

LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DEPORTIVA

Autores:

Antonio J. Monroy Antón

Universidad Francisco de Vitoria

Bárbara Rodríguez Rodríguez

Universidad Francisco de Vitoria

Resumen

Los instrumentos de selección de personal de las empresas deportivas son muy variados. Los más conocidos son la entrevista y los test psicotécnicos, pero existen otros. En este artículo se hace una recopilación de esos instrumentos, señalando sus características, ventajas y desventajas, y haciendo especial hincapié en la entrevista.

Abstract

Instruments of recruitment in sport firms are varied. The best known are the interview and psychometric tests, but there are others. This article describes a collection of such instruments, indicating their characteristics, advantages and disadvantages, and with particular emphasis on the interview.

Palabras clave: recursos humanos, empresas, reclutamiento, entrevista.

Key words: human resources, companies, recruiting, interview.

1. Introducción

La selección es la parte final y fundamental del proceso de reclutamiento. En ella se deciden los candidatos que se incorporarán a la empresa o que se promocionarán dentro de la misma. El proceso de selección en una empresa del sector deportes puede enfocarse desde dos puntos de vista:

- conceptual, donde se selecciona una persona para un trabajo en el que se prevé la mejor utilización posible de sus competencias
- técnico, donde se utilizan una serie de herramientas para medir las cualidades y características del candidato, comparándolas con las del puesto a cubrir.

Es decir, la selección puede entenderse como el proceso sistemático mediante el cual se elige, de entre todos los candidatos previamente reclutados, al más adecuado para ocuparlo. Para llegar a esa elección final, el departamento de recursos humanos (o el que se encargue de la misma) compara dos variables:

- Descripción y análisis del puesto de trabajo.
- Perfil de los candidatos que se presentan.

Y, tras esa comparación, elige no a los mejores en términos generales, sino a los mejores para el puesto vacante, esto es, a aquellos en los que más se aproximen ambas variables. Puede ocurrir, por tanto, que se rechace a candidatos incluso por tener más cualificación que la exigida.

Una selección bien hecha tiene las siguientes ventajas:

- Al encontrar personas adecuadas, se reduce la necesidad de formación.
- Se reduce el tiempo de adaptación a la organización.
- Se consigue mayor productividad y eficiencia del empleado.
- Los candidatos elegidos están más contentos con su trabajo.
- Se logra una mayor permanencia del trabajador en la empresa.

Los objetivos de la selección son básicamente dos: elegir al candidato más idóneo, como ya se ha mencionado, y satisfacer las necesidades de personal de la entidad. Para conseguirlos, existen una serie de instrumentos que son utilizados en mayor o menor medida en función de las necesidades de la empresa en el momento determinado.

En este artículo se analizarán los más importantes de esos instrumentos, que son:

- los exámenes de conocimientos o habilidades
- los tests psicológicos.
- los tests de personalidad.
- las técnicas de simulación.
- La entrevista

2. Los exámenes de conocimientos o habilidades

Son pruebas objetivas que se proponen averiguar hasta qué punto un candidato conoce un determinado trabajo, idioma o especialidad. Es decir, mide lo que el candidato ha aprendido, no lo que ya era innato en él.

Según el método, se distinguen los exámenes escritos, orales o de realización (es decir, la ejecución de una tarea, como pueda ser una prueba de mecanografía, de cálculo, de conducción, etc.).

Según el área de conocimientos evaluada, se puede hablar de exámenes generales (aquellos que evalúan la cultura general) o específicos (que miden únicamente los conocimientos relacionados con el puesto).

Por último, según la forma de realización, se puede hablar de exámenes tradicionales (de tipo expositivo, con preguntas abiertas y largas), objetivos (tests, con opciones simples, múltiples, relacionar columnas, llenar espacios...) o mixtos (Chiavenato, 2007).

En las empresas deportivas, por lo general, estas pruebas de conocimientos irán dirigidas a descubrir si el candidato conoce la especialidad concreta que se desea cubrir. Es decir, de poco servirían unos amplios conocimientos de biomecánica si el trabajo que se debe

desarrollar es de periodista deportivo. Del mismo modo, una persona con amplios conocimientos de musculación no es necesariamente mejor que otra para un puesto de socorrista por el mero hecho de poseer aquellos. Por tanto, en la empresa deportiva las pruebas de conocimientos requieren una especificidad muy grande.

3. Los tests psicológicos

Este tipo de tests se emplea constantemente en la selección por parte de las empresas, pero su utilidad depende de lo que se desee medir, así como de la capacidad de la persona que lo aplique. Presentan el inconveniente de que son relativamente fáciles de falsear si el candidato es mínimamente inteligente. Además, existe la posibilidad de inmiscuirse de forma ilegal en la vida privada de los candidatos, por lo que se debe tener especial cuidado a la hora de diseñarlos.

Los tests psicológicos son pruebas objetivas de modelos de conducta. En ellos se suelen medir una serie de factores que Thurstone y Thurstone (1990) denominaron como “aptitudes mentales primarias”, y que son:

- factor verbal
- factor de fluidez verbal
- factor de razonamiento inductivo
- factor de razonamiento deductivo
- factor de velocidad de percepción
- factor de memoria mecánica
- factor de capacidad numérica
- factor de sentido espacial.

