



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Psicologia

Memòria del Treball de Fi de Grau

La gestión de recursos humanos: una aplicación a las PYME

Jaume Bennasar Ramis

Grau de Psicologia

Any acadèmic 2012-13

DNI de l'alumne: 43182759Y

Treball tutelat per Capilla Navarro Guzmán
Departament de Psicologia



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Gestión de recursos humanos, PYME, selección de personal.

Índice

- Introducción	1
- Pymes	1
- Gestión de recursos humanos	2
= Selección de personal	6
- Conclusiones	14
Bibliografía	

Introducción

La finalidad de este trabajo es realizar una breve revisión de las prácticas usadas en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) para ver después una posible aplicación a las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYME). Con ello no se pretende elaborar una guía para la GRH de todas las empresas pequeñas y medianas ya que devendríamos en un error al pretender abarcar demasiado; sino que se persigue conseguir un trabajo que pueda servir de guía a los directivos de cualquier PYME a la hora de crear un plan para la gestión de su empresa. Hay que entender que una PYME no necesita de la misma gestión que una empresa más grande, y que el capital que puede destinar para la GRH es mucho más limitado. Las grandes empresas suelen contar con un departamento específico que se encargue únicamente de la GRH mientras que las PYME pueden verse obligadas a prescindir de una persona especializada y es el mismo directivo de la empresa el que tiene que responsabilizarse de éstas tareas.

Se abordará el tema de la GRH a partir de las buenas prácticas y de los modelos usados por las grandes empresas examinando su posible aplicación a las PYME. Sin embargo nos centraremos en la Selección de Personal al ser un factor determinante en la GRH y más generalizable e independiente de la actividad empresarial de la organización.

PYME

En primer lugar definiremos brevemente lo que es una pyme; según la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa una empresa se define como «una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica». De este modo, para que una empresa pueda ser considerada como pyme en primer lugar debe tener la categoría de empresa.

Una vez se puede afirmar que se es una empresa existen unos requisitos para que se pueda considerar como pyme: el número de empleados de la empresa tiene que ser inferior a 250. Su volumen de negocios anual no puede superar los 50 millones de euros o cuyo balance general anual no exceda los 43 millones de euros.

Si nos centramos en las pymes de las Islas Baleares, según los datos del Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2012 en Baleares había un total de 85.262 empresas, de las cuales 85.201 eran pymes y solamente 61 con más de 249 empleados. La mayoría de estas organizaciones, 56.53%, desarrollan su actividad empresarial en el sector servicios, el 20,31% en el del comercio, el 17,77% en el de la construcción y el 5,39% restante en el de la industria.

Según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en junio de 2013 había en España un total de 1.186.883 empresas inscritas en la Seguridad Social, de las cuales 1.182.745 eran pymes. Además, en los últimos meses, la creación de nuevas empresas ha mostrado una tasa positiva, siendo el mes de junio el más productivo. Sin embargo es extraño, o por lo menos curioso, que en esta etapa

de inestabilidad e inseguridad causada principalmente por la crisis económica, exista un crecimiento en la creación de pymes en nuestro país.

Las empresas actúan en un mundo en continua evolución e incertidumbre que actualmente, y desde hace unos años, se ve exacerbada por esta crisis por la que estamos pasando. Este período ha hecho desaparecer numerosas empresas y puestos de trabajo y ha provocado que muchas de las empresas que han podido resistir se hayan visto obligadas a modificar la forma en la que desarrollan su actividad empresarial reduciendo tanto su plantilla como los recursos utilizados.

Todas las empresas se ven obligadas a competir entre ellas para poder desarrollarse, progresar y mantener su actividad; además la crisis actual ha intensificado la necesidad de hacerlo, sobre todo en las pymes. Una buena GRH ha sido identificada como una de las estrategias promotoras del éxito competitivo de las organizaciones, llegando a considerarse incluso como clave para poder llegar a competir en el mundo empresarial. Los estudios se han centrado en evaluar la capacidad del directivo para gestionar tanto la empresa como la cultura de la organización (Bañón, 2008).

Las pymes presentan algunas características específicas que hacen diferir sus necesidades en la GRH de las de otras empresas más grandes.

El hecho de ser una empresa pequeña, con un número de trabajadores reducido y unas ganancias limitadas, restringe en gran medida las capacidades y aptitudes de las pymes para poder competir y desarrollarse en el mundo laboral; creando así la necesidad de realizar una GRH más específica y centrada en sus características y necesidades.

