar a las organizaciones como sistemas cerrados determinísticos, en lugar de visualizarlas como sistemas semi-abiertos probabilísticos. Desde luego, es mucho más fácil y menos laboriosos verlos en la primera forma. El cambio en la perspectiva resulta en un enriquecimiento del número y los atributos de los elementos que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis de los fenómenos que ocurren en las organizaciones y en el medio que las circunda. Aunque parezca contradictorio, ese incremento en el número de factores a considerar permite, en múltiples ocasiones, comprender y anticipar con mayor certidumbre algunas de las formas en que se comportará tanto el sistema como los elementos que lo integran.

Antes de poner en práctica, o de proponer, un cambio en la organización (por ejemplo: nuevos procedimientos de ventas, una nueva campaña publicitaria, un cambio en las políticas de contratación de personal, etc.) el administrador deberá estudiar las posibles consecuencias del mismo, tanto internas como externas, prestando atención especial a aquellas relaciones entre los diversos elementos que no resultan tan obvias. Igualmente, las variaciones del medio circundante deben ser consideradas bajo el

mismo enfoque. El psicólogo, como seleccionador de personal o como orientador, tampoco deberá perder de vista las relaciones entre diversos sub-sistemas y el supra-sistema.

## LOS RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de *recursos*.

Los recursos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos.

Los recursos necesarios son de tres tipos, a saber:

a) *Recursos materiales*. En este inciso quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

b) *Recursos técnicos*. Bajo este rubro se listan los sistemas, los procedimientos, organigramas, los instructivos, etc.

c) *Recursos humanos*. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este inciso sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes (todos son igualmente importantes) sino porque siendo objeto de estos apuntes requieren de una explicación más amplia.

### *Características de los Recursos Humanos*

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. (Artículo 20, 50, y 40. Constitucionales. México).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias. Pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros. Por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" de alguna forma, ya sea para ellos o para la organización. En otras palabras, solamente si perciben que los objetivos de la orga-

nización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, las personas pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de las mismas otorgan un servicio a ellas a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad del servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado en que los recursos humanos no costaban nada y que no tenían connotación económica alguna. Por lo tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recurso. Sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejan también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas de aumentarlos: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. Para ello un auxiliar valioso son la selección de personal y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc. por medio de la educación, de la capacitación y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos. No todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. P. e. no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al número total de personas. Es en este sentido que se dice que los Recursos Humanos son escasos. Ya que los recursos se manifiestan por medio de la conducta y que son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otras personas, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, cuanto más escaso sea un recurso más solicitado será, estableciéndose una competencia entre los solicitantes del servicio, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del mismo.

*El aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad*

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (que pueden traducirse en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso, además de mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud psicológica). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los mayores conocimientos que poseen puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más baratos, etc. Los países se benefician por diversas razones: a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) van a gastar y a ahorrar más puesto que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo; c) al ganar más, van a pagar mayores impuestos lo cual permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc. Al incrementar sus recursos humanos mediante la educación y la orientación profesional, todo el macro-sistema se beneficia. De ahí la enorme importancia que cobran estos dos factores en los países sub-desarrollados, como son los latinoamericanos.

### LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Es un viejo problema el de matrimoniarse al trabajo y al hombre que lo desempeña. Algunos de los clásicos se han ocupado de este problema. Ya en 1575 se publica el "Examen de ingenios para las ciencias" de Juan de Huarte, el cual pudiera considerarse como el primer libro dedicado a tratar este problema. Entre sus páginas puede leerse que cada persona debe ocuparse de aquellas tareas para las cuales siente mayor inclinación y tiene mayores destrezas. Si ya Juan de Huarte en la España del Siglo XVI se preocupaba por este problema, en la sociedad de nuestros días, en la cual existe una enorme variedad de ocupaciones, debe constituir una preocupación fundamental de todos los estudiantes, los profesores y las autoridades educativas. Lograr que cada persona siga sus inclinaciones en lo que a ocupación se refiere, constituirá un enorme ahorro de esfuerzos, de tiempo, de recursos de todo tipo, así como de sinsabores, penas y frustraciones. Sin embargo, lo anterior no es fácil de lograr. Por una parte, existe generalmente un desconocimiento, por parte de los jóvenes, de sus propias habilidades e intereses. Es característica de la edad juvenil, una

etapa de desconcierto a este respecto. Por otro lado, no se conocen suficientemente todos los detalles de las ocupaciones posibles, dando lugar frecuentemente a estereotipos que se infiltran en la mente del público en general. Además, existen ciertos valores y normas propias de las sociedades industrializadas que frecuentemente se dejan sentir en el medio latinoamericano, deformando en múltiples ocasiones los valores tradicionales de nuestros países.