Al contrario que los exámenes de conocimiento, sirven para pronosticar el desarrollo futuro del candidato más que sus habilidades actuales. Se podría decir que miden los tres tipos de inteligencia que Thorndike y Hagen (1975) definían como inteligencia abstracta, inteligencia concreta e inteligencia social.

En cualquier caso, el seleccionador debe tener claro que este tipo de tests no puede reemplazar a otros medios de selección, y sólo deben utilizarse como elementos

adicionales. En las empresas deportivas, al igual que en los exámenes de conocimientos, este tipo de tests deben ser específicos para el puesto que se haya de cubrir. Así, para un puesto comercial serán claves los factores verbales y numéricos, mientras que para un puesto de monitor de sala en un gimnasio, posiblemente los factores numéricos perderán importancia a favor de los de razonamiento y verbales.

4. Los tests de personalidad

Pretenden analizar los diferentes rasgos de la personalidad, tanto innatos como adquiridos, contando el número de veces que el individuo contesta a las preguntas del test en un sentido que se supone que indica la presencia de un rasgo determinado. Se basan en la creencia de que a través de lo que una persona dice de sí misma es posible predecir su actuación futura. Por tanto, su gran desventaja es que están mediatizados por lo que el sujeto quiera revelar voluntariamente acerca de su personalidad.

Pueden ser genéricos (psicodiagnóstico) o específicos (investigan rasgos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, los intereses, la motivación, las frustraciones, etc.), y requieren siempre la participación de un psicólogo.

Algunos ejemplos de estos tests son el M.M.P.I. (Hathaway y McKinley, 1943), el C.E.P. (Pinillos, 1964), el T.P. de Guilford o el 16PF de Catell (Zabalegui, 1990).

Posiblemente, su mayor utilidad no es encontrar al candidato idóneo, sino más bien descartar a muchos que podrían causar problemas, no adaptarse bien a la empresa o incluso que tengan alguna patología incompatible con el puesto de trabajo. De este modo, por ejemplo, una persona introvertida no debería ser seleccionada para un puesto de atención al cliente en un polideportivo, pues tendría problemas de adaptación.

5. Las técnicas de simulación

Estas herramientas están pensadas para reconstruir en el momento actual el acontecimiento que se pretende estudiar, de la forma más cercana posible a la realidad. El protagonista asume un papel y permanece en un escenario rodeado de otras personas que presencian su actuación y pueden participar o no (Chiavenato, 2007). Son, en

esencia, dinámicas de grupo.

6. La entrevista

Es la técnica más común en empresas y, sin embargo, no se puede considerar siempre como la más adecuada, por su alta carga de subjetividad. En otros casos, es recomendable realizar entrevistas muy estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy vinculadas al puesto a desarrollar y lo más objetivas posibles.

Bingham y Moore (1973) la definieron como *"conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar"*. Silva y Pelachano (1979), por su parte, mantienen que *"Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica"*. Para Lázaro y Asensi (1987) la entrevista es *"Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar"*.

En definitiva, en la entrevista se somete al entrevistado a determinados estímulos (preguntas) para observar sus reacciones y poder prever su comportamiento ante situaciones concretas.

Entre las ventajas de la entrevista se pueden citar:

- Es el único método para evaluar apariencia, porte, modo de expresión, problemas físicos, etc.
- Permite juzgar aspectos que con otras técnicas no es posible, como capacidad de reacción, persuasión...
- Permite predecir otros aspectos importantes como la motivación, el interés, el absentismo, etc.

Dada la alta carga de subjetividad de la que se ha hablado previamente, es necesario que los entrevistadores, para transformar la entrevista en algo lo más objetivo posible, lleven a

cabo las siguientes acciones:

- eliminar sus prejuicios personales
- evitar preguntas capciosas
- escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés
- formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas
- evitar emitir opiniones personales
- motivar al entrevistado a que pregunte por la organización
- evitar tomar muchas notas durante la entrevista.

Hay diferentes tipos de entrevistas, entre las que se pueden citar (Puchol, 2010):

1. Entrevista totalmente estandarizada: estructurada, cerrada y directa, pidiendo respuestas concretas a preguntas ya elaboradas (sí o no, verdadero o falso, elección múltiple...).
2. Entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas: las preguntas están elaboradas, pero las respuestas son libres.
3. Entrevista dirigida: el entrevistador formula las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener las respuestas que requiere.
4. Entrevista no dirigida: son libres por completo, el desarrollo queda a elección de cada entrevistador.

Por otro lado, según el número de personas que intervengan, se puede hablar de:

1. Entrevista individual: entrevistador y entrevistado.
2. Entrevista de panel: varios entrevistadores y un entrevistado (Administraciones públicas, concursos, etc.).
3. Entrevista de grupo: un entrevistador y varios entrevistados (para ver las reacciones ante los demás).