Sin embargo, el hándicap producido al tener una plantilla más pequeña no siempre conlleva efectos negativos para la empresa. Una ventaja que presentan las pymes frente a las grandes empresas es la facilidad del directivo para favorecer, desarrollar y mantener un clima laboral beneficioso; alcanzado, entre otros factores, gracias a la reducción, o incluso la eliminación, de las barreras de comunicación existentes que tantos problemas conllevan a las grandes empresas. Así se aumenta la flexibilidad empresarial gracias a una estructura organizativa más simple que estimule con más facilidad la satisfacción y motivación de los empleados (Bañón, 2008).

GRH

La GRH se entiende como un conjunto de actividades realizadas para la organización y dirección de los empleados cuyo objetivo se centra en la mejora del rendimiento para poder alcanzar un aumento de la eficacia y eficiencia y así conseguir los objetivos organizacionales mediante el uso de los menores recursos y bienes posibles (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Existen otras definiciones que tienen en cuenta la capacidad de una buena GRH para llevar a cabo prácticas que permitan atraer a aspirantes profesionales y cualificados, retenerlos y motivar a los empleados que forman su plantilla y crear fórmulas que les faciliten el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa (Bañón, 2008).

El estudio de la GRH surge a partir del modelo de ordenación científica que partía de una visión mecanicista del hombre y se interesaba casi únicamente por incrementar la eficiencia del trabajo de los obreros y mejorar la administración de la empresa. Aunque fue muy criticado por las numerosas insuficiencias que presentaba (falta de estudio de la motivación humana, no consideración de variables fisiológicas y psicológicas, excesiva racionalidad, etc.) fue el primero en intentar abordar el estudio de las organizaciones (Peiró, 1991).

De este modo, se inició un largo camino de estudio sobre la gestión de las empresas del cual podemos extraer que la GRH tiene influencia de manera directa sobre el rendimiento, tanto a nivel global como individual.

El rendimiento además de tener en cuenta algunos aspectos más visibles y de carácter económico y cuantitativo como el beneficio obtenido por la empresa, el aumento de las ventas, la productividad, la calidad de sus productos, etc. también debería poseer una serie de calidades agregadas a su definición; como la capacidad de los empleados, su motivación, el sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, etc. Por este motivo, entendemos que el término rendimiento no se ajusta en su totalidad a dicha definición, por lo que en adelante se usará la expresión «resultados» para referirse a todos los aspectos dependientes de la GRH. Así pues, una correcta GRH debe basarse en un modelo que, sin dejar de lado los intereses de la empresa, base su gestión en las necesidades e intereses de los empleados (Boselie et al., 2005).

Para aplicar correctamente una buena política para la GRH se debe entender la organización desde un enfoque sistémico, partiendo de una visión holística por la cual un sistema, o en este caso una empresa, no puede explicarse sino en su totalidad; donde el todo, es más que la simple suma de las partes, o empleados (Puchol, 2007). Por lo tanto, no podemos comprender y menos intentar modificar el funcionamiento de toda una empresa si solamente vemos la suma de acciones llevadas a cabo por personas o departamentos; debemos ir más allá e intentar comprender las relaciones que se forman en el sí de la organización para comprender como poder alcanzar el éxito empresarial y intentar atender las necesidades personales de los integrante para ayudarlos a desarrollarse y aumentar tanto su satisfacción con la empresa como su motivación intrínseca hacia el trabajo. El hecho de ser una empresa con pocos empleados facilita la visión de una organización como un todo al poder observar con más facilidad las relaciones que se llevan a cabo durante el día a día y las diferentes situaciones personales y profesionales de cada una de los trabajadores. Y actuar a partir de las necesidades observadas introduciendo variaciones en la administración y gestión de la empresa para desarrollar un clima y un entorno de trabajo lo más útil y beneficioso posible para todos los integrantes.

Para desarrollar un buen clima de trabajo, aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados y mejorar los resultados de la empresa, el directivo de la pyme debe tener en cuenta la opinión de todos los trabajadores fomentando políticas participativas que promuevan el sentimiento de pertenencia y reduzcan las barreras de comunicación. Para ello se debe abandonar, en la medida de lo posible, el rol de directivo inflexible y absolutista que suele surgir en las empresas con pocos trabajadores. Además, a medida

que se reduce el número de trabajadores las estadísticas demuestran que las empresas tienden a ser más familiares. En las que la posición de directivo pasa de generación en generación (Santos, 2011).