## SELECCION DE PERSONAL

En las organizaciones se abren vacantes. Entonces, es necesario atraer nuevos miembros a las mismas que cuentan con los recursos humanos necesarios a fin de que la auxilien a lograr los objetivos que se ha trazado. Se hace necesario, pues, estudiar a los diversos candidatos. La selección de personal se ha conceptualizado, tradicionalmente, como encontrar, con un costo adecuado, a la persona adecuada para el puesto adecuado. Expresada en tal forma parece tarea sencilla, que se complica enormemente cuando se pregunta: ¿Qué cosa significa "adecuada"? Para responder a esta interrogante es necesario efectuar diversos estudios en cada organización, tendientes a establecer los criterios que permitirán juzgar al respecto. Además, es necesario conocer al menos el tipo de trabajo y los requisitos que debe poseer el candidato (experiencia, habilidades, conocimientos, etc.) para desempeñarlo con éxito. Para ello se emplea una técnica denominada "Análisis de Puestos," que tiene su análogo en los "Profesiogramas" empleados en la orientación.

## PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es de primordial importancia, poner énfasis en tres principios fundamentales:

a) Colocación. Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular. Pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización a través del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades las cuales pueden ser requisitos en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

b) Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un ente aislado de su medio (sistema cerrado). Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba. Pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por lo tanto cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Así, es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de sub-ocupación y desempleo tan apremiantes en los países latinoamericanos. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ellas en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo en adición a dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no-aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y su esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema; que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente deseen conocer las razones de esa decisión, es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda, desde luego, a la propia habilidad del seleccionador realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

c) Etica Profesional. Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de selección. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de *decisiones*.



Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar la vida futura del candidato*. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, si se le coloca en un puesto para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización y a todo el suprasistema. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

## RELACIONES ENTRE SELECCION ORIENTACION

Se plantean varias metas ideales:

a) En primer lugar, el proceso educativo debería constituir una serie de pasos en los cuales el estudiante pudiera descubrir y reforzar sus habilidades, además de adquirir los bienes culturales. Para ello se requeriría que los profesores estuvieran entrenados y dotados de la suficiente flexibilidad para adecuar los planes de estudio a las necesidades de los estudiantes, en lugar de hacerlo a la inversa. Esta no es sólo una meta ideal, sino utópica.

b) Debería crearse en cada país una Oficina Nacional de Empleo que, contando con delegaciones locales, centralizara la información relativa a los mercados de trabajo. Contaría con datos sobre los requerimientos del puesto y exploraría las habilidades e intereses vocacionales de cada persona. Una de sus funciones sería la de poner en contacto a las personas en busca de empleo con las organizaciones en las cuales existan vacantes. El problema se convertiría en colocar a los candidatos en lugar de seleccionarlos.

c) En tanto puedan cumplirse los puntos anteriores, es necesario que las asociaciones profesionales y los sindicatos, en conjunción con las escuelas, preparen información (folletos ilustrados, presentaciones audiovisuales, etc.) para que los estudiantes puedan tomar mejores decisiones sobre su ocupación futura, al estar más informados sobre los requisitos de

habilidad y del campo de actividades de las diversas ocupaciones.

d) Sin dejar de reconocer los esfuerzos que ya se han efectuado, es menester intensificar los programas actuales de orientación profesional. El psicólogo encargado de esta función debería convertirse verdaderamente en un especialista en mercados de trabajo, considerándolos como subsistemas que forman parte de un supra-sistema económico, social, cultural y psicológico. Especialmente, debería incrementarse la investigación respecto a las actividades reales, los problemas, las satisfacciones, etc. de las personas que se dedican a cada una de las diversas ocupaciones.

## NOTAS

<sup>1</sup> El término organización tiene dos acepciones: 1) ordenación, asignación de funciones; y 2) toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos (Parsons, 1960). En este artículo generalmente el término se empleará con este significado. Se prefiere emplear la palabra *organización* en lugar de *empresa* porque ésta última generalmente tiene la connotación de lucro. Pero no solamente en las empresas se requiere el esfuerzo humano. Una secretaría de estado, un club deportivo o una universidad también lo requieren.

<sup>2</sup> Un sistema totalmente abierto sería conducido fácilmente a su desintegración. Los sistemas establecen ciertos canales de comunicación y ciertos códigos para establecer intercambios con el supra-sistema.