

Selección de empleados

Hernando Bermúdez Gómez

En el artículo *Candidate Selection in Teams: Be the Best or Surround Yourself with the Best?*, escrito por Lill, Jeremy B., Majerczyk, Michael J., Tafkov, Ivo D., publicado en *Journal of Management Accounting Research*, 10492127, 2024, Vol. 36, Fascículo 3, se presentan las siguientes conclusiones: *“Este estudio examina cómo la descentralización del proceso de selección de una empresa afecta el calibre (en relación con las habilidades relacionadas con el trabajo) del candidato elegido en un entorno basado en equipos. En consonancia con nuestra predicción, encontramos que la calidad del candidato seleccionado es menor en un proceso de selección descentralizado en comparación con uno centralizado cuando los tomadores de decisiones tienen información completa e inequívoca específica del candidato sobre quién es el mejor para el trabajo. También encontramos que las preocupaciones por el estatus impulsan este efecto. Los resultados de dos condiciones límite revelan que, a medida que disminuye la claridad de la información sobre quién es el mejor candidato para el trabajo (debido a que los tomadores de decisiones tienen señales más débiles o mixtas sobre los candidatos para el trabajo), la calidad de los candidatos seleccionados no empeora en un proceso de selección descentralizado que en uno centralizado.*

Nuestro estudio tiene implicaciones importantes tanto para la investigación como para la práctica contable. Contribuye a la creciente literatura que examina la selección dentro de las organizaciones ([16]; [1]; [22]; [26]; [19]) al examinar cómo el proceso de selección afecta el calibre de los candidatos seleccionados. Aunque la literatura existente se ha centrado en los beneficios de descentralizar el proceso de selección ([23]; [57]; [72]; [15]; [65]), identificamos circunstancias en las que hacerlo puede ser menos beneficioso. Es probable que no haya una solución única para todas las empresas en lo que respecta al diseño de procesos de selección. Por lo tanto, ofrecemos información sobre por qué los costos de aumentar la participación de los

empleados en el proceso pueden no ser similares en diferentes niveles de claridad de la información sobre quién es el mejor candidato. En concreto, nuestros resultados sugieren que descentralizar el proceso de selección puede resultar contraproducente en presencia de preocupaciones sobre el estatus cuando los responsables de la toma de decisiones tienen información completa e inequívoca específica sobre el candidato sobre quién es el mejor para el puesto. Sin embargo, nuestros resultados también sugieren que a medida que disminuye la claridad de la información sobre quién es el mejor candidato para el puesto, la calidad de los candidatos seleccionados no empeora en un proceso de selección descentralizado que en uno centralizado. Esto implica que en entornos con señales de baja calidad en cuanto a quién es el mejor candidato para un puesto de trabajo, las empresas podrían cosechar los beneficios de descentralizar el proceso de selección (es decir, impulsar el compromiso y la satisfacción de los empleados, facilitar la aceptación de nuevos miembros del equipo, etc.) sin reducir la calidad de los candidatos seleccionados. Esto puede ayudar a las organizaciones a realizar un análisis de costo-beneficio más informado sobre cómo llevar a cabo eficazmente su proceso de selección para lograr los resultados deseados.

Operacionalizamos la descentralización del proceso de selección de candidatos otorgando a los empleados plena discreción para seleccionar a sus futuros miembros del equipo entre los candidatos al puesto de trabajo. Sin embargo, las empresas varían con respecto al grado en que involucran a sus empleados en el proceso de selección de candidatos ([46]; [2]; [15]; [43]; [68]; [25]). Esperamos que nuestros resultados se generalicen a entornos en los que los empleados no tienen plena discreción para seleccionar candidatos para el puesto de trabajo, pero participan en cierta medida en el proceso de entrevistas de candidatos. Dado que dicha participación surge de la intención de dar voz a los empleados sobre a quién quieren agregar a su equipo (por ejemplo, facilitar la aceptación de un nuevo miembro del equipo, promover un sentido de propiedad en los miembros del equipo existentes), es probable que quienes toman las decisiones tengan en cuenta

esta voz. En última instancia, sin embargo, sigue siendo una cuestión empírica si nuestros hallazgos se pueden generalizar a tales entornos.

Para mantener el control experimental y evitar la influencia de factores que están más allá del alcance del estudio, utilizamos un entorno de equipo en el que el desempeño del equipo es una agregación del resultado de cada miembro individual del equipo. Sin embargo, los equipos también pueden operar en presencia de interdependencia de tareas ([69]; [3]). Las investigaciones futuras podrían investigar cómo el proceso de selección de empleados de una organización afecta el calibre de los empleados seleccionados por la organización en tales entornos. Además, para aislar el efecto de la compensación entre las preocupaciones de estatus y los incentivos financieros en las decisiones de selección de los tomadores de decisiones, mantenemos constante la información específica del candidato proporcionada a los tomadores de decisiones en todas las condiciones. En la práctica, sin embargo, los empleados pueden tener una mejor comprensión de las habilidades y el conocimiento requeridos para el puesto en comparación con los agentes centralizados. Las investigaciones futuras podrían examinar cómo la descentralización del proceso de selección de una empresa afecta el calibre de los candidatos seleccionados en entornos en los que los empleados tienen una mejor comprensión de las habilidades y el conocimiento requeridos para el puesto que los agentes centralizados. También utilizamos un reconocimiento de varios niveles donde los empleados son reconocidos públicamente por su desempeño relativo en la tarea. Sin embargo, muchas empresas utilizan un reconocimiento de un solo nivel donde solo los empleados con mejor desempeño son reconocidos públicamente por sus logros. Las investigaciones futuras podrían investigar cómo el proceso de selección de una organización afecta el calibre de los candidatos seleccionados en entornos en los que los empleados tienen una mejor comprensión de las habilidades y el conocimiento requeridos para el puesto que los agentes centralizados.” Descalificar contadores porque se consideran muy rígidos y solo unos guardianes del cumplimiento, o ensalzarlos porque siempre proponen formas para reducir los impuestos, puede que sea frecuente, pero es injusto. Corresponde a

estereotipos que la profesión no ha sabido combatir. Las imágenes no se contradicen con discursos sino con comportamientos. No es fácil que los técnicos pasen por profesionales, precisamente porque no saben pensar ni obrar contablemente.

Obviamente no aludimos a la competencia de llenar formularios. Muchísimos tienen procesos de selección en manos de personas que pueden tener opiniones, pero no saben seleccionar. Algunos, especialmente sicólogos industriales, tienen las competencias de las que otros carecemos. La selección de contadores es una asunto importantísimo para las organizaciones que debe mejorar de calidad.

Bogotá, diciembre 3 de 2024.