Esto puede producir una resistencia negativa por parte del directivo a la hora de permitir la colaboración e implicación de sus trabajadores en la gestión de la empresa. Hay que evitar mantener una figura de directivo totalitario e inflexible que abusa del poder y de la autoridad que supone dirigir una empresa, aunque ésta sea familiar y con pocos trabajadores, e introducir políticas participativas en las que las ideas y necesidades de los empleados sean, como mínimo, valoradas y atendidas. Una forma sencilla y asequible de considerar la opinión de los trabajadores es realizando reuniones semanales o mensuales para poner en común los avances que ha hecho la organización. En ellas el directivo informará de la situación actual de la empresa para mantener a todos los integrantes informados, aunque los trabajadores sean de un área o actividad en cuestión y no les afecte el tema tratado. Se intenta de esta manera que todos los integrantes se sientan involucrados y que puedan valorar y colaborar en las políticas y acciones específicas de la empresa. De este modo, el directivo podrá recibir las impresiones y sugerencias por parte de los trabajadores con el fin de mejorar los resultados y consecuencias de la empresa tanto a corto como a largo plazo. Así se aumenta el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los trabajadores produciendo una mejora en el bienestar individual. Además, no se debe desestimar nunca la información procedente de los trabajadores ya que son las personas que mantienen un contacto directo con el cliente, conocen sus intereses y necesidades, y comprenden y dominan mejor que nadie las tareas que deben realizar en el día a día y si pueden ser susceptibles de mejora.

Además la reducción de las barreras de comunicación entre la dirección y los empleados conlleva a los trabajadores de las pymes la posibilidad para observar con más facilidad la relación entre las tareas que tienen que desarrollar y el resultado final obtenido por la empresa; facilitando así el reconocimiento de los objetivos de la organización y el compromiso organizacional (Bañón, 2008).

Un modelo muy utilizado basado en el enfoque sistémico, entre otros (estratégico, participativo, interdisciplinario, a procesos y de competencias laborales), es el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (Modelo de GRH DCP). El modelo parte siempre de las necesidades y características específicas de la empresa y en especial de sus participantes, su educación y su desarrollo humano. Y en función de éstas desarrolla un plan de actuación a medida para la organización. Perfeccionando los procesos de trabajo implicados para adaptarse al máximo a sus trabajadores (Santos, 2011).

Se fundamenta en las actitudes, intereses, motivaciones y aspiraciones de todos los colectivos de la organización para determinar la dirección estratégica y las acciones del plan para la GRH. Sin olvidar el entorno y las condiciones en las que la organización se encuentra, tanto internas (tecnología, cultura organizacional, etc.) como externas (otras empresas, leyes y valores de la sociedad, etc.).

Defiende la gestión de los recursos humanos y el nivel de formación como elementos generadores del éxito de las empresas. Factores que posibilitan a las organizaciones el poder competir con mayor o menor capacidad. Se deduce pues la necesidad que tienen las organizaciones de seguir educando y formando a las personas para mantenerlas siempre en continuo desarrollo tanto profesional (fundamentado en el sistema de trabajo) como humano (Santos, 2011).

La situación actual por la que estamos pasando produce que las empresas deban estar siempre en continuo desarrollo para poder, no solamente cumplir con sus objetivos, sino mantenerse en activo y subsistir. Hay que profundizar y no detenerse en la formación de los trabajadores únicamente cuando se incorporan a su lugar de trabajo, para que simplemente puedan realizar las tareas para las que han sido contratados. El directivo debe tutelar, proteger y dirigir el aprendizaje del empleado, no solo como trabajador sino como persona. Al involucrar a los trabajadores en las reuniones realizadas por toda la empresa, debe facilitar toda la información necesaria para comprender todos los temas; y en algunas ocasiones y si se considera oportuno, se pueden realizar algunos cursos de formación específicos para que todos los integrantes puedan entender, interpretar y opinar sobre cualquier tema de referencia para la organización.

Los planes para la GRH suelen seguir un guión de actuación más o menos estandarizado; en primer lugar se realiza una investigación de la empresa para evaluar sus características y necesidades y empezar a trazar un modelo de GRH que pueda ajustarse. Se ejecutan las diferentes modificaciones y acciones concretas para posteriormente observar los resultados y controlar sus efectos tanto en la organización como en los trabajadores. Para facilitar la corrección y rectificación de estas acciones se debe recibir y evaluar la reacción y información proveniente de los trabajadores (feedback) para confirmar que el plan utilizado es el adecuado (Santos, 2011).