En toda entrevista se pueden distinguir varias fases, cada una de las cuales conlleva una serie de acciones a realizar por parte del entrevistador. Estas fases y acciones son:

1. Preparación

- Decidir el tipo de entrevista (estructurada o libre).
- Leer el currículum del candidato.
- Obtener la mayor cantidad de información posible del candidato.
- Obtener la mayor cantidad de información posible del puesto vacante.

2. Preparación del ambiente

- Ambiente físico: privado, confortable, sin ruido, sin interrupciones, sala pequeña y sin presencia de otras personas.
- Ambiente psicológico: clima ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones ni imposiciones.

3. Desarrollo de la entrevista

- Debe ser dinámica y con alta interacción.
- El entrevistador debe estimular al entrevistado para estudiar sus respuestas y reacciones.
- Hay que intentar transmitir al candidato una buena imagen de la organización.
- Aspectos materiales: hay que profundizar en los aspectos necesarios del C.V.
- Aspectos formales: se deben analizar las reacciones del candidato, su manera de ser, sus ambiciones, su agresividad...

4. Cierre de la entrevista

- Debe ser elegante y amable.
- Se hace con una señal clara de que la entrevista ha terminado.
- Hay que proporcionar al candidato algún tipo de información sobre las acciones futuras (plazo en que se le contactará, forma en que se hará, etc.).

5. Evaluación del candidato

- Debe comenzarse en cuanto el entrevistado abandone la sala.
- Hay que tomar anotaciones si no se hizo durante la entrevista.

- Hay que tomar una decisión sobre el candidato (aceptación o rechazo, posición en relación con los demás candidatos)

En una entrevista grupal, se debe recoger lo siguiente:

- Papel que asume el candidato: líder, moderador, animador, pasivo...
- Cantidad y calidad de sus intervenciones.
- Tipo de intervención: espontánea, capacidad de síntesis, estilo (autoritario, conformista, paternalista...), conocimientos sobre el tema, nivel de concreción, etc.
- Otros aspectos: facilidad para establecer relaciones, grado de madurez, nivel de comunicación, habilidades sociales...

Tal y como se ha indicado, el entrevistador es clave para que la entrevista resulte de utilidad. Por ello, a continuación se recogen algunos errores comunes en él, que debe tratar de evitarse a toda costa:

- Realizar juicios instantáneos y prematuros.
- Desconocimiento del puesto a cubrir.
- Presión para contratar a un candidato determinado.
- Error en el orden de los candidatos.
- Mala preparación de la entrevista (mala estructuración, desconocimiento del currículum del candidato, etc.).

Por su parte, el candidato debe tener muy en cuenta los siguientes aspectos (Azzi y Cabi, 2004; Straw y Shapiro, 2005; Popovich, 2005):

1. Puntualidad (se debe intentar llegar 10 minutos antes, el exceso también puede ser malo).
2. Llevar el currículum: breve, sin mentir y resaltando los puntos fuertes.
3. Imagen personal: acorde con el puesto, no exceso de perfumes...
4. Lenguaje personal: se debe mirar a los ojos, adoptar una postura erguida, ofrecer alguna sonrisa esporádica, no mirar el reloj, no mover las manos en exceso, no asentir todo el rato...
5. Preparación: informarse previamente sobre la entidad y, a ser posible, el

entrevistador.

6. Comportamiento adecuado: levantarse a saludar al entrevistador si entra de fuera de la sala, no interrumpirle, no hablar mal de otras empresas o personas, evitar masticar chicle, etc.
7. Evitar respuestas incoherentes y detalles irrelevantes.
8. Flexibilidad y paciencia: no hablar de horarios, salario, etc., antes de que lo haga el entrevistador.

Bibliografía

- Azzi, J.M. y Caby, F. (2004). *200 respuestas para tener éxito en las entrevistas de trabajo*. Barcelona: Editorial de Vecchi, S.A.
- Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973). *Cómo entrevistar*. Madrid. Rialp.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ª edición. McGraw-Hill.
- Delgado, S. y Ventura, E. (2008). *Recursos humanos*. Madrid: Paraninfo.
- Hathaway, S. R., y McKinley, J. C. (1943). *Manual for the Minnesota Multiphasic Personality Inventory*. New York: Psychological Corporation.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª edición. México: Pearson educación.
- Pinillos, J.L. (1964). Validez interna del cuestionario de personalidad C.E.P. *Saitabj*, 14, 215-237.
- Pinillos, J.L., Sánchez, M., Mendoza, E. y otros (2010). *CEP: cuestionario de personalidad*. Madrid: TEA.
- Popovich, Igor, S. (2005). *El éxito en las entrevistas de trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7ª edición. Madrid: Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2010). *El libro de la entrevista de trabajo*. 5ª edición. Madrid: Díaz de Santos.
- Silva, F. y Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.
- Straw, A. y Shapiro, M. (2005). *Superar con éxito las entrevistas en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Thorndike, R.L., Hagen, E. (1975). *Test y técnicas de medición en psicología y educación*. México: Trillas.

Thurstone, L., Thurstone, T. (1990). *Test de habilidades mentales primarias*. México: Manual Moderno.

Zabalegui, L. (1990). *La medida de la personalidad por cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.