Como ya se ha citado anteriormente, en las pymes el hecho de tener una plantilla más reducida facilita la comunicación entre todos los integrantes de la empresa. Sin embargo nos centraremos en la comunicación entre los empleados y la directiva al permitir recibir y analizar las reacciones y resultados del plan de GRH con más facilidad y rapidez que en las grandes empresas. Las pymes tienen la ventaja de poder reaccionar con mucho menos tiempo y adaptarse mejor a las necesidades de sus trabajadores. En algunas grandes empresas los resultados de sus modificaciones llegan muy tarde, dejando al personal de recursos humanos sin tiempo para la reacción cuando se percatan que sus acciones no han sido aceptadas por los trabajadores, y se ven obligados a tener que subsanar el descontento y malestar que hayan podido provocar.

Las pymes deben aprovechar la rapidez en la que reciben el feedback de sus empleados; permitiendo al directivo realizar las modificaciones que crea necesarias en aquellas acciones que no produzcan el efecto deseado y mejorar incluso las que hayan sido aceptadas. De este modo, se podrá elaborar un plan de acción para la GRH totalmente adaptado a la organización, aceptado por todos los integrantes, concordante con la política y los valores de la empresa y basado en las necesidades y demandas de los empleados.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Un factor fundamental para poder desarrollar una buena GRH es realizar una buena selección de personal para poder incorporar y formar una plantilla profesional y capaz de competir con empresas con más empleados. Nos centraremos en este elemento al ser uno de los más genéricos y adaptables a cualquier pyme sea cual sea su actividad laboral.

Es habitual en las grandes empresas contar con un equipo de profesionales formados que realicen (se encarguen) exclusivamente de la selección de personal. Normalmente poseen una formación en psicología del trabajo o de las organizaciones centrada específicamente en la selección de personal y suelen organizarse y configurar un área dentro del departamento de recursos humanos. Este equipo está diseñado para realizar todas o la mayoría de procesos de selección de la organización a partir de un perfil recibido y definición del puesto de trabajo a cubrir. Esto presenta una gran desventaja frente las pymes, donde en muchas ocasiones el directivo suele ser el único integrante del departamento de recursos humanos, y tal vez sin ningún conocimiento en la GRH.

La selección de personal se define como el proceso de reclutamiento, identificación de las personas más aptas y capaces y la final elección del candidato más adecuado para el puesto de trabajo concreto. Para ello, se deben tener en cuenta numerosos factores, entre los cuales predominan la adecuación de la persona con el puesto y las aptitudes que pueda desarrollar en este. El objetivo de la selección de personal es poder discriminar los candidatos válidos de los no validos y a las personas más cualificadas y adecuadas para cubrir y desempeñar las funciones de un puesto de trabajo para producir un desarrollo profesional y personal del nuevo integrante y una mejora en los resultados de la empresa (Noya, Díez & Bozal 2001).

Para llevar a cabo una buena selección de personal primero la empresa debe llevar a cabo una buena fase de reclutamiento; es decir, debe atraer un número óptimo de candidatos potenciales que cumplan los requisitos de un determinado puesto de trabajo para su posterior valoración.

Una desventaja que presentan las pymes frente a las grandes empresas es la dificultad que afrontan a la hora de atraer a candidatos cualificados. El ser una empresa pequeña condiciona a los directivos para ofrecer ofertas deseables, como incentivos salariales, posibilidad de desarrollo profesional, etc. que atraigan a personas cualificadas en un número significativo. Sin embargo hay numerosas fuentes de reclutamiento que facilitan a las pymes encontrar personal cualificado para cubrir sus vacantes (Bañón, 2008).

Quizás, la más conocida son las bolsas de empleo online; son páginas web que facilitan el contacto entre empresas que publican vacantes de puestos y personas en búsqueda de empleo. Además, existen bolsas de empleo específicas para sectores y perfiles concretos, como por ejemplo, páginas web dedicadas a las ofertas en el sector de la hostelería, informática, etc.

Existirían también muchas otras fuentes de reclutamiento, como la utilización de los propios empleados para su promoción o difusión a conocidos, servirse de antiguos empleados, colegios profesionales, sindicatos, etc. que también pueden facilitar al directivo captar a las personas más útiles y adecuadas para la empresa.

Una vez hemos conseguido obtener un número elevado de candidaturas y ya contamos con todos los currículums de las personas interesadas en participar en el proceso de selección, debemos realizar el análisis del currículum, la carta de presentación y las *killer questions* (si se han introducido este tipo de preguntas en las publicaciones realizadas sobre la oferta). Se analiza el perfil de la persona para intentar vislumbrar características o factores excluyentes que produjesen su descarte en futuras fases.

Cuando hayamos reducido la lista de candidatos a un número que consideremos apropiado, debemos obtener la máxima información posible con el fin de discriminar de entre todos los aspirantes que queden a la persona que mejor se ajuste al puesto y la que finalmente será contratada.

Existe un gran abanico de técnicas utilizadas para realizar la selección con el objetivo de obtener la mayor información posible. Algunos de estos instrumentos son los test de habilidades (cognitivas y psicomotoras), las simulaciones, los cuestionarios de ingresos, las referencias, las hojas de solicitud o cuestionarios de ingreso, etc. Sin embargo, la técnica más utilizada seguramente debido a la cantidad de información que permite obtener y al bajo coste económico que supone (Salgado & Moscoso, 2008), y en la que nos vamos a centrar en el presente trabajo es la entrevista.

La entrevista laboral se define como una conversación o diálogo preparado y estructurado que tiene como finalidad la elección o el descarte de candidatos (Alles, 2005).

La gran ventaja que presenta la entrevista como técnica de selección es la facilidad de uso y la gran captación de información que permite. El directivo de la empresa debe formarse en las entrevistas de selección y en la comunicación no verbal para poder utilizar la entrevista como elemento principal a la hora de detectar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil y al puesto que desea cubrir.

La entrevista también es una de las técnicas con más posibilidades de aplicación; puede ser utilizada para llevar a cabo un proceso de selección para cualquier perfil o puesto de trabajo; desde un puesto base hasta un alto directivo y sirviendo para los puestos de cualquier actividad empresarial.

A continuación, se muestra un guión básico general a partir del cual se puede desarrollar una entrevista para cualquier proceso de selección:

Datos Personales

Simplemente se trata de verificar los datos más relevantes a nivel personal y que pueden condicionar un posible traslado.

Trayectoria profesional

En este punto, solicite al candidato que le haga un resumen de su trayectoria, desde que comenzó sus estudios hasta ahora. Analice a qué aspectos da más importancia (las verbalizaciones de determinadas tareas o aspectos frente a otros, nos indicarán a qué temas da más importancia; por ejemplo si habla del equipo o compañeros, o si más de tareas concretas).

En base a este resumen, se pueden tomar notas para posteriormente realizar las preguntas de incidentes críticos/comportamentales.

Incidentes críticos

Este es el apartado que varía más según el puesto de trabajo que se ofrece y el perfil que se desea encontrar. En cada caso, se deberán analizar las competencias que consideremos esenciales y de las que menos datos dispongamos, e intentar realizar las preguntas de manera que podamos observar si el candidato posee esta competencia o si ya había realizado tareas similares en el pasado. Por ejemplo, para puestos directivos, sondearemos aquellas competencias relacionadas con la gestión directiva.

Explicación del proceso: Plazos, tiempos y feedback

Por último, y para concluir la entrevista, se debe dar pie a que el candidato realice las preguntas que estime oportuno. Normalmente, estas irán dirigidas a conocer en más detalle el puesto y las responsabilidades, aunque también intentará conocer cómo va a transcurrir el proceso. Siempre que sea posible, se debe intentar dar una estimación temporal de cuando se dará a conocer el resultado del proceso, así como advertir si se dará una respuesta tanto positiva como negativa sobre el resultado (aspecto esencial si se trata de un proceso interno).

En determinados procesos, además, se puede desear aportar feedback sobre el resultado, estableciendo una reunión en la que se transmitan los resultados y en la que se establezcan unas bases para un compromiso de mejora por ambas partes.

Fuente: Elaboración propia.

Se pueden desarrollar o crear nuevos apartados en función de la necesidad para generar una entrevista específica para un perfil o puesto de trabajo

Partiendo del guión general podemos desarrollar y plantear cual queramos que sean las preguntas y la estructura de nuestra entrevista, siempre partiendo del perfil concreto que estamos buscando.

A continuación se adjunta algunas preguntas típicas para una entrevista laboral:

Preguntas para una entrevista

Formación

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar? ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

Experiencia Profesional

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado? ¿Qué funciones realizaba?
 - ¿Por qué dejó el último empleo?
 - ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
- Cuénteme una situación en la que haya tenido un problema (con un superior, un compañero, un cliente, etc.). ¿Cómo se desarrollaron los acontecimientos?
- ¿Un acontecimiento del que esté realmente orgulloso?

Motivo de la Solicitud

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

Comportamiento en el Trabajo

- Cómo le gustaría trabajar: ¿Solo? ¿En equipo?
- ¿Por qué?
 - ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
 - ¿Cómo fue el ambiente de trabajo en sus anteriores puestos?
 - ¿Qué opina de la relación que mantuvo con sus jefes y sus compañeros?

Proyectos

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué esperas de la empresa y del puesto de trabajo? ¿Qué puedes aportar tu a la empresa?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

Condiciones Personales

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
- ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?

Personalidad

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales

Retribución

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de estas preguntas se puede elaborar el guión para realizar una selección de personal de cualquier puesto de trabajo.

Sin embargo, cabe destacar un inconveniente que presenta la entrevista como técnica de selección; al ser una técnica basada en la observación y en la comprensión de la información que nos da el aspirante, tiene un alto grado de subjetividad que puede comprometer la fiabilidad de la prueba. De este modo, dos observadores pueden llevar a cabo una entrevista conjunta y pueden llegar a conclusiones distintas. Hay que tener mucho cuidado con las expectativas que se tienen a la hora de realizar una entrevista, apartar los prejuicios e iniciar la entrevista con una visión neutral, sin dejar que ningún elemento ajeno sesgue la información.

Una manera de controlar este hándicap es recurrir a las referencias. Las referencias son un proceso evaluativo en el cual se piden valoraciones de las personas entrevistadas a sus superiores anteriores, sobre diferentes aspectos (capacidad de adaptación, habilidades y aptitudes, relaciones personales, etc.). Así conseguiremos obtener una visión más amplia del candidato y contrastar si nuestras hipótesis realizadas a priori sobre el aspirante se corresponden con la valoración de otras personas que ya han trabajado con él. El directivo solamente necesita comprobar las referencias de aquellos candidatos que hayan sido considerados adecuados después de la entrevista. Para ello, simplemente debe contactar con sus superiores anteriores, preferiblemente telefónicamente, para mantener una conversación acerca del candidato y en especial de la etapa en su organización. Además los costes que supone la comprobación de referencias son casi nulos para la pyme, por lo que se permite contrastar nuestras hipótesis sobre el candidato sin asumir pérdidas para la organización.

Finalmente, podemos introducir toda la información que hemos obtenido sobre cada uno de los candidatos en un documento o ficha resumen. Así tendremos controlada toda la información de los candidatos para facilitar la elección. Además al apuntar los comentarios evitamos que se degraden o sesguen con el paso del tiempo y con la realización de otras entrevistas. A continuación podemos observar una ficha resumen o valoración de la entrevista típica:

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

NOMBRE:

FECHA: PUESTO:

ENTREVISTADOR: DURACIÓN ENTREVISTA

SITUACIÓN ACTUAL

--

FORMACIÓN

--

EXPERIENCIA

--

MOTIVACIÓN / EXPECTATIVAS

--

RELACIONES INTERPERSONALES / COMPETENCIA SOCIAL

--

COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL PUESTO

+	-
---	---

APARIENCIA EXTERNA

--

PERSONALIDAD

+	-
---	---

NECESIDADES FORMATIVAS DETECTADAS

--

ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE

--

OBSERVACIONES

--

VALORACIÓN GENERAL

Excelente Muy Buena Buena Aceptable Mala Negativa

ASPIRACIONES ECONÓMICAS:

Fuente: Elaboración Propia

De este modo, tendremos toda la información necesaria para poder tomar una decisión y elegir a la persona que va a ser contratada finalmente.

Se pueden hacer otras pruebas para complementar la información obtenida mediante la entrevista y la comprobación de referencias. Una de las más utilizadas es la comprobación de idiomas. En la mayoría de los casos en el currículum aparece un apartado en el que el autor introduce los diferentes idiomas que conoce y el nivel que posee en cada uno de ellos. El directivo, si ve necesario el conocimiento de idiomas en el puesto que desea cubrir puede introducir preguntas en la entrevista o directamente realizarla en el idioma en cuestión con el fin de mantener una breve conversación y observar directamente el conocimiento del candidato. Si el directivo desconoce el idioma o no tiene las habilidades suficientes para mantener una conversación, puede hacer traducir al candidato un texto del castellano al idioma deseado. Así, puede preparar un documento en el que aparezca tanto vocabulario más frecuente como expresiones específicas de la jerga del puesto para discriminar si se tiene esa competencia o no.

También se pueden realizar pruebas específicas para cada puesto en las que el candidato se enfrente a tareas que debería desarrollar en el lugar de trabajo. Sin embargo, este tipo de pruebas solamente se suelen realizar para la selección de perfiles de trabajo más específicos y que van a poseer una responsabilidad mayor en la empresa. No suelen usarse para la selección de perfiles base a menos que precisen conocimientos para la utilización de aparatos muy complejos o sea necesaria una formación muy específica o titulación. Sin embargo, en la mayoría de los casos es suficiente dar una formación inicial, incluyendo algún manual o tutorial, en la utilización de las tecnologías del puesto para que el trabajador realice su actividad.

A la hora de realizar la selección de personal debemos tener en cuenta las capacidades comunicativas y las habilidades sociales de los candidatos. No debemos olvidar que para que cualquier pyme sea eficiente y competitiva todos los integrantes tienen que “remar hacia el mismo lado”. Al fin y al cabo, el éxito de las pymes se basa en el trabajo colectivo de todos los integrantes. Para ello debemos contratar a personas que vayan en sintonía con la política y valores de la empresa, que puedan adaptarse rápidamente y trabajar en equipo. Debemos valorar las consecuencias de la introducción de cada candidato en la empresa y si va a ser capaz de desarrollarse personal y profesionalmente.

Una manera que tiene el directivo para aumentar las posibilidades de una buena incorporación en la pyme es involucrar a sus empleados en la toma de decisiones final. Por ejemplo, si en una empresa el directivo valora que es necesario incorporar a un trabajador, se puede pedir consejo o realizar el proceso de selección conjuntamente con la persona que va a ser el responsable directo del nuevo integrante o con sus futuros compañeros. Así podremos obtener la valoración de las personas que se van a relacionar directamente con el nuevo trabajador y tendremos la posibilidad de observar como es la primera toma de contacto, tan importante en las relaciones interpersonales.

Para llevar a cabo un proceso de selección de manera correcta, la elección de la persona que finalmente va a ser contratada debe basarse en técnicas lo más fiables posibles e información contrastada y no dejarse guiar por la intuición y prejuicios personales. Solo así el empresario conseguirá nutrir a la empresa con personas capacitadas, con una buena capacidad de adaptación y correspondientes con los valores y la política de la organización.

Conclusiones

La GRH tiene un gran valor en el desarrollo laboral de las empresas y sobre todo en las pymes. Una buena gestión de los diferentes recursos de la organización es un factor clave para que la empresa tenga éxito y pueda progresar y crecer. Además, la etapa de crisis económica por la que estamos pasando limita los recursos que puedan destinarse para la GRH; para conseguir unos resultados positivos y favorecedores para la empresa y los integrantes, tanto a corto como a largo plazo, el directivo debe atender especialmente a múltiples factores, como la formación y educación de los trabajadores, la comunicación y capacidad de participación, etc. En este aspecto, el directivo de una pyme debe aprovechar el hecho de tener a pocos trabajadores, ya que los recursos que deberá consumir (tanto materiales como humano) son mucho más reducidos en comparación con grandes empresas, para conseguir el resultado deseado.

Dentro de la GRH, el proceso de selección de personal es un elemento clave para mejorar la competitividad de la empresa, al introducir en ella a los mejores profesionales, pero sobre todo, a los que mejor se adecúen y avengan a la organización.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *La entrevista exitosa*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología*, 4(1), 91-122.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). México: McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., & Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad.
- Hernández, G. C. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 57-72.
- Louart, P. (1996). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Noya, M. G., Díez, E. H., & Bozal, J. J. J. (2001). Selección de personal: sistema integrado. ESIC Editorial.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Esic.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

- Rodríguez Fernández, A., Zarco, V, Mañas, M. A. & Delgado, A. (2008). *Psicología de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Richino, S. V. (1996). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 29(1), 16-24.
- Santos, A. C. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de ciencias sociales*, 17(2), 287-297.